ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN · GRADO SUPERIOR

Protocolo empresarial

Módulo 0661



Jose Sande

COMPARTIENDO CONOCIMIENTO

Protocolo empresarial
Módulo 0661 · Grado superior
Técnico Superior en Asistencia a la Dirección · Administración y Gestión
Libro del alumno · Edición genérica · Primera edición: 2026
© Jose Sande, 2026
Edita: Compartiendo Conocimiento
Vértice, Álamo, sus personajes, sus clientes y los demás casos del libro son ficticios.
Licencia del PDF gratuito y condiciones de uso: permiso para compartir e imprimir.

Cómo es tu libro

Tu libro tiene diez unidades de 16 páginas en cuatro bloques: 1 · Identidad y actos empresariales (unidades 1 a 3), 2 · Relaciones institucionales (unidades 4 y 5), 3 · Relaciones profesionales (unidades 6 y 7) y 4 · Servicio y confianza (unidades 8 a 10). Todas las unidades siguen el mismo recorrido.

APERTURA	**Págs. 1-2 de cada unidad.** Una ilustración, lo que vas a aprender, la situación de partida, preguntas para empezar y el mapa de la unidad.
APARTADOS	**Págs. 3-10.** La teoría con los casos de Vértice: tablas, procedimientos con su comprobación («Comprueba: …»), ejemplos con datos, un cómic, cajas y actividades al final de cada apartado.
CASO RESUELTO	**Pág. 11.** Un caso de Vértice resuelto paso a paso, con su resultado.
PRÁCTICA	**Pág. 12.** La misma tarea con otro caso, el de otra organización, y una plantilla para rellenar.
LECTURA Y DEBATE	**Pág. 13.** Una historia breve con preguntas para pensar y debatir.
APRENDE CON LA IA	**Pág. 13.** La respuesta de una IA con errores: los buscas y la corriges.
ACTIVIDADES FINALES	**Pág. 14.** Comprueba, Aplica e Investiga, y el paso de «Nuestro protocolo».
OJO PROFESIONAL	**Pág. 15.** Un documento de Vértice con errores para detectar y corregir.
AUTOEVALUACIÓN	**Pág. 16.** Diez preguntas y la lista «Ya sé…».

Las cajas

Clave. La idea esencial, una definición o un error frecuente.

La norma dice. Lo que dice la norma, con su artículo y su fecha. Consulta siempre la versión vigente.

En tu sector. Cómo se trabaja el protocolo en otros sectores: comercio, hostelería, industria, construcción, transporte…

Para saber más. Una ampliación para quien quiera ir más allá.

Nuestro protocolo. Un paso del manual de protocolo de Vértice en cada unidad.

Personajes. Nora, Mateo, Leila y Hugo trabajan en Vértice, una empresa de servicios empresariales, y tú trabajas con ellos como parte de su equipo. Con ellos aprenderás a definir la identidad y la imagen de una empresa, diseñar un acto empresarial, acoger y ordenar a las personas invitadas, distinguir un acto privado de uno oficial, preparar símbolos y presupuestos, cuidar las relaciones internas y con proveedores y medios, comprometerte con un servicio comprobable, atender quejas y mejorar, y ofrecer una atención inclusiva. Los conocerás en la página 8.

Índice

BLOQUE 1 · IDENTIDAD Y ACTOS EMPRESARIALES

Unidad 1 · Lo que somos y lo que proyectamos 9
1.1 Identidad, imagen y reputación ... 11
1.2 Públicos y expectativas ... 12
1.3 Relaciones públicas ... 14
1.4 Coherencia de la comunicación ... 16
1.5 Servicio de protocolo ... 17
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 19

Unidad 2 · Diseñar un acto empresarial 25
2.1 Objetivo y naturaleza del acto ... 27
2.2 Público y necesidades ... 28
2.3 Manual de protocolo ... 30
2.4 Programa y cronograma ... 32
2.5 Recursos y presupuesto ... 33
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 35

Unidad 3 · Acogida, presidencias y control del acto 41
3.1 Invitaciones y confirmaciones ... 43
3.2 Presidencia empresarial ... 44
3.3 Recorrido de la visita ... 46
3.4 Seguridad y contingencias ... 48
3.5 Seguimiento y mejora ... 50
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 51

BLOQUE 2 · RELACIONES INSTITUCIONALES

Unidad 4 · Entender el protocolo institucional 57
4.1 Actos oficiales y privados 59
4.2 Precedencias 60
4.3 Presidencia y representación 62
4.4 Manuales institucionales 64
4.5 Coordinación entre instituciones 65
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 67

Unidad 5 · Símbolos y preparación de actos institucionales 73
5.1 Banderas y símbolos 75
5.2 Himnos y tratamientos 77
5.3 Programa institucional 78
5.4 Documentación y presupuesto 80
5.5 Calidad y seguridad compartidas 82
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 83

BLOQUE 3 · RELACIONES PROFESIONALES

Unidad 6 · Relaciones profesionales dentro de la empresa 89
6.1 Organigrama y relaciones 91
6.2 Protocolo interno 92
6.3 Comunicación y cortesía 94
6.4 Interacción del grupo 95
6.5 Confidencialidad 97
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 99

Unidad 7 · Visitas, proveedores y medios de comunicación 105
7.1 Atención externa 107
7.2 Relación con proveedores 109
7.3 Comunicación con medios 110
7.4 Contacto presencial y digital 112
7.5 Encuentros internacionales 113
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales 115

BLOQUE 4 · SERVICIO Y CONFIANZA

Unidad 8 · Compromisos de servicio y responsabilidad 121
8.1 Carta de servicios ... 123
8.2 Calidad y garantías ... 124
8.3 Consumo y relación profesional ... 126
8.4 Responsabilidad social ... 127
8.5 Medición del servicio ... 129
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 131

Unidad 9 · Quejas, reclamaciones y mejora 137
9.1 Escuchar y clasificar ... 139
9.2 Registrar y dar acuse ... 140
9.3 Tramitar y responder ... 142
9.4 Resolver con empatía ... 144
9.5 Aprender del registro ... 145
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 147

Unidad 10 · Atención inclusiva y supervisión profesional 153
10.1 Expectativas y experiencia ... 155
10.2 Empatía y respeto ... 156
10.3 Diseño para todas las personas ... 158
10.4 Supervisar el servicio ... 160
10.5 Cultura, privacidad y mejora ... 161
Caso resuelto, práctica, lectura y actividades finales ... 163

Nuestro protocolo

En la página 14 de cada unidad, un paso del manual de protocolo de Vértice.

Los diez pasos del manual

Paso 1. Identidad, públicos y compromisos (unidad 1) 22
Paso 2. Encargo, programa y cronograma (unidad 2) 38
Paso 3. Invitación, presidencia, recorrido y control (unidad 3) 54
Paso 4. Ficha de tipo de acto (unidad 4) 70
Paso 5. Símbolos, minuta y control presupuestario (unidad 5) 86
Paso 6. Circuito interno de confirmaciones, autorizaciones y acceso a la información (unidad 6) 102
Paso 7. Hoja de visita, protocolo de atención a medios y mensaje de seguimiento (unidad 7) 118
Paso 8. Carta con tres compromisos, indicadores y responsables del encuentro (unidad 8) 134
Paso 9. Registro, acuse, circuito de resolución y propuesta de mejora (unidad 9) 150
Paso 10. Manual completo y simulación de acogida evaluada (unidad 10) 166

Cómo trabajarás. Cada paso lleva identificador, fecha, responsable y justificación, y lo revisa otra persona.

Mi registro del manual

Paso 1.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 2.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 3.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 4.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 5.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 6.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 7.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 8.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 9.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____
Paso 10.	Versión _____	Fecha _____	Revisado por _____

Vértice

Todas las unidades se desarrollan en Vértice, una pequeña empresa ficticia de servicios empresariales. Tiene un local con recepción, sala de reuniones y un pequeño archivo, y utiliza el salón de actos de su sede para sus jornadas. El libro sigue su trabajo entre enero y marzo de 2027, con el encuentro «Vértice Conecta» del jueves 18 de febrero como hilo, y en algunas prácticas ayudas a otra organización, Álamo. Vértice, Álamo, sus documentos y sus cifras son ficticios.



Dirección. Decide, autoriza los gastos y es la portavoz. La lleva Nora.

Asistencia y acogida. Confirma, acoge y registra. La lleva Mateo.

Comunicación. Invitaciones, prensa y mensajes. La lleva Leila.

Operaciones. Recinto, aforo, montaje y señalización. La lleva Hugo.

Quién es quién

Nora (46 años), directora de Vértice y anfitriona del encuentro. Decide, autoriza los gastos y habla en nombre de la empresa. Su frase: «Primero cumplimos; después lo contamos.»

Mateo (34 años), coordinador de documentación y asistencia a la dirección. Acoge, confirma y registra; no promete lo que no puede cumplir. Su frase: «Voy a registrar lo ocurrido y tu petición.»

Leila (29 años), comunicación y materiales. Se ocupa de las invitaciones, la prensa y los mensajes. Su frase: «Confirmamos el acto antes de ordenar.»

Hugo (41 años), control de operaciones. Recinto, aforo, montaje y señalización; a veces propone antes de comprobar. Su frase: «También debemos corregir la causa.»



UNIDAD 1

Lo que somos y lo que proyectamos

Bloque 1 · Identidad y actos empresariales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Diferenciar identidad, imagen y reputación a partir del compromiso de plazo de Vértice.
- Relacionar cinco públicos con sus necesidades y con un interlocutor de la empresa.
- Elegir instrumentos de relaciones públicas según el objetivo y el público, y distinguir información de publicidad.
- Contrastar lo que afirman la invitación, la recepción y el servicio real.
- Repartir las funciones de protocolo en una empresa de cuatro personas sin crear un departamento innecesario.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 21 de enero de 2027. Vértice (empresa ficticia de servicios empresariales) prepara el anuncio de su jornada privada «Encuentro Vértice Conecta», que se celebrará el jueves 18 de febrero. Leila ha encargado un folleto nuevo y un cartel con una frase llamativa: «Siempre respondemos en el día». Pero Vértice solo se ha comprometido a responder las consultas en dos días laborables, y su registro dice que, de 50 consultas recibidas, 42 se respondieron en plazo y 8 no.

Mateo ha dejado sobre la mesa la hoja del registro; Hugo duda de que el folleto pueda imprimirse así; Nora pide revisar el mensaje antes de salir. Al terminar la unidad redactarás la identidad de Vértice, su mapa de cinco públicos y tres compromisos que puedan comprobarse.

PARA EMPEZAR

1. El folleto dice «Siempre respondemos en el día» y el compromiso real es de dos días laborables. ¿Quién sale perjudicado si se imprime tal cual?
2. ¿Qué diferencia hay entre lo que una empresa es y lo que los demás creen que es?
3. Si 42 de 50 consultas se responden en plazo, ¿puedes afirmar que la empresa tiene buena reputación? ¿Qué más necesitarías saber?
4. ¿Qué público de Vértice necesita una respuesta rápida, cuál necesita información clara y cuál necesita que se cumpla lo pactado?



1.1 Identidad, imagen y reputación

Lo que Vértice es, lo que otros ven de ella y lo que se dice con los años son tres cosas distintas, y solo la primera depende por completo de la empresa.

Tres conceptos que no se mezclan. La **identidad** es lo que la empresa es y decide: su actividad, sus valores, su manera de trabajar y los compromisos que asume. La **imagen** es la idea que cada público se forma en un momento dado, a partir de lo que ve, oye y vive. La **reputación** es la valoración que se acumula con el tiempo cuando lo que la empresa promete y lo que cumple coinciden una y otra vez. Un logotipo es un signo de identidad visual; un retraso que observa una persona visitante es un dato de imagen; que los colaboradores sigan recomendando a Vértice después de un año es indicio de reputación, a contrastar con otras opiniones. Las tres cosas se influyen, pero se miden de formas distintas y no deben confundirse en un informe.

Concepto	Pregunta que responde	Quién lo controla	Ejemplo en Vértice
Identidad	¿Qué somos y qué prometemos?	La dirección	Responder en dos días laborables
Imagen	¿Cómo nos ven ahora?	Cada persona que nos observa	Una visita espera quince minutos en recepción
Reputación	¿Qué se dice de nosotros tras mucho tiempo?	Nadie en exclusiva: se gana con hechos repetidos	Valoración mantenida durante un año

Tres imágenes que conviene comparar. La **imagen deseada** es la que la empresa quiere proyectar; la **imagen percibida**, la que los públicos reciben de verdad; y la **imagen interna**, la que el propio personal tiene de su empresa. Vértice desea parecer una empresa «ágil y fiable»; una persona visitante que espera en el mostrador percibe lentitud; y el equipo, que atiende muchas consultas, se ve a sí mismo como «cumplidor». Las tres no coinciden, y la distancia entre ellas es la información útil: señala dónde corregir y qué medir para comprobarlo después.

El compromiso de plazo como prueba. El compromiso de Vértice (responder las consultas en dos días laborables) es una decisión de identidad, porque la toma la dirección y se puede comprobar. El registro (42 respuestas en plazo de 50) mide el servicio real. Lo que la gente piense de la empresa dependerá de ambas cosas y de cuánto tiempo se mantengan: si el equipo cumple el plazo durante meses, la imagen percibida mejora y, con el tiempo, también la reputación; si lo incumple, ocurre lo contrario.

Cómo separar una decisión de una percepción. 1. Escribe el hecho en una frase («una visita esperó quince minutos»). 2. Pregunta quién decidió algo: si lo decidió la empresa, es identidad o servicio. 3. Pregunta quién lo percibe: si es un público, es imagen. 4. Pregunta si se repite durante meses: si es así, empieza a ser reputación. **Comprueba:** cada hecho queda en una sola columna. Ejemplo: «Vértice cambió el logotipo» es identidad visual; «una visita esperó veinte minutos», imagen percibida; «tres clientes nos han recomendado este año», un inicio de reputación.

CLAVE · TRES NIVELES

La identidad es lo que la empresa es y decide; la imagen, cómo la perciben sus públicos; la reputación, la valoración que se acumula con el tiempo. No son resultados idénticos: un cambio de logotipo modifica la identidad visual, no la reputación.

ACTIVIDADES

1. Clasifica como identidad, imagen o reputación: a) el logotipo de Vértice; b) un retraso observado en recepción; c) una valoración mantenida durante un año; d) el compromiso de dos días laborables.
2. Describe, con un ejemplo de Vértice, una imagen deseada y una percibida que no coincidan, y escribe qué medirías para saber la distancia.
3. Leila dice: «Con el logotipo nuevo mejora nuestra reputación». Responde con dos argumentos tomados de este apartado.

1.2 Públicos y expectativas

Una empresa no tiene un público, sino varios, y cada uno espera algo distinto de ella.

Qué es un público. Un **público** es un grupo de personas que se relaciona con la empresa o puede verse afectado por ella y que se forma una opinión sobre ella. Vértice se relaciona, al menos, con cinco: el personal, la clientela, los proveedores, los medios de comunicación y las instituciones. Las necesidades de cada uno son distintas y, si se les habla a todos igual, ninguno se siente atendido.

Documento 1 · Mapa de públicos de Vértice

(ficticio, 21/01/2027)

Público	Qué necesita	Interlocutor en Vértice	Canal habitual
Personal	Instrucciones claras y reparto de tareas	Nora	Reunión semanal
Clientela	Respuesta en plazo y trato cuidadoso	Mateo	Teléfono y correo
Proveedores	Pedidos precisos y pago pactado	Hugo	Correo y visita
Medios	Datos verificables y un portavoz	Leila	Nota y llamada
Instituciones	Documentación correcta y trato institucional	Nora	Escrito y reunión

Expectativa y experiencia. La **expectativa** es lo que el público espera antes de tratar con la empresa; la **experiencia**, lo que vive de hecho. Si la expectativa supera a la experiencia, hay decepción; si se queda por debajo, sorpresa agradable. Por eso conviene que la comunicación cree expectativas que el servicio pueda cumplir: prometer «en el día» cuando se puede en dos días crea una expectativa que el equipo no puede satisfacer.

Cómo se elabora un mapa de públicos

1. Lista las personas o grupos con los que trata la empresa en un mes normal.
2. Agrúpalos por lo que necesitan de ella, no por su cargo.
3. Asigna a cada público una persona de contacto responsable, para que nadie reciba mensajes contradictorios.
4. Anota el canal habitual y el dato que permitiría comprobar si el público está bien atendido (tiempo de respuesta, incidencias, valoraciones).
5. Revisa el mapa cuando cambie la actividad o llegue un público nuevo.

Comprueba: ningún público queda sin interlocutor y ningún interlocutor atiende dos públicos con necesidades opuestas sin criterio escrito.

Qué público atender primero. Si los recursos son limitados, ordena los públicos con tres preguntas: cuánto depende la empresa de ellos, cuánto pueden influir en su imagen y cuánta urgencia tiene su necesidad. En la semana previa al encuentro, Vértice atiende primero a los proveedores del montaje (urgencia alta) y a los medios (influencia alta). Ordenar no es descuidar: cada público conserva su interlocutor y su plazo de respuesta, y la lista se revisa cada semana porque las urgencias cambian.

Cómo se conocen las expectativas. No se adivinan: se preguntan y se registran. Las fuentes más sencillas son el registro de consultas, las incidencias anotadas y una pregunta breve al terminar cada visita. Un dato aislado no basta: hay que repetir la observación y anotar siempre la fecha y la base (cuántas personas y de qué público).

Un mismo mensaje, cinco lecturas. La jornada del 18 de febrero se anuncia a todos, pero no se cuenta igual. Al personal se le explican funciones y horarios; a la clientela, qué ganan acudiendo; a los proveedores, qué necesita cada uno el día del montaje; a los medios, qué se podrá contar y quién hablará; a las instituciones, qué naturaleza tiene el acto y quién lo organiza. Adaptar el mensaje no es cambiar los hechos: los datos son los mismos, y cambian el orden, el detalle y el tono. Lo que nunca cambia es la promesa: si a la clientela se le dice «dos días laborables», no se le dice otra cosa a los medios ni a los proveedores.

CLAVE · PÚBLICO NO ES LO MISMO QUE CLIENTE

Los proveedores, el personal, los medios y las instituciones también son públicos de la empresa: sus opiniones influyen en la imagen y en la reputación aunque no compren nada.

EN TU SECTOR

Cooperativa: el público principal son las personas socias; compara lo que la cooperativa promete a sus socios con el servicio que reciben. **Hotel:** el personal de recepción es a la vez público interno y primera imagen de la empresa. **Centro formativo:** el alumnado, las familias y las empresas colaboradoras esperan cosas distintas del mismo centro.

ACTIVIDADES

4. Asigna una necesidad y un interlocutor a cada uno de los cinco públicos de Vértice, y añade un sexto público que podría aparecer en el encuentro del 18 de febrero.
5. Escribe tres frases para anunciar el encuentro: una para el personal, otra para los proveedores y otra para los medios. Mantén los mismos datos y cambia el enfoque.
6. Un proveedor llama a recepción y nadie sabe quién se ocupa de él. Indica qué fallo del mapa de públicos lo explica y cómo se corrige.
7. Propón un dato que permita comprobar si la clientela está bien atendida y otro para el personal.
8. Ordena los públicos de Vértice en la semana previa al encuentro con las tres preguntas del apartado y justifica el primero de la lista.

1.3 Relaciones públicas

Las relaciones públicas buscan que la empresa y sus públicos se conozcan y se entiendan; no son lo mismo que anunciarse.



Qué son. Las **relaciones públicas** son el conjunto de actividades planificadas con las que una organización mantiene una comunicación de confianza con sus públicos. Buscan que la empresa conozca lo que esperan de ella y que los públicos conozcan cómo trabaja. No repiten un anuncio: dialogan y demuestran con hechos.

Información y publicidad. La **información** comunica hechos que el público puede comprobar (un horario, un plazo, un procedimiento). La **publicidad** es un mensaje promocional con el que la empresa da a conocer o favorece algo, en medios de pago o propios. Pueden convivir, pero hay que distinguirlas: una nota informativa con una promesa de venta puede ser publicidad y entonces debe identificarse.

Aspecto	Información	Publicidad
Finalidad	Que el público conozca un hecho	Promover una oferta o una marca
Control del mensaje	Se contrasta con datos	La empresa lo controla por completo
Ejemplo en Vértice	Nota con el programa y el horario del encuentro	Anuncio de pago con la frase «los mejores servicios»
Riesgo si es falsa	Pérdida de confianza	Pérdida de confianza y posibles problemas legales

Instrumentos y objetivos. Ningún instrumento es mejor que otro: se elige según el objetivo y el público. La **visita guiada** enseña el trabajo a un grupo pequeño; la **jornada de encuentro** explica el sistema de atención a colaboradores; la **nota de prensa** informa a los medios; el **boletín** mantiene el contacto; la **atención personal** es de los más usados y de los más difíciles de improvisar.

Documento 2 · Elección de instrumentos

(ficticio, 21/01/2027)

Objetivo	Público	Instrumento	Dato para comprobarlo
Explicar el sistema de atención	Colaboradores	Jornada de encuentro	Asistentes y valoración
Dar a conocer el plazo de respuesta	Clientela	Mensaje en web y correo	Consultas respondidas en plazo
Informar de la fecha del encuentro	Medios	Nota de prensa	Cobertura obtenida
Mostrar cómo se recibe a las visitas	Proveedores	Visita guiada	Visitas realizadas y opiniones

Cómo se elige un instrumento. 1. Escribe el objetivo con un verbo medible («explicar», «confirmar», «conseguir 40 inscripciones»). 2. Indica a qué público se dirige. 3. Elige el instrumento que permite al público preguntar o comprobar, no solo escuchar. 4. Fija un dato de comprobación antes de actuar. **Comprueba:** puedes decir qué cifra o qué hecho te diría que el instrumento ha funcionado.

LA NORMA DICE

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, art. 20: las comunicaciones comerciales por vía electrónica deben ser claramente identificables como tales y también la persona en cuyo nombre se realizan. Art. 21: está prohibido enviar comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico que no hayan sido solicitadas o expresamente autorizadas, con una excepción si hay relación contractual previa y productos o servicios similares de la propia empresa, y la obligación de ofrecer oposición sencilla y gratuita al recoger los datos y en cada envío. Consulta la versión vigente.



ACTIVIDADES

9. Compara una visita guiada con una campaña de anuncios: finalidad, control del mensaje, coste de preparación y dato de comprobación.
10. Para cada objetivo, elige un instrumento y justifícalo: a) explicar el sistema de atención a 40 colaboradores; b) comunicar a la prensa la fecha del encuentro; c) recordar a un cliente que su consulta se respondió.
11. Mateo propone enviar la invitación al encuentro a una lista de correos comprada. Aplica el art. 21 de la ley citada y explica qué debería comprobar antes de enviar nada.
12. Decide si estos textos son información o publicidad y reescribe uno de ellos: a) «El plazo de respuesta es de dos días laborables»; b) «Somos la empresa más rápida del mercado».

1.4 Coherencia de la comunicación

Lo que anuncia la invitación, lo que se vive en la recepción y lo que ocurre en el servicio tienen que decir lo mismo.

Tres momentos, un solo mensaje. Cualquier persona que se relaciona con Vértice pasa por tres momentos: lo que **lee o escucha antes** (el folleto, la invitación, la web), lo que **vive al llegar** (la recepción, el trato, la espera) y lo que **recibe después** (la respuesta, el servicio, el seguimiento). La comunicación es **coherente** cuando los tres coinciden. Si el folleto promete respuesta en el día, la recepción muestra una consulta pendiente desde el lunes y el servicio responde en dos días, la imagen proyectada se contradice y el público se queda con lo peor.

Documento 3 · Contraste del anuncio

(ficticio, 21/01/2027)

Momento	Qué afirma o hace	Qué se comprueba	Resultado
Anuncio	«Siempre respondemos en el día»	Compromiso aprobado: dos días laborables	No coincide
Recepción	Consulta abierta desde el lunes	Registro con fechas	8 de 50 fuera de plazo
Servicio	Respuesta en dos días laborables en 42 casos	42 de 50 = 84 %	Compromiso cumplido solo en parte

Cuándo un compromiso es verificable. Un compromiso medible dice **qué** se promete, **cuánto** (una cifra o un plazo), **a quién**, **quién lo comprueba** y **con qué registro**. «Acceso sin esperas» no cumple ninguna de las cinco condiciones. Una versión corregida sería: «Al menos el 90 % de las personas se acredita en 5 minutos o menos, con recuento de tiempos a cargo de Hugo». Se puede incumplir, y por eso vale la pena prometerla.

Cómo se comprueba la coherencia. Una vez al mes, una persona distinta de quien redactó los mensajes recorre el camino de quien visita: lee la invitación, llega a la recepción, pide una consulta y mira el registro. Anota cada diferencia entre lo anunciado y lo vivido y la lleva a la reunión de equipo. La coherencia pasa de impresión a dato con fecha y responsable.

Qué hacer con una promesa falsa. 1. Retirarla de todo soporte (folleto, web, cartel). 2. Comunicar el compromiso real y aprobado. 3. Actuar sobre el servicio para poder prometer más adelante. 4. Registrar la decisión con fecha y responsable. **Comprueba:** ningún soporte vigente contradice el compromiso aprobado.

CLAVE · COMPROMISO MEDIBLE

Qué, cuánto, a quién, quién lo comprueba y con qué registro. Si falta alguna de las cinco cosas, no es un compromiso: es un eslogan.

ACTIVIDADES

13. Corrige el anuncio «Acceso sin esperas» si no existe un compromiso medible: escribe una versión con qué, cuánto, a quién, quién lo comprueba y con qué registro.
14. Revisa estos tres mensajes de Vértice y señala cuál no coincide con el servicio real: «Atención personal», «Respuesta inmediata», «Respuesta en dos días laborables».
15. Si Vértice quiere prometer el 90 % de respuestas en plazo, calcula cuántas de las 50 consultas debería haber respondido en plazo y cuántas le faltaron.

1.5 Servicio de protocolo

En una empresa pequeña, el servicio de protocolo no es un departamento, sino un reparto claro de funciones.

Qué hace un servicio de protocolo. El **protocolo empresarial** es el conjunto de reglas y costumbres con las que una empresa recibe, atiende y ordena a sus públicos en visitas, reuniones y actos. Un **servicio de protocolo** es la persona o el equipo que lo planifica y lo ejecuta. Sus funciones son seis: planificar el acto, acoger a las personas, decidir el orden (presidencia, asientos, intervenciones), atender a los medios, documentar lo ocurrido y revisar los resultados. No siempre requiere personal propio: lo imprescindible es que cada función tenga responsable y suplente.

Dimensionar según el tamaño. Cuántas personas hacen falta depende de cuántos actos se organizan al año, cuántas personas asisten, si intervienen instituciones y qué recursos hay. Crear una estructura mayor de lo necesario gasta recursos; no asignar responsables deja los errores sin dueño. El primer error se paga en recursos; el segundo, en confianza. Una pregunta práctica ayuda a decidir: ¿qué pasaría el día del acto si esta función no tuviera responsable? Si la respuesta es «nadie sabría qué hacer», la función necesita nombre y suplente.

Tamaño de la empresa	Forma habitual del servicio	Coordinación con prensa
Microempresa (como Vértice, con 4 personas)	Funciones repartidas entre el equipo	Una persona portavoz con autorización de la dirección
Empresa mediana	Responsable de protocolo con apoyo del equipo	Responsable de comunicación y protocolo coordinados
Empresa grande	Departamento propio	Gabinete de comunicación, con protocolos escritos

Documento 4 · Reparto de funciones de protocolo en Vértice

(ficticio, 21/01/2027)

Función	Responsable	Suplente
Autorizar y presidir	Nora	Mateo, si Nora delega
Acoger y registrar	Mateo	Leila
Prensa y mensajes	Leila	Nora
Recinto, montaje y aforo	Hugo	Mateo

La relación con la prensa. Una sola persona habla en nombre de la empresa, con autorización de la dirección. Si un medio llama, quien atiende anota su nombre, su medio y su petición, no da declaraciones y avisa a la portavoz: en Vértice, Nora; Leila gestiona las peticiones.

Cómo se reparte el trabajo

1. Lista las funciones que la empresa necesita en un mes normal.
2. Asigna a cada función un responsable y un suplente distintos.
3. Comprueba que ninguna persona concentra todo y que la dirección conserva la autorización.
4. Fija cómo se avisan entre sí (reunión breve, hoja compartida) y quién resuelve un desacuerdo.
5. Revisa el reparto tras cada acto.

Comprueba: todas las funciones tienen responsable y suplente, y la persona que habla con prensa lo hace por encargo expreso.

CLAVE · FUNCIÓN ANTES QUE DEPARTAMENTO

Un servicio de protocolo se mide por si alguien responde de cada función, no por cuántas personas tiene. En una empresa de cuatro personas, crear un departamento nuevo sería un coste sin resultado.

EN TU SECTOR

Ayuntamiento pequeño: el servicio de protocolo suele recaer en el gabinete de alcaldía. **Cooperativa agraria:** la presidencia de la junta recibe a las delegaciones y una persona técnica prepara el acto. **Clínica:** la persona de recepción coordina con comunicación las visitas de pacientes y proveedores.

ACTIVIDADES

16. Diseña una distribución de tareas para cuatro personas, sin crear un departamento ficticio innecesario: funciones, responsable, suplente y quién autoriza.
17. Un periodista llama a las 12:30 al número de recepción de Vértice y pide declaraciones sobre el encuentro. Escribe, paso a paso, qué hace quien contesta.
18. Compara el servicio de protocolo de una microempresa y el de una empresa grande en funciones, recursos y coordinación con prensa.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La promesa «en el día»

Caso ficticio. El jueves 21 de enero de 2027, Nora revisa el folleto del encuentro. Vértice promete responder las consultas en dos días laborables. De 50 consultas, 42 recibieron respuesta en plazo y 8 no. El folleto anuncia «Siempre respondemos en el día».

Paso 1. Identificar el compromiso real. El compromiso aprobado por la dirección es responder en dos días laborables desde que se recibe la consulta. El folleto promete otra cosa.

Paso 2. Medir

Dato	Valor
Consultas recibidas	50
Respondidas en plazo	42
Fuera de plazo	8
Porcentaje en plazo (42 / 50)	84 %

Paso 3. Retirar la promesa falsa. El folleto y el cartel se retiran de la imprenta y de la web, y se sustituyen por el compromiso aprobado.

Soporte	Texto anterior	Texto corregido
Folleto	Siempre respondemos en el día	Respondemos tu consulta en dos días laborables
Cartel	Siempre respondemos en el día	Dos días laborables: es nuestro compromiso
Web	Sin plazo indicado	Plazo de respuesta: dos días laborables

Paso 4. Asignar responsables. Mateo revisa cada día las consultas abiertas y Leila es su suplente cuando él no está. Hugo no interviene porque el asunto no es de operaciones.

Paso 5. Fijar la medición. Para poder prometer más adelante un 90 % en plazo, Vértice necesitaría 45 respuestas en plazo de cada 50 consultas: hoy le faltan 3. Mateo repite la medición dentro de un mes con la misma base y anota fecha y resultado.

RESULTADO

Identidad expresada con precisión («dos días laborables») y una mejora que puede comprobarse: Mateo revisa a diario y registra las consultas. El 84 % mide el cumplimiento del plazo, no la reputación: esta exige una valoración mantenida durante meses.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué medirías dentro de un mes para saber si la mejora funciona? b) ¿Por qué el 84 % no demuestra por sí solo una buena reputación?

PRÁCTICA

P01 Diagnóstico de una promesa

Caso ficticio. El lunes 25 de enero de 2027, Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) tiene 60 consultas, de las que 51 recibieron respuesta en plazo, y su anuncio promete «respuesta inmediata» y su compromiso aprobado es responder en dos días laborables. La dirección te pide repetir el diagnóstico de Vértice.

Encargo. 1) Identifica el compromiso real de Álamo y compáralo con lo que anuncia. 2) Calcula el porcentaje de respuestas en plazo. 3) Decide qué hacer con la promesa y quién se encarga. 4) Guarda el resultado como UD01_P01_diagnostico_alamo_v01.

Plantilla PROT-P01 · Diagnóstico de la promesa de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Promesa publicada	
Compromiso aprobado (fuente y fecha)	
Consultas	
Respuestas en plazo	
Porcentaje	
Corrección	
Responsable	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Variante. Si Álamo hubiera respondido en plazo solo 48 de las 60 consultas, ¿cambia la decisión? Repite el cálculo y explica qué cambia en el diagnóstico y qué no.

Lista de cotejo

☐ Compromiso real identificado.
☐ Porcentaje calculado con la base correcta.
☐ Promesa retirada o corregida.
☐ Responsable con suplente.
☐ Incidencia anotada.

LECTURA Y DEBATE

El cartel que no cabía en el mostrador



Relato ficticio. El viernes 22 de enero por la mañana Leila entró en la oficina con un cartel enrollado y una sonrisa. Había cambiado el logotipo de Vértice y presentaba la operación como una renovación de la reputación: tipografía nueva, colores nuevos y, en grande, la frase «Excelencia en cada respuesta». Mateo lo desplegó sobre el mostrador y lo miró con las manos en la cabeza. A su lado, en la bandeja de entrada, seguían sin contestar las solicitudes de visita de la semana anterior.

—Es precioso —dijo—, pero ayer una persona esperó veinte minutos para dejar una solicitud y nadie le dio un justificante.

Leila defendió su cartel: la gente recordaría la marca y eso era reputación. Mateo propuso aplazar el anuncio de excelencia hasta corregir el circuito de solicitudes. Nora escuchó a los dos, pidió el registro de la semana y decidió publicar un compromiso modesto, medirlo durante un mes y enseñar el cartel solo cuando los datos lo respaldaran. Mientras tanto, Leila conservó el diseño nuevo para la cabecera de los documentos.

Preguntas. 1) ¿Qué mejora corresponde al diseño y cuál al servicio? 2) ¿Qué evidencia permitiría hablar de una mejora de la imagen de Vértice? 3) ¿Qué habrías hecho tú con el cartel y por qué?

APRENDE CON LA IA

Leila pregunta a un asistente de IA si el nuevo logotipo mejora la reputación de Vértice y si basta con invertir más en publicidad. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«La reputación de una empresa es su logotipo: cuanto más atractivo sea, mejor será su reputación. Si Vértice aumenta un 20 % su inversión publicitaria, la confianza de los clientes aumentará otro 20 %. Además, si el 84 % de las consultas se responden en plazo, queda demostrado que la reputación es excelente.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (compromiso de dos días laborables, 42 de 50, el cartel de Leila). Escribe una respuesta corregida. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

19. ¿Es reputación un cambio de logotipo? Justifica con un ejemplo de la unidad.
20. Define con una frase y un ejemplo de Vértice: identidad, imagen, reputación y público.
21. Explica por qué «Siempre respondemos en el día» no es un compromiso verificable y cómo lo escribirías.
22. Calcula el porcentaje de respuestas en plazo de Vértice (42 de 50) y el que tendría si las 8 tardías se hubieran respondido a tiempo, y explica qué dato no puedes deducir de esos porcentajes.

Aplica

23. Variante: Álamo tiene un público nuevo, una concejala que visita su sede. Añádelo a su mapa de públicos con necesidad, interlocutor y canal, y explica qué cambia en el mensaje.
24. Diseña el reparto de funciones de protocolo para una empresa de seis personas que organiza dos actos al año, y justifica si necesita un departamento propio.
25. Escribe tres compromisos verificables para Vértice (respuesta a consultas, acreditación en el encuentro, atención a medios) con qué, cuánto, a quién, quién lo comprueba y con qué registro.
26. Redacta una nota informativa de cinco líneas para los medios con los datos del encuentro del 18 de febrero, sin ninguna frase publicitaria.

Investiga

27. Compara dos procedimientos reales publicados por organizaciones para «servicio de protocolo» (por ejemplo, de un ayuntamiento y de una universidad). Registra autor, fecha de publicación, fecha de consulta y ámbito de cada uno; indica en qué se parecen y en qué se diferencian, qué no permite concluir cada documento y propón una mejora para Vértice sin presentar sus datos como propios.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 1 · IDENTIDAD, PÚBLICOS Y COMPROMISOS

Crea en la carpeta «00 Nuestro protocolo» el archivo UD01_P01_identidad_v01 con la identidad de Vértice en cinco líneas (qué es, qué decide, a quién sirve, cómo trabaja y qué promete), su mapa de cinco públicos (necesidad, interlocutor y canal) y tres compromisos verificables con qué, cuánto, a quién, quién lo comprueba y con qué registro. Cada compromiso lleva responsable, suplente y fecha.

Comprueba tu entrega: ningún compromiso es un eslogan; cada público tiene un interlocutor; el compromiso de respuesta coincide con el registro de consultas.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador de identidad de Vértice

Documento ficticio, redactado por Hugo el jueves 21 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Identificador y fecha	ID-VER-01 · 21/01/2027
2	Públicos	Público único: compradores
3	Servicio de protocolo	Protocolo: colocar banderas
4	Indicador de confianza	Número de folletos repartidos
5	Responsable de prensa	Cualquier persona disponible
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de revisión; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia tendría cada uno y escribe la versión corregida con su evidencia. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Una persona visita Vértice, espera quince minutos en el mostrador y se marcha con la idea de que la empresa es lenta. Ese dato es...

a) identidad, porque lo decide la dirección.
b) imagen, porque es la idea que un público se forma en un momento dado.
c) reputación, porque lo vio una persona.

2. Leila cambia el logotipo de Vértice. Ese cambio modifica sobre todo...

a) la reputación de la empresa.
b) la identidad visual, no la reputación.
c) el plazo de respuesta a las consultas.

3. Los proveedores de Vértice son...

a) un público de la empresa.
b) ajenos a su imagen.
c) solo clientes.

4. Antes de elegir un canal de comunicación hay que fijar...

a) el color del mensaje.
b) el objetivo y el público.
c) el número de folletos.

5. De 50 consultas, 42 recibieron respuesta en plazo. El resultado 42/50 mide...

a) la reputación de Vértice.
b) las respuestas en plazo, un 84 %.
c) la satisfacción de la clientela.

6. La publicidad...

a) garantiza la confianza del público.
b) no garantiza por sí sola la confianza.
c) sustituye a las relaciones públicas.

7. Antes de imprimir una promesa en un folleto, la valida...

a) cualquier persona del equipo que la haya redactado.
b) la persona con autoridad designada, en Vértice Nora.
c) el proveedor que imprime el folleto.

8. Un registro de consultas aporta...

a) evidencia de atención y de tiempos.
b) un diseño de cartel.
c) un permiso de prensa.

9. Vértice tiene cuatro personas y organiza un encuentro al año. Para sus funciones de protocolo...

a) necesita siempre un gabinete propio.
b) basta con repartir las funciones, con responsable y suplente.
c) no necesita ninguna función de protocolo.

10. El folleto de Vértice anuncia «Siempre respondemos en el día», pero el compromiso aprobado es de dos días laborables. Lo correcto es...

a) mantener el folleto y esperar.
b) retirarlo, comunicar el compromiso real y actuar sobre el servicio.
c) cambiar solo el logotipo.

Ya sé...

- ☐ explicar la diferencia entre identidad, imagen y reputación.
- ☐ elaborar un mapa de públicos con necesidad, interlocutor y canal.
- ☐ elegir un instrumento de relaciones públicas y distinguir información de publicidad.
- ☐ convertir un eslogan en un compromiso verificable.
- ☐ repartir funciones de protocolo en una empresa pequeña.
- ☐ resolver el caso de la promesa de Vértice y justificar el resultado.



UNIDAD 2

Diseñar un acto empresarial

Bloque 1 · Identidad y actos empresariales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir una reunión interna, una presentación, una visita y un encuentro de relaciones, y documentar quién organiza cada acto.
- Recoger idioma y apoyos funcionales de las personas invitadas sin hacer preguntas invasivas.
- Definir responsables, autorizaciones, invitaciones y acogida en un manual operativo.
- Separar la secuencia pública del acto de las tareas de preparación y de sus dependencias.
- Calcular un presupuesto y distinguir estimación, reserva y autorización de gasto.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Viernes 29 de enero de 2027. Vértice (empresa ficticia de servicios empresariales) prepara el «Encuentro Vértice Conecta», una jornada privada para reforzar la relación con colaboradores y explicar su sistema de atención. El hito de las ofertas y el presupuesto caía en domingo (31 de enero), así que se adelanta a este viernes. Hay 160 participantes previstos. Hugo ha traído un presupuesto con 4.200,00 € de costes fijos y 18,00 € por persona; Nora quiere reservar el 10 % de la base para imprevistos. Leila propone un programa que empieza a las 10:00 con una apertura de 10 minutos, una intervención de 25 y un coloquio de 20.

Mateo ha anotado una duda: nadie ha escrito todavía qué objetivo tiene el encuentro ni quién aprueba un cambio de última hora. Al terminar la unidad elaborarás el encargo del encuentro, su programa y un cronograma con seis hitos.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué debe quedar definido antes de elegir actividades, sala o proveedores?
2. Si Hugo propone añadir una demostración y no cabe sin recortar el coloquio, ¿quién decide y con qué criterio?
3. ¿Qué diferencia hay entre el programa que ve el público y la lista de tareas que prepara el equipo?
4. Si cada persona cuesta 18,00 € y se esperan 160, ¿cuánto suma la parte variable del presupuesto?



Objetivo y naturaleza

2.1



Público y necesidades

2.2



Manual de protocolo

2.3



Programa y cronograma

2.4



Recursos y presupuesto

2.5

2.1 Objetivo y naturaleza del acto

Antes de decidir qué se hace, hay que decidir para qué se hace, para quién y quién lo organiza.

Qué es un acto empresarial. Un **acto empresarial** es una reunión de personas, convocada y organizada por una empresa, con una finalidad concreta y un programa. No todos son iguales: la finalidad, el público y quién organiza determinan cómo se prepara. Cuatro tipos aparecen casi siempre en una empresa como Vértice.

Tipo de acto	Finalidad	Público	Ejemplo en Vértice
Reunión interna	Decidir o coordinar	Personal	Reunión de equipo del lunes
Presentación	Informar de un producto o resultado	Clientela, medios	Presentar el sistema de atención
Visita	Mostrar cómo se trabaja	Proveedores, grupos	Visita guiada a la sede
Encuentro de relaciones	Reforzar el vínculo con colaboradores	Colaboradores, invitados	Encuentro Vértice Conecta

La naturaleza del acto. Su **naturaleza** responde a dos preguntas: quién lo organiza y con qué régimen se celebra. El Encuentro Vértice Conecta lo organiza una empresa y es una jornada privada. Que asista una autoridad como invitada no lo convierte en acto oficial: los criterios de orden y cortesía los fija la propia empresa, con coherencia y prudencia. Documentar quién organiza evita aplicar a un acto privado reglas que son de actos oficiales (se verá en la unidad 4).

Quién interviene. En todo acto hay cuatro papeles: la organización que convoca (Vértice), las personas anfitrionas que reciben, el público invitado y los proveedores que prestan un servicio (sala, sonido, restauración). Cada papel necesita algo distinto: instrucciones precisas, buen trato, información clara. Escribirlos en el encargo evita que alguien quede sin responsable.

El objetivo, bien escrito. Un objetivo útil empieza por un verbo y lleva una medida: «reforzar la relación con colaboradores» no se puede comprobar; «explicar el sistema de atención a 160 colaboradores y recoger sus dudas en un coloquio de 20 minutos» sí. Del objetivo salen todas las demás decisiones: público, programa, recursos y presupuesto.

Documento 1 · Encargo del encuentro

(ficticio, 29/01/2027)

Campo	Contenido
Acto	Encuentro Vértice Conecta
Naturaleza	Jornada privada organizada por Vértice
Objetivo	Explicar el sistema de atención a colaboradores y recoger sus dudas
Público	Colaboradores invitados: 240 invitaciones, 160 inscripciones previstas

Campo	Contenido
Fecha y hora	Jueves 18/02/2027, desde las 10:00
Responsable	Nora (autoriza); Hugo (recinto y presupuesto); Leila y Mateo (invitación y acogida)

Comprueba: el encargo responde en una línea a cuatro preguntas (para qué, para quién, quién organiza y cuándo) y lleva el nombre de quien lo autoriza.

CLAVE · ANTES DE ELEGIR ACTIVIDADES

Antes de elegir actividades, fija el objetivo del acto y el público al que se dirige: todo lo demás se decide a partir de ahí.

ACTIVIDADES

1. Clasifica cuatro actos por su finalidad y su público: a) una reunión de equipo; b) una presentación de resultados a clientes; c) una visita de proveedores a la sede; d) una cena con colaboradores.
2. Reescribe este objetivo para que pueda comprobarse: «Que el encuentro guste a todo el mundo».
3. Completa el encargo de una visita guiada de Vértice a dos personas proveedoras: naturaleza, objetivo, público, fecha, responsable y quién autoriza.

2.2 Público y necesidades

Conocer al público no obliga a saberlo todo de cada persona: basta con lo necesario para recibirla bien.

Qué hace falta saber. Para organizar un acto hay que conocer cuántas personas vendrán, en qué idioma se las atiende mejor y qué apoyos funcionales necesitan para participar (acceso sin escalones, un asiento concreto, un intérprete, un material en otro formato). Lo demás no hace falta, y pedirlo es un riesgo: cada dato que se recoge hay que protegerlo.

Una pregunta, no un diagnóstico. El formulario de inscripción pregunta por la necesidad, no por la causa. Se escribe «¿Necesitas algún apoyo para asistir? (acceso, asiento, interpretación, material en otro formato)» y no «¿Tienes alguna discapacidad o enfermedad?». La persona decide si responde y qué cuenta; el equipo solo registra el apoyo que debe preparar.

Documento 2 · Formulario de inscripción corregido

(ficticio, 29/01/2027)

Dato	¿Se pide?	Motivo
Nombre y organización	Sí	Preparar la acreditación
Correo electrónico	Sí	Confirmar la asistencia
Idioma de atención preferido	Sí	Preparar acogida e interpretación
Apoyo necesario (opciones)	Opcional	Preparar el acceso y el asiento

Dato	¿Se pide?	Motivo
Diagnóstico o historial médico	No	No es necesario y es un dato de salud
Teléfono personal	No	El correo basta

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD): art. 5, los datos deben ser adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario (minimización) y conservarse solo el tiempo preciso; art. 6, el tratamiento exige una base de licitud (el consentimiento es solo una de ellas); art. 9, los datos relativos a la salud tienen un régimen prohibido por regla general, con excepciones tasadas. No pidas diagnósticos por rutina. Consulta la versión vigente.

Cómo se protegen los apoyos pedidos. 1. Se guardan en una hoja distinta de la lista de asistentes. 2. Solo accede Mateo y quien prepare el recurso concreto. 3. En las acreditaciones y listas visibles no aparece ninguna necesidad ni dato de salud. 4. Se borran cuando el apoyo ya se ha prestado y cerrado, con el criterio anotado en el manual. **Comprueba:** nadie que no prepare el apoyo puede ver para qué se pidió.

PARA SABER MÁS

El Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, regula las condiciones básicas de accesibilidad de bienes y servicios a disposición del público (arts. 1 a 5). Si un acto privado de empresa entra o no en su ámbito depende de que sea un servicio a disposición del público: consúltalo antes de afirmarlo.

Qué decir en la invitación. Un texto breve basta: «Para preparar tu asistencia, indícanos si necesitas algún apoyo (acceso, asiento, interpretación, material en otro formato u otro apoyo). Es opcional y solo lo verá el equipo que lo prepara.» Así la persona sabe quién trata el dato, para qué, quién lo verá y hasta cuándo. Cuando el apoyo ya se ha prestado, el dato deja de ser necesario y se borra.

Tabla de decisiones ante una respuesta

Respuesta recibida	Qué hace Mateo	Qué no hace
Pide interpretación en lengua de signos	Anota el apoyo y avisa a Hugo	Preguntar el motivo
Pide un asiento cercano a la salida	Reserva el asiento y lo anota	Marcarlo en la lista pública
Escribe una enfermedad en observaciones	Solo anota el apoyo, si lo hay	Copiar la enfermedad en otra hoja
No contesta a la pregunta	Anota que no consta necesidad; deja una vía para pedirlo	Insistir o suponer

Idioma y trato. Preguntar por el idioma evita improvisaciones: si una persona prefiere otro idioma, se decide antes con qué apoyo se la atenderá (material traducido, una persona del equipo, interpretación). El trato es el mismo para todas: no se pregunta de más y no se supone nada por el aspecto.

EN TU SECTOR

Centro formativo: adapta la invitación a una jornada de orientación sin cambiar su finalidad: se pregunta por el apoyo que necesita el alumnado, no por su causa. **Hotel:** se registra la preferencia de habitación accesible, no el motivo.

ACTIVIDADES

4. Reescribe un formulario que pide diagnósticos médicos a todas las personas inscritas: conserva solo lo necesario y redacta la pregunta sobre apoyos.
5. Una persona inscrita escribe en observaciones «tengo una enfermedad crónica». Indica qué debe hacer Mateo con ese dato y qué no debe hacer.
6. Explica con el art. 5 del RGPD por qué el teléfono personal no figura en el formulario de Vértice.
7. Prepara la hoja de apoyos del encuentro con tres columnas (persona, apoyo, responsable de prepararlo) y señala quién accede, cuándo se borra y qué dato nunca debe aparecer en la acreditación.

2.3 Manual de protocolo

Un manual operativo no es un libro de normas: es la hoja que dice quién hace qué, cuándo y con qué autorización.



Qué es un manual de protocolo. Un **manual de protocolo** recoge, para un acto o para una empresa, los procedimientos de invitación, acogida, orden y despedida, con sus responsables y sus autorizaciones. Se diseña según el público al que va dirigido: el manual de un encuentro con colaboradores no es el de una visita oficial de una delegación. Su valor está en que cualquier persona del equipo pueda actuar sin preguntar lo mismo cada vez.

Qué incluye. Un manual operativo contiene al menos seis apartados: objetivo y naturaleza del acto, públicos, responsables y suplentes, procedimientos (invitación, confirmación, acogida, orden, despedida), autorizaciones y cambios, y registro de incidencias. Cada procedimiento se escribe en pasos cortos, cada paso con una persona y una comprobación.

Documento 3 · Matriz de responsabilidades del encuentro

(ficticio, 29/01/2027)

Tarea	Responsable	Aprueba	Evidencia
Invitación y formulario	Leila y Mateo	Nora	Texto aprobado
Recinto y requisitos	Hugo	Nora	Ficha del recinto
Presupuesto	Hugo	Nora	Hoja firmada
Confirmaciones	Mateo	Hugo (recursos)	Lista de confirmados
Acogida el día D	Mateo	Nora	Registro de llegadas

Cómo se escribe un procedimiento. 1. Pon un título que diga la acción («Confirmar a una persona ponente»). 2. Numera los pasos en orden. 3. En cada paso indica quién lo hace, en cuánto tiempo y qué documento deja. 4. Marca los pasos que necesitan una autorización. 5. Añade qué se hace si un paso falla. **Comprueba:** una persona que no conoce el acto podría seguir el procedimiento sin preguntar.

Documento 4 · Procedimiento «Confirmar a una persona ponente»

(ficticio; ponentes invitados antes que el público)

Paso	Quién	Plazo	Documento
Enviar la invitación con fecha, hora y tema	Leila	D−21	Correo enviado
Pedir confirmación escrita	Mateo	D−14	Respuesta guardada
Cerrar confirmaciones y recoger apoyos	Mateo	D−7	Hoja de necesidades
Enviar el programa definitivo	Leila	D−2	Correo de confirmación

Suplentes. Cada responsable tiene un suplente conocido: si Mateo no puede estar el día del acto, la acogida pasa a Leila con la misma lista y el mismo registro de llegadas. El manual indica quién releva a quién y cuándo.

Autorizaciones y cambios. Todo cambio de objetivo, programa o gasto lo aprueba una persona concreta: en Vértice, Nora. Un cambio aprobado solo de palabra no cuenta como autorizado: se anota con fecha, quién lo pide, qué mejora y cuánto cuesta, y se avisa a las personas afectadas.



ACTIVIDADES

8. Redacta el procedimiento de confirmación de ponentes del encuentro con cinco pasos, responsable, plazo y documento de cada uno.
9. Indica qué le falta a esta frase para ser un procedimiento: «Alguien avisará a los ponentes cuando se pueda».
10. Hugo quiere cambiar la sala el mismo día del acto. Escribe los datos que debe anotar y quién tiene que aprobar el cambio.
11. Completa la matriz de responsabilidades con dos tareas más del encuentro (señalización y atención a medios) y sus aprobadores.

2.4 Programa y cronograma

El programa lo ve el público; el cronograma lo gestiona el equipo. Son dos documentos distintos y se necesitan los dos.

Programa y cronograma. El **programa** es la secuencia de lo que ocurre durante el acto, con sus horas: lo conoce el público. El **cronograma** es el calendario de tareas de preparación, con fechas, responsables y dependencias: lo gestiona el equipo. Confundirlos produce errores: un programa sin cronograma no se prepara a tiempo, y un cronograma sin programa no dice qué se está preparando.

Documento 5 · Programa del encuentro

(ficticio, jueves 18/02/2027)

Hora	Parte	Duración
09:30	Acreditación previa	30 min
10:00	Apertura	10 min
10:10	Intervención	25 min
10:35	Coloquio	20 min
10:55	Cierre	—

Las dependencias. Una **dependencia** es una tarea que no puede empezar o terminar hasta que otra esté lista. La invitación depende del recinto y del programa; las confirmaciones, de la invitación; el ensayo, de las confirmaciones. Dibujar las dependencias permite ver qué retraso mueve todo lo demás.

Documento 6 · Cronograma de preparación

(ficticio, 29/01/2027)

Hito	Fecha	Entrega	Responsable
D−28	jueves 21/01/2027	Encargo inicial, objetivo y públicos	Leila
D−21	jueves 28/01/2027	Recinto y requisitos comprobados	Hugo
D−20	viernes 29/01/2027	Ofertas comparables y presupuesto	Hugo
D−14	jueves 04/02/2027	Programa, invitación y formulario	Mateo y Leila

Hito	Fecha	Entrega	Responsable
D−7	jueves 11/02/2027	Confirmaciones y apoyos	Mateo
D−2	martes 16/02/2027	Ensayo documental y proveedores	Hugo

El hito D−18 caería en domingo (31/01/2027); se adelanta al viernes 29/01 (D−20), para no trabajar en domingo. Cada hito lo valida Nora, que anota la fecha de validación.

Margen de seguridad. Un programa no se ajusta al minuto: se deja un margen entre las partes por si alguna se alarga. En el encuentro, el programa termina a las 10:55 y la sala está disponible hasta las 11:15, si el recinto lo confirma, de modo que un coloquio algo más largo no obliga a recortar nada. El margen lo decide el equipo y lo aprueba Nora.

Cómo se construye un cronograma. 1. Parte de la fecha del acto y cuenta hacia atrás. 2. Escribe las entregas necesarias. 3. Ordena según las dependencias. 4. Asigna responsable y validación a cada hito. 5. Comprueba que ninguna fecha cae en fin de semana o festivo del lugar. **Comprueba:** puedes decir qué hito se retrasa si la invitación sale una semana tarde.

CLAVE · PROGRAMA Y CRONOGRAMA

El programa es lo que ocurre en el acto; el cronograma, lo que hay que hacer antes para que ocurra. Un hito sin responsable ni fecha no es un hito.

ACTIVIDADES

12. Transforma «hacer evento el jueves» en cinco tareas con responsables, fecha y entrega.
13. Calcula la hora de cierre del programa si la apertura dura 10 minutos, la intervención 25 y el coloquio 20, y empieza a las 10:00.
14. La invitación sale con una semana de retraso. Indica qué hitos se mueven y por qué.

2.5 Recursos y presupuesto

Cada euro de un acto debe poder explicarse por el objetivo al que sirve.

Costes fijos y variables. Un **coste fijo** no depende del número de personas (en el caso, 4.200,00 €). Un **coste variable** crece con ellas (en el caso, 18,00 € por persona). La suma de ambos con la previsión de asistentes da el **presupuesto base**. Los datos del caso son didácticos y no incluyen IVA.

Documento 7 · Presupuesto del encuentro

(ficticio, 29/01/2027, sin IVA)

Concepto	Cálculo	Importe
Costes fijos	Dato del contrato	4.200,00
Costes variables	160 × 18,00	2.880,00

Concepto	Cálculo	Importe
Presupuesto base	4.200,00 + 2.880,00	7.080,00
Reserva de contingencia	10 % de 7.080,00	708,00
Techo autorizado	7.080,00 + 708,00	7.788,00

Tres palabras que no son lo mismo. La **estimación** es el gasto previsto (7.080,00 €). La **reserva** es una cantidad apartada para imprevistos (708,00 €): no es un gasto, y solo se utiliza si hace falta y con autorización. La **autorización** es el visto bueno de la persona competente a un gasto o a un techo (7.788,00 € en el caso). Un gasto sin autorización no está aprobado aunque exista reserva.

Qué cambia si cambian los datos. Si en lugar de 160 se confirman 140 personas, el presupuesto ajustado es 4.200,00 + 140 × 18,00 = 6.720,00 €. El número de personas mueve solo la parte variable: la fija se paga igual.

Documento 8 · Presupuesto según la asistencia

(ficticio, sin IVA)

Asistentes	Variable (× 18,00)	Base	Reserva (10 %)	Techo
140	2.520,00	6.720,00	672,00	7.392,00
160	2.880,00	7.080,00	708,00	7.788,00
180	3.240,00	7.440,00	744,00	8.184,00

Cada 20 personas más suponen 360,00 € de base (396,00 € de techo); los 4.200,00 € fijos no se mueven. Por eso el techo se autoriza sobre la previsión de 160 personas.

Cómo se prepara un presupuesto. 1. Lista los recursos que exige el programa. 2. Separa fijos y variables. 3. Calcula la base con la previsión de asistentes. 4. Aplica la reserva acordada. 5. Pide la autorización de un techo y anota quién la da. **Comprueba:** cada partida responde a una parte del programa y la suma coincide con el techo.

CLAVE · ESTIMAR, RESERVAR, AUTORIZAR

La estimación dice cuánto se prevé; la reserva, cuánto se aparta para imprevistos; la autorización, hasta dónde se puede gastar y quién lo ha aprobado.

ACTIVIDADES

15. Calcula el presupuesto de la jornada base y señala quién aprueba cambios.
16. Calcula el presupuesto ajustado si solo asisten 140 personas y explica por qué no baja en proporción.
17. Hugo propone una demostración de 1.500,00 €. Indica qué debe quedar escrito antes de aprobarla y si cabe en el techo autorizado.
18. Un proveedor factura 7.500,00 € sin IVA. Explica por qué no basta con que exista una reserva de 708,00 € para darlo por autorizado y quién debe aprobar el uso de la reserva.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El encargo del encuentro

Caso ficticio. El viernes 29 de enero de 2027, Nora pide el encargo del Encuentro Vértice Conecta con su programa y su presupuesto. Hay 160 participantes previstos, 4.200,00 € fijos y 18,00 € por persona; la reserva es el 10 % de la base. La apertura dura 10 minutos, la intervención 25 y el coloquio 20, y el acto empieza a las 10:00.

Paso 1. El presupuesto

Concepto	Cálculo	Importe
Base	4.200,00 + 160 × 18,00	7.080,00
Reserva (10 %)	7.080,00 × 0,10	708,00
Techo	7.080,00 + 708,00	7.788,00

Paso 2. El programa. Apertura de 10:00 a 10:10; intervención de 10:10 a 10:35; coloquio de 10:35 a 10:55. El programa termina a las 10:55.

Paso 3. El cronograma. Invitaciones, confirmaciones y ensayo documental se sitúan antes del acto: invitación y formulario el 04/02, confirmaciones el 11/02 y ensayo el 16/02/2027. Nora aprueba cada hito.

Paso 4. Qué pasa si cambia la asistencia. Si solo se confirman 140 personas, el variable baja a 140 × 18,00 = 2.520,00 € y la base a 6.720,00 €; los 4.200,00 € fijos no cambian. Nora decide si mantiene el techo y lo anota con fecha.

Paso 5. La aprobación. Nora autoriza el techo de 7.788,00 € y fija una regla: cualquier cambio de programa o de gasto se anota con su objetivo y su coste, y lo aprueba ella.

RESULTADO

Base de 7.080,00 €, reserva de 708,00 € y techo de 7.788,00 €; programa de 10:00 a 10:55 y cronograma con aprobación de Nora. El programa es ejecutable y el gasto es trazable: cada euro tiene una parte del programa que lo justifica.

Documento de cierre · Ficha del encargo aprobado (ficticio, 29/01/2027)

Campo	Valor
Acto y naturaleza	Encuentro Vértice Conecta · jornada privada
Programa	10:00 a 10:55 · apertura, intervención y coloquio
Base y reserva	7.080,00 € y 708,00 €
Techo autorizado	7.788,00 €, por Nora
Cambios	Anotados con objetivo, coste y aprobación de Nora

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué la reserva de 708,00 € no forma parte del gasto previsto? b) ¿Qué hito depende de las confirmaciones?

PRÁCTICA

P02 Encargo, programa y presupuesto de otro acto

Caso ficticio. El lunes 1 de febrero de 2027, Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) prepara un acto para 80 personas: 2.000,00 € de costes fijos, 15,00 € por persona y una reserva del 10 % de la base. La apertura dura 5 minutos, la intervención 20 y las preguntas 15, y el acto empieza a las 09:30.

Encargo. 1) Redacta el objetivo y el público del acto. 2) Calcula coste base, reserva y techo. 3) Construye el programa con las horas de inicio y fin. 4) Indica quién autoriza el techo. 5) Guarda el resultado como UD02_P02_acto_alamo_v01.

Plantilla PROT-P02 · Encargo del acto de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Datos de partida (objetivo, público)	
Operaciones (base, reserva, techo; inicio y fin)	
Resultado y responsable que autoriza	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Variante. Si el acto se ampliara a 100 personas y las preguntas duraran 25 minutos, calcula de nuevo el techo y la hora de cierre, y explica qué cambia y qué no en el encargo.

Lista de cotejo

☐ Objetivo con verbo y medida.
☐ Costes fijos y variables.
☐ Programa sin huecos.
☐ Persona que autoriza.
☐ Incidencia anotada.

LECTURA Y DEBATE

Veinte minutos de sobra



Relato ficticio. El martes por la tarde, Hugo extendió sobre la mesa el plano del salón y, con un rotulador, señaló el escenario. Según sus cuentas, el programa del encuentro terminaba a las 10:55 y la sala quedaba libre hasta las 11:15: veinte minutos de sobra. Había encontrado una empresa que hacía demostraciones de nuevos materiales y proponía añadir una de quince minutos entre la intervención y el coloquio.

Leila le dio la vuelta al argumento. Los colaboradores no venían a ver una exhibición, venían a resolver dudas sobre el sistema de atención, y el coloquio era el momento en que podían hacerlo. Si la demostración ocupaba sus quince minutos, el coloquio tendría que recortarse o el acto acabaría a las 11:10, con solo cinco minutos de margen antes de las 11:15. Mateo preguntó cuánto costaba. Hugo no tenía el dato todavía.

Nora escuchó a los tres. Conservó el coloquio y pidió que cualquier cambio explicara por escrito qué objetivo mejoraba, cuánto costaba y quién lo aprobaba. Hugo guardó el rotulador: la demostración podía esperar a un acto distinto, con otro objetivo.

Preguntas. 1) ¿Puede una actividad atractiva alejar un acto de su objetivo? Justifícalo con datos del relato. 2) ¿Quién debe aprobar la demostración y qué tres datos tendría que ver antes? 3) Distingue el hecho comprobado (el horario), la suposición (que sobra tiempo) y la decisión de Nora.

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA qué es el programa de un acto y cómo se trata la reserva del presupuesto. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El programa de un acto es la lista de compras que hay que hacer. La reserva de 708,00 € se gasta siempre y no necesita autorización de nadie. Además, el coste variable de 160 personas a 18,00 € por persona es de 2.800,00 €.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (programa de 10:00 a 10:55, reserva de 708,00 €, techo de 7.788,00 €). Escribe una respuesta corregida. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

19. ¿Son iguales programa y cronograma? Justifica con un ejemplo de la unidad.
20. ¿Quién determina la naturaleza de un acto y qué dos datos la definen? Aplícalo al Encuentro Vértice Conecta.
21. Define con una frase y un ejemplo del caso: estimación, reserva y autorización.

Aplica

22. Calcula base, reserva y techo del encuentro si se confirman 150 personas y compáralos con los del documento 8. Entrega la hoja con los cálculos.
23. Variante: Álamo cambia a 90 personas manteniendo 2.000,00 € fijos y 15,00 € por persona. Calcula base, reserva y techo.
24. Redacta el procedimiento «Aprobar un cambio de programa» con cuatro pasos, quién lo hace y qué documento deja.
25. Indica qué dependencias tiene el hito D−7 (confirmaciones) y qué ocurre con el ensayo si se retrasa.
26. Redacta, para el encuentro, la frase de la invitación que pregunta por los apoyos necesarios y explica quién verá las respuestas.
27. Prepara una tabla de cuatro riesgos del encuentro (retraso de una confirmación, sala no disponible, desviación de gasto y cambio de programa) con una medida y un responsable para cada uno.

Investiga

28. Consulta el Reglamento (UE) 2016/679 en EUR-Lex y anota la versión consultada, su fecha y qué artículos usarías para decidir qué datos se piden en un formulario de inscripción. Explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier acto, y qué no permite concluir la consulta.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 2 · ENCARGO, PROGRAMA Y CRONOGRAMA

Crea en la carpeta «00 Nuestro protocolo» el archivo UD02_P02_encargo_v01 con el encargo del encuentro (acto, naturaleza, objetivo, público, fecha y responsable), su programa (10:00 a 10:55) y un cronograma con seis hitos (fecha, entrega, responsable y validación). Añade el presupuesto base, la reserva y el techo con quién autoriza y quién aprueba los cambios.

Comprueba tu entrega: el objetivo se puede medir; el programa y el cronograma son documentos distintos; ninguna fecha cae en fin de semana; el techo es de 7.788,00 € y lo autoriza Nora.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador del encargo del encuentro

Documento ficticio, redactado por Hugo el viernes 29 de enero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Identificador y fecha	ENC-VER-02 · 29/01/2027
2	Objetivo y público	Objetivo: hacer algo vistoso. Público: todos
3	Horario	Inicio 10:00; final sin fijar
4	Gasto máximo	7.080,00 € más cualquier imprevisto
5	Invitaciones	A cargo de quien pueda
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de Nora; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia tendría cada uno y escribe la versión corregida con su evidencia. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Antes de elegir sala, proveedores o actividades, el acto debe tener definidos...
a) el color de la invitación.
b) el objetivo y el público.
c) el número de sillas.

2. El programa del encuentro (10:00 a 10:55) y el cronograma de preparación...
a) son el mismo documento.
b) son documentos distintos: el programa lo ve el público y el cronograma lo gestiona el equipo.
c) solo se necesita uno de los dos.

3. Vértice organiza el encuentro e invita a una concejala. La naturaleza del acto la determina...
a) quién lo organiza, junto con su finalidad y su régimen.
b) el cargo de la persona invitada.
c) el tamaño de la sala.

4. Un manual operativo de protocolo incluye...
a) procedimientos, responsables y autorizaciones.
b) solo el plano de la sala.
c) la lista de precios del proveedor.

5. El coste variable de 160 personas a 18,00 € por persona es...
a) 2.800,00 €.
b) 2.880,00 €.
c) 4.200,00 €.

6. La base del presupuesto del encuentro (4.200,00 € fijos más 160 × 18,00 €) es...
a) 7.080,00 €.
b) 7.788,00 €.
c) 708,00 €.

7. La reserva de 708,00 € es...
a) un gasto ya realizado.
b) una cantidad apartada que solo se usa con autorización.
c) un descuento del proveedor.

8. Una dependencia en un cronograma es...
a) una tarea condicionada por otra.
b) una oficina dependiente.
c) un hito sin fecha.

9. En el formulario de inscripción, sobre los apoyos necesarios...
a) se pide un diagnóstico médico a todas las personas.
b) se pregunta qué apoyo necesita cada persona, sin pedir su causa.
c) se publica la lista en la entrada.

10. Hugo quiere añadir una demostración que cambia el programa y el gasto. El cambio lo aprueba...
a) quien lo propone.
b) la persona autorizada, en Vértice Nora.
c) el proveedor.

Ya sé...

- ☐ distinguir una reunión, una presentación, una visita y un encuentro de relaciones.
- ☐ pedir el idioma y los apoyos sin recoger datos de salud.
- ☐ escribir un procedimiento con responsable, plazo y documento.
- ☐ construir un programa y un cronograma con dependencias.
- ☐ calcular base, reserva y techo de un presupuesto.
- ☐ resolver el caso del encargo del encuentro y justificar el resultado.



UNIDAD 3

Acogida, presidencias y control del acto

Bloque 1 · Identidad y actos empresariales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Preparar una convocatoria completa, con el tratamiento adecuado, y cerrar las confirmaciones con un recuento claro.
- Justificar el orden de una mesa de presidencia en un acto privado con un criterio interno explícito, sin convertir costumbres en leyes.
- Coordinar la recepción, el acompañamiento, la espera y la salida con un recorrido accesible comprobado.
- Calcular la ocupación con todas las personas presentes y coordinar con el recinto accesos e incidencias.
- Registrar puntualidad, acogida e incidencias, y comparar el compromiso con el resultado para proponer una mejora.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 18 de febrero de 2027, día del Encuentro Vértice Conecta. La acreditación empieza a las 09:30 y el programa, a las 10:00. Se esperan 160 personas de público, 12 de equipo y 6 ponentes; el salón de actos tiene un máximo documentado de 180 personas (dato del expediente ficticio, no una regla legal). Es un acto privado: Nora es anfitriona, una especialista interviene como invitada de honor y Hugo presenta resultados. El manual interno sitúa a Nora en el centro, a la invitada a su derecha y a Hugo a su izquierda.

Mateo está en la puerta del salón con la lista de acreditación y Hugo tiene el contador de acceso. Una pareja llega sin figurar en la lista y a las 09:50 hay una cola en el mostrador. Al terminar la unidad entregarás la invitación, el plano de presidencia, el recorrido y la hoja de control del encuentro.

PARA EMPEZAR

1. ¿Cuántas personas están previstas en el salón a la vez, contando equipo y ponentes, y cuántas plazas quedan hasta el máximo de 180?
2. ¿Quién debe ocupar el centro de la mesa y en qué sentido se mide la «derecha» de la presidencia?
3. Una pareja llega sin estar en la lista y el salón casi está lleno: ¿qué debe comprobar Mateo antes de contestar?
4. Si la espera en el mostrador es de 14 minutos y el objetivo es de 5, ¿qué haría falta saber para mejorar el servicio?



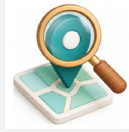
Convocatoria y confirmación

3.1



Presidencia empresarial

3.2



Recorrido de la visita

3.3



Seguridad y contingencias

3.4



Seguimiento y mejora

3.5

3.1 Invitaciones y confirmaciones

Una invitación completa responde de antemano a las preguntas que, si no, llegarán el mismo día del acto.

La convocatoria completa. Una **convocatoria** es el documento que comunica a una persona que se la espera en un acto. Para que sea completa responde a siete preguntas: qué (nombre y finalidad), quién convoca, cuándo (fecha, hora de inicio y hora de fin), dónde (dirección y acceso), cómo se entra (acreditación), hasta cuándo se confirma y con quién se contacta. Si falta una, aparecen llamadas, llegadas tarde o personas que no saben dónde presentarse.

El tratamiento. El **tratamiento** es la fórmula con que se dirige la invitación a cada persona: el trato (usted o tú), el nombre y, si se conoce, el cargo. En un acto privado la empresa fija un criterio y lo aplica igual a todas: trato respetuoso, cargo cuando se conoce y, ante la duda, la pregunta «¿cómo prefiere que le nombremos?». Es una norma de cortesía de la empresa, no una obligación legal.

Canal y plazo. La invitación se envía por el canal que la empresa utiliza con cada público (correo, plataforma de inscripción o carta) y con antelación suficiente para que la persona pueda organizarse: en el encuentro sale el 04/02, catorce días antes. Se guarda copia de lo enviado y de cada respuesta, porque el recuento final se apoya en ellas. Si cambia algún dato, la corrección se envía a todas las personas, no solo a quien pregunta.

Antes de enviar. Relee la invitación como si no supieras nada del acto: ¿sabrías cuándo termina, dónde entrar y hasta cuándo confirmar? Pide a una segunda persona que la lea y anota qué le ha costado entender. Un texto breve y ordenado evita llamadas y correcciones posteriores, y deja una versión de referencia clara para todo el equipo de Vértice.

Documento 1 · Invitación corregida

(ficticio, jueves 04/02/2027)

Campo	Contenido
Acto	Encuentro Vértice Conecta, jornada privada
Convoca	Vértice (Nora, anfitriona)
Fecha y hora	Jueves 18/02/2027, de 10:00 a 10:55; acreditación desde las 09:30
Lugar	Salón de actos de la sede (con dirección); entrada lateral sin escalones
Cómo se entra	Nombre en el mostrador de acreditación; se ruega llegar antes de las 09:55
Confirmación	Hasta el jueves 11/02/2027, por correo
Contacto	invitaciones@vertice.example

Comprueba: la invitación indica el día, la hora de inicio y la hora final, el lugar con su acceso, la fecha límite de confirmación y un contacto; no promete ninguna plaza sin confirmar.

El cierre de confirmaciones. 1. Fija una fecha límite (en el encuentro, D−7, el 11/02). 2. Envía un recordatorio a quien no ha contestado. 3. Cierra el recuento en la fecha límite y entrégaselo a Hugo para el recinto. 4. Si hay más peticiones que plazas, abre una lista de espera. 5. Avisa a cada persona de su situación: confirmada, en espera o no admitida. **Comprueba:** nadie recibe una plaza que no existe.

Documento 2 · Cierre de confirmaciones

(ficticio, jueves 11/02/2027)

Concepto	Cifra	Qué significa
Invitaciones válidas	240	No son plazas ni asistentes
Inscripciones confirmadas	160	Base de la previsión
Personas de equipo	12	Cuentan en el salón
Ponentes	6	Cuentan en el salón
Ocupación prevista	178	160 + 12 + 6

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016 (RGPD), art. 5: los datos personales deben ser adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario para su fin, y conservarse solo el tiempo preciso. La lista de confirmaciones recoge nombre, organización y correo, y se borra según el plazo anotado en el manual. Consulta la versión vigente.

CLAVE · INVITAR NO ES RESERVAR

Una invitación sin hora final, lugar o fecha límite está incompleta, y una invitación no reserva plaza: la reserva la confirmación.

ACTIVIDADES

1. Corrige esta invitación: «Estás invitado al encuentro de Vértice. Te esperamos en la sede». Indica qué falta de las siete preguntas.
2. Redacta el tratamiento de la invitación para una persona cuyo cargo no conoces, con el criterio que fijarías en el manual.
3. Hay 240 invitaciones y 160 confirmaciones. Explica por qué 240 no es la cifra de asistentes y a qué cifra debe prepararse Hugo.

3.2 Presidencia empresarial

En un acto privado el orden lo fija la empresa, y debe poder explicarlo.

Qué es la presidencia. La **presidencia** es el lugar de quien acoge o dirige el acto. En un acto privado de empresa ninguna ley fija el orden de la mesa: la empresa adopta un **criterio interno** explícito, lo escribe en su manual y lo aplica con coherencia. En el encuentro el criterio es: la anfitriona, en el centro; la invitada de honor, a su derecha; la persona que presenta resultados, a su izquierda.

Derecha de quién. La «derecha» de la presidencia se mide desde quien preside, mirando al público, no desde quien mira. Por eso, vista desde la sala, la invitada de honor queda a la izquierda del público. Un plano sin esta indicación provoca inversiones: se rotula siempre «vista desde la presidencia».

Documento 3 · Plano de presidencia del encuentro

(ficticio, jueves 18/02/2027)

Posición (vista desde la presidencia)	Persona	Criterio	Lugar visto desde el público
Centro	Nora	Anfitriona	Centro
Derecha de la presidencia	Invitada de honor	Cortesía a la persona invitada	A la izquierda
Izquierda de la presidencia	Hugo	Presenta resultados	A la derecha

LA NORMA DICE

Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, que aprueba el Ordenamiento General de Precedencias (los artículos son los del Ordenamiento): el art. 1 lo limita a cargos y entes públicos en actos oficiales; el art. 3 los clasifica en generales y especiales; el art. 4 atribuye la presidencia a la autoridad que organiza; el art. 6 atribuye a quien organiza un acto especial la precedencia, según su normativa, costumbres y tradiciones y, en su caso, el Ordenamiento; el art. 9 regula la representación. Un acto privado de empresa no se convierte en oficial porque asista una autoridad: identifica naturaleza, lugar, régimen y representación antes de aplicar una precedencia. Consulta la versión vigente.

Más de tres personas. Cuando la mesa es mayor, la empresa fija por escrito cómo reparte los puestos: la anfitriona en el centro y, a partir de ella, alternando derecha e izquierda según el papel de cada persona (primero la persona invitada de honor, después quien presenta). Este criterio de alternancia es una decisión de Vértice, aplicada con coherencia y prudencia; no se toma de ninguna norma de actos oficiales. Si alguien dudara del orden, el manual debe bastar para resolverlo sin consultar a nadie más, y cualquier excepción la autoriza Nora y se anota con la fecha.

Tres supuestos habituales

Supuesto	Qué se decide	Por qué
Mesa de tres: Nora, invitada y Hugo	Nora al centro; invitada a la derecha; Hugo a la izquierda	Criterio del manual
Falta la invitada	Su puesto queda libre o se recoloca la mesa, avisando antes	No se improvisa en la sala
La persona que presenta llega tarde	Se ajusta el orden con la autorización de Nora	Decide la anfitriona
La invitada representa a otra persona	Se anota a quién representa; ocupa el puesto previsto para ella	Criterio del manual: no añade lugar

Cómo se justifica un orden. 1. Identifica la naturaleza del acto (privado). 2. Escribe el criterio interno en el manual. 3. Asigna cada puesto según el papel de la persona y anota el motivo. 4. Rotula el plano «vista desde la presidencia». 5. Comunica el orden a las personas afectadas. **Comprueba:** otra persona podría reconstruir el criterio sin preguntarte.

Errores frecuentes. 1. Medir la derecha desde el público, no desde quien preside. 2. Dar por oficial un acto privado y aplicar un orden de precedencias que no corresponde. 3. No escribir el criterio, de modo que cada persona lo recuerda distinto. 4. Cambiar el orden el mismo día sin avisar a las personas afectadas. Los cuatro se evitan con un plano rotulado y un criterio escrito.

Cortesía y representación. La cortesía cuida a la persona invitada (en el manual de Vértice, su lugar es la derecha de la presidencia), y la representación se pregunta antes: si alguien viene en nombre de otra persona, se anota a quién representa y se aplica el criterio interno (solo en un acto oficial rige el art. 9 del Ordenamiento). Una costumbre, por extendida que esté, no es una ley.

EN TU SECTOR

Hotel: al ordenar una mesa de banquete de una empresa cliente, se pregunta a quien contrata cuál es su criterio y se rotula el plano con la vista desde la presidencia. **Centro formativo:** en una entrega de diplomas privada, la dirección fija por escrito el orden antes del acto.

ACTIVIDADES

4. Justifica con el criterio interno de Vértice el orden de una mesa privada de tres personas: anfitriona, invitada de honor y persona que presenta resultados.
5. Dibuja el plano de la mesa y rotula la vista desde la presidencia; indica qué ve el público a su izquierda.
6. Una concejala asiste como invitada al encuentro. Explica con el art. 1 del Ordenamiento (RD 2099/1983) por qué eso no convierte el acto en oficial.
7. Un compañero propone «poner siempre a la invitada a la derecha del público». Señala el error y reescribe la regla del manual.

3.3 Recorrido de la visita

La acogida es un recorrido: llegar, ser recibido, esperar, entrar y salir.



Qué es un recorrido. El **recorrido** es el camino que hace una persona desde que llega hasta que se va, con las personas y los puntos por los que pasa. En un acto se prepara etapa por etapa: llegada, acreditación, espera, acceso al salón y salida. Cada etapa tiene un responsable, un tiempo objetivo y una comprobación.

Documento 4 · Recorrido del encuentro

(ficticio, jueves 18/02/2027)

Etapa	Quién	Qué se comprueba	Objetivo
Llegada	Mateo	Saludo y nombre en la lista	Menos de 1 min
Acreditación	Equipo	Identificación y entrega de acreditación	90 % en 5 min o menos
Espera	Equipo	Asientos y orientación	Sin obstáculos
Acceso al salón	Hugo	Contador y registro de acompañantes	Sin superar el máximo
Salida	Mateo	Despedida y recogida de opiniones	Sin aglomeración

Recorrido accesible. Un **recorrido accesible** es el que cualquier persona puede hacer sin ayuda o con el apoyo previsto: entrada sin escalones, itinerario libre de obstáculos, señalización clara, asientos de espera y aseo accesible. No se improvisa el día del acto: se recorre antes (D−2) con una hoja de comprobación y se corrigen los obstáculos con tiempo.

Documento 5 · Hoja de comprobación del recorrido

(ficticio, martes 16/02/2027)

Tramo	Se comprueba	Responsable
Entrada lateral	Sin escalones, puerta practicable y señalizada	Hugo
Mostrador de acreditación	Altura utilizable y lista impresa	Hugo
Zona de espera	Asientos y orientación	Mateo
Acceso al salón	Anchura libre y contador instalado	Hugo
Salida	Itinerario despejado y señalizado	Mateo

Comprueba: cada tramo tiene un responsable y un resultado anotado (conforme o corregir).

Acompañar, esperar, despedir. Acompañar es ir con la persona hasta su sitio, no solo señalarlo. La espera se atiende: asiento, información de cuánto falta y alguien a quien preguntar. La salida se cuida igual que la llegada: se despide a las personas y se evitan cuellos de botella en la puerta. Las personas con acompañante entran juntas, y el acompañante cuenta en la ocupación. Cuando no hay sitio inmediato, se le ofrece esperar sentado y se le informa de cuánto puede tardar el recuento. Los acompañantes se registran como cualquier otra persona. Quien espera fuera no figura en el contador del salón, pero su plaza se reserva desde el registro y se anota como plaza comprometida, para no superar el máximo cuando entre. Así el contador y la ocupación prevista no se confunden.



ACTIVIDADES

8. Dibuja el recorrido accesible de una visita de dos personas, desde la entrada hasta la sala, con las cinco etapas del documento 4.
9. Redacta una hoja de comprobación del recorrido con cinco tramos, qué se comprueba y quién lo comprueba.
10. Una persona usa silla de ruedas y la entrada lateral tiene un escalón. Indica qué debió hacerse antes y qué puede hacerse ahora.
11. Escribe la frase con la que Mateo explica a dos personas sin invitación que no puede admitirlas todavía, sin humillarlas y ofreciendo una alternativa.

3.4 Seguridad y contingencias

El límite del recinto protege a las personas; la cortesía no consiste en ignorarlo.

La ocupación. La **ocupación** es el número de personas presentes a la vez: público, equipo y ponentes. En el encuentro: 160 + 12 + 6 = 178 personas. El **margen** es lo que queda hasta el máximo: 180 − 178 = 2. El **máximo de público** es el máximo menos quienes no son público: 180 − 12 − 6 = 162. Contar solo al público (160) haría creer que quedan 20 plazas, y quedan 2.

Documento 6 · Cálculo de ocupación

(ficticio, jueves 18/02/2027)

Concepto	Cálculo	Resultado
Ocupación prevista	160 + 12 + 6	178
Margen	180 − 178	2
Máximo de público	180 − 12 − 6	162

CLAVE · TODAS LAS PERSONAS PRESENTES

La ocupación se calcula con todas las personas presentes: público, equipo y ponentes. Contar solo al público es un error frecuente.

Coordinar con el recinto. Hugo pregunta antes del acto al recinto por su máximo, sus accesos, sus salidas señalizadas y quién actúa ante una incidencia. El contador de acceso se sitúa en la puerta, lo maneja una persona concreta y cada llegada sin registro se anota. **Comprueba:** quien está en la puerta sabe cuál es el máximo y a quién avisar.

Documento 7 · Contingencias previstas

(ficticio, jueves 18/02/2027)

Situación	Medida	Responsable
Llega una persona sin registro	Comprobar recuento y decidir	Mateo y Hugo
Una persona necesita asistencia	Avisar al responsable y al recinto	Hugo
Un ponente llega tarde	Ajustar el orden con autorización de Nora	Nora
El contador se acerca al máximo	Cerrar el acceso y avisar en la puerta	Hugo

Si se llega al límite. 1. No se promete la entrada: se comprueba el recuento. 2. Se consulta a la persona responsable (Hugo). 3. Se explica la alternativa con respeto (esperar en la zona prevista, recibir el material después, inscribirse en la lista de espera). 4. Se anota la incidencia: hora, hecho, persona, medida y resultado.

LA NORMA DICE

Orden INT/1068/2026, de 7 de octubre, que publica el Acuerdo de 6 de octubre de 2026 por el que se aprueba la Directriz Básica de Planificación de Protección Civil de autoprotección (apartados cuarto y quinto del Acuerdo; apartado 1.4 y anexo I de la Directriz). La directriz sustituye a la Norma Básica del RD 393/2007, que ya no se aplica. Consulta qué actividades alcanza (anexo I), la normativa territorial y las normas del propio recinto; la cifra de 180 del caso es ficticia y no demuestra ni descarta ninguna obligación. Consulta la versión vigente.

PARA SABER MÁS

La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, art. 24 (apartados 1 a 3): si en un mismo centro trabajan personas de varias empresas (la organizadora, el recinto, los proveedores), cooperan, se informan de los riesgos y de las medidas de emergencia y coordinan sus actuaciones. Pregunta al recinto quién coordina.

ACTIVIDADES

12. Calcula cuántas plazas de público deja una ocupación máxima de 180 con 18 personas de equipo y ponentes.
13. Si el contador marca 176 personas dentro y faltan por entrar 3 inscritas, calcula la ocupación prevista y el margen.
14. Redacta el registro de una incidencia en la puerta (pareja sin registro): hora, hecho, persona que decide, medida y resultado.
15. Explica por qué una autoridad invitada no cambia el límite del salón y qué dos datos (recinto y norma aplicable) debe consultar Hugo.

3.5 Seguimiento y mejora

Medir no es una pose: lo que no se mide no se puede mejorar.

Compromiso y resultado. El **compromiso** es lo que Vértice se propone cumplir (por ejemplo, acreditar en 5 minutos o menos al 90 % de las personas); el **resultado** es lo que se mide el día del acto. La **desviación** es la diferencia entre ambos: si a las 09:50 alguien espera 14 minutos y el umbral es de 5, la desviación de esa observación es de 9. Una desviación exige una **mejora**: una medida concreta, con responsable y con una comprobación posterior.

Documento 8 · Hoja de control del encuentro

(ficticio, jueves 18/02/2027)

Indicador	Objetivo	Resultado	Desviación	Mejora
Espera en acreditación (09:50)	5 min	14 min	+9 min	Segundo puesto y lista por inicial
Inicio del acto	10:00	10:00	0	Mantener
Ocupación al cierre	Máx. 180	158	22 de margen	Mantener el control
Incidencias registradas	100 %	2 de 2	0	Mantener

Qué se mide. Cada indicador tiene una base: la espera, en minutos; la asistencia compara a quienes llegaron con quienes se inscribieron (140 de 160, un 87,50 %); la puntualidad, la hora real de inicio con la prevista. Los 158 son 140 + 12 + 6; los 14 minutos, una sola observación, no el 90 %.

Un ejemplo con el mostrador. A las 09:50 hay 14 minutos de espera y el objetivo es de 5. Mateo observa que hay un solo puesto y que la lista está ordenada por hora de inscripción. Hugo propone un segundo puesto y la lista por inicial; si la espera baja al objetivo en varias mediciones, la mejora funciona.

Cómo se mejora. 1. Registra la hora y el dato medido. 2. Compara con el objetivo. 3. Busca la causa (un solo puesto, una lista sin ordenar, llegadas sin registro). 4. Decide una medida con responsable y fecha. 5. Vuelve a medir. **Comprueba:** la mejora dice quién la aplica, cuándo y cómo se verá si funciona.

EN TU SECTOR

Empresa turística: comprueba la acogida de un grupo con diferentes necesidades de acceso midiendo el tiempo desde la llegada hasta la entrada y registrando cada obstáculo.

ACTIVIDADES

16. Propón una mejora para una cola de 14 minutos frente a un objetivo de 5: causa, medida, responsable y cómo se comprobará.
17. Con el documento 8, calcula la desviación de la espera y el margen de ocupación al cierre, y explica qué indicador exige una medida.
18. Diseña una hoja de control de cuatro indicadores para la acogida de una visita de empresa, con objetivo y forma de medirlo.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El día del encuentro

Caso ficticio. El jueves 18 de febrero de 2027, Vértice celebra un acto privado: Nora es anfitriona, una especialista interviene como invitada de honor y Hugo presenta resultados. El manual interno sitúa a Nora en el centro, a la invitada a su derecha y a Hugo a su izquierda. Se esperan 160 personas de público, 12 de equipo y 6 ponentes, con un máximo documentado de 180.

Paso 1. La ocupación

Concepto	Cálculo	Resultado
Ocupación prevista	160 + 12 + 6	178
Margen	180 − 178	2
Máximo de público	180 − 12 − 6	162

Paso 2. La presidencia. El acto es privado y no se aplican precedencias oficiales. Se aplica el criterio interno: Nora, en el centro; la invitada de honor, a su derecha; Hugo, a su izquierda. El plano se rotula «vista desde la presidencia» para evitar inversiones.

Paso 3. Los acompañantes. No se admiten acompañantes sin control: cada uno se registra y cuenta en la ocupación, y entra solo si queda margen.

Paso 4. El recorrido y las incidencias. Se confirma el recorrido accesible por la entrada lateral y se nombra a Hugo responsable de las incidencias, con un registro de hora, hecho, medida y resultado.

RESULTADO

Ocupación prevista de 178 personas y margen de 2; máximo de público de 162. Presidencia justificada (Nora en el centro, invitada a su derecha, Hugo a su izquierda) y control de todas las personas presentes, no solo del público.

Documento de cierre · Hoja de control del encuentro (ficticio, 18/02/2027)

Campo	Valor
Ocupación y margen previstos	178 personas y margen de 2
Presidencia	Nora al centro; invitada a la derecha; Hugo a la izquierda
Acompañantes	Registrados y contados
Incidencias	Registradas por Hugo
Revisión	Pendiente de la firma de Nora

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué el margen es 2 y no 20? b) ¿Qué indica «vista desde la presidencia» en el plano? c) ¿Quién responde de las incidencias?

PRÁCTICA

P03 Presidencia y control de otro acto

Caso ficticio. El viernes 12 de febrero de 2027, Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) prepara un acto privado en un recinto con máximo de 120 personas. El equipo es de 8 personas y hay 4 ponentes. Se confirman 112 asistentes. El manual asigna el centro al anfitrión y la derecha de la presidencia a la persona invitada.

Encargo. 1) Calcula la ocupación y el margen (o el exceso). 2) Calcula el máximo de público. 3) Decide qué medida correctora aplicas y cuántas confirmaciones afecta. 4) Describe la posición del anfitrión y de la persona invitada con el punto de vista. 5) Guarda el resultado como UD03_P03_acto_alamo_v01.

Plantilla PROT-P03 · Control del acto de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Datos de partida (máximo, equipo, ponentes, asistentes)	
Operaciones (ocupación, margen o exceso, máximo de público)	
Resultado (posición y punto de vista; medida correctora)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Variante. Si se confirmaran 104 asistentes y el equipo fuera de 10 personas, calcula la ocupación y cuántos acompañantes registrados podrían admitirse sin superar el máximo.

Lista de cotejo

☐ Ocupación con todas las personas.
☐ Máximo de público.
☐ Medida correctora con responsable.
☐ Punto de vista en el plano.
☐ Incidencia anotada.

LECTURA Y DEBATE

Dos plazas de margen



Relato ficticio. A las 09:52 una invitada mayor llegó con un acompañante que no figuraba en la lista. En el mostrador, el cálculo seguía siendo el mismo: 178 personas previstas, margen de 2. Pero tres asistentes confirmados aún no habían cruzado la puerta, y Hugo, que llevaba el contador, marcaba 175.

Mateo no prometió nada. Pidió a la invitada que se sentara un momento en la zona de espera, le trajo un vaso de agua y le explicó con claridad lo que ocurría: el salón tenía un máximo y debían confirmar el recuento antes de dar entrada a una persona más. Consultó a Hugo, que repasó el contador con él. A las 09:58 entraron los tres asistentes que faltaban, entre ellos la invitada: 178 dentro. Su acompañante no figuraba entre las 178 previstas; registrado, serían 179, y quedaba un margen de 1.

Mateo anotó el nombre del acompañante, lo acreditó y acompañó a ambos hasta sus asientos. En la hoja de incidencias escribió la hora, el hecho y la medida. Si no hubiera quedado plaza, no habría podido entrar: Mateo le habría informado con claridad, ofrecido el material al día siguiente y anotado a la persona en la lista de espera.

Preguntas. 1) ¿Qué debe comprobarse antes de admitir al acompañante? Responde con las cifras del relato. 2) ¿Cómo se explica una negativa sin humillar? Escribe dos frases. 3) Distingue el hecho comprobado (el contador), la suposición (que los tres llegarán) y la decisión de Mateo.

APRENDE CON LA IA

Hugo pregunta a un asistente de IA cómo calcular la ocupación del salón y si debe aplicar el orden de precedencias oficial porque asiste una autoridad. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Para calcular la ocupación solo hay que contar al público: 160 personas, así que quedan 20 plazas libres hasta 180. El equipo y los ponentes trabajan allí y no cuentan. Además, como asiste una autoridad invitada, el acto se convierte automáticamente en oficial y debe ordenarse con el Real Decreto 2099/1983.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (ocupación de 178, margen de 2, acto privado). Escribe una respuesta corregida. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

19. ¿Cuál es el margen del salón en el encuentro? Justifícalo con las cifras de la unidad.
20. ¿Por qué la presencia de una autoridad invitada no convierte el acto en oficial? Aplícalo al encuentro.
21. Define con una frase y un ejemplo del caso: convocatoria, tratamiento, recorrido accesible y desviación.

Aplica

22. Propón una mejora para una cola de 14 minutos frente a un objetivo de 5. Entrega el documento o la simulación correspondiente y señala qué decisión has tomado.
23. Variante: en un acto de Álamo con máximo 120 llegan 118 personas contadas y se presentan 3 acompañantes sin registro. Decide a cuántos puedes admitir y redacta la incidencia.
24. Redacta la invitación completa para el siguiente encuentro con las siete preguntas respondidas y el tratamiento elegido.
25. Elabora la hoja de control de un acto de 100 personas con tres indicadores (espera, ocupación e incidencias), sus objetivos y cómo se registran.
26. Una invitación indica «10:00» como único horario y no dice dónde se acredita. Escribe tres consecuencias posibles y cómo las evitarías.
27. Prepara el registro de incidencias del encuentro con cuatro columnas (hora, hecho, medida y resultado) y rellena una fila con la pareja sin registro.

Investiga

28. Consulta https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1983-21534 para comprobar el alcance del Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto. Anota el artículo consultado, la fecha de consulta y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier acto, y qué no permite concluir la consulta.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 3 · INVITACIÓN, PRESIDENCIA, RECORRIDO Y CONTROL

Crea en la carpeta «00 Nuestro protocolo» el archivo UD03_P03_invitacion_v01 con la invitación completa del encuentro, el plano de presidencia (Nora en el centro, invitada a su derecha y Hugo a su izquierda, vista desde la presidencia), el recorrido accesible y la hoja de control con ocupación (178, margen 2) y espera (objetivo: 90 % de las acreditaciones en 5 minutos o menos).

Comprueba tu entrega: la invitación responde a las siete preguntas; el plano indica el punto de vista; la ocupación incluye equipo y ponentes; la hoja de control tiene objetivo, resultado y mejora.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de acceso del encuentro

Documento ficticio, redactado por Hugo el miércoles 17 de febrero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Identificador y fecha	ACC-VER-03 · 17/02/2027
2	Ocupación	160 público + 18 organización = 160 ocupantes
3	Acompañantes	Sin registro
4	Presidencia	Invitada de honor a la derecha del público, aunque el plano habla de la presidencia
5	Cola	No se mide
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de Nora; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia tendría cada uno y escribe la versión corregida con su evidencia. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Contando público, equipo y ponentes, las personas previstas en el salón el día del encuentro son...
a) 160.
b) 178.
c) 180.

2. El margen del salón (máximo de 180 y ocupación de 178) es...
a) 2.
b) 20.
c) 18.

3. Con un máximo de 180 y 18 personas de equipo y ponentes, el máximo de público es...
a) 158.
b) 180.
c) 162.

4. En el supuesto del encuentro, según el manual interno de Vértice, el centro de la mesa lo ocupa...
a) Nora, la anfitriona.
b) Hugo.
c) la invitada de honor.

5. La «derecha» de la presidencia se mide desde...
a) el público.
b) quien preside.
c) la puerta.

6. Que asista una autoridad como invitada a un acto privado de empresa...
a) lo convierte siempre en oficial.
b) obliga a aplicar el orden de la ley.
c) no cambia por sí solo su naturaleza.

7. Si en el mostrador hay una cola mayor que el objetivo, se debe...
a) esperar a que se reduzca.
b) medirla, compararla con el objetivo y corregir la causa.
c) cerrar la acreditación.

8. Un recorrido accesible...
a) puede improvisarse el día del acto.
b) lo decide el público al llegar.
c) se comprueba con antelación y se corrige.

9. Cuando ocurre algo en la puerta, el registro de la incidencia anota...
a) hora, hecho, persona que decide, medida y resultado.
b) solo el nombre de la persona.
c) únicamente el número de asistentes.

10. Si el resultado se desvía del compromiso, hace falta...
a) borrar el dato.
b) una medida de mejora con responsable y comprobación.
c) esperar al acto siguiente.

Ya sé...

- ☐ preparar una invitación completa y cerrar las confirmaciones.
- ☐ justificar la presidencia de un acto privado con un criterio interno.
- ☐ preparar un recorrido accesible con responsables y tiempos.
- ☐ calcular ocupación, margen y máximo de público con todas las personas presentes.
- ☐ registrar incidencias y proponer una mejora a partir de una desviación.
- ☐ resolver el caso del día del encuentro y justificar el resultado.



UNIDAD 4

Entender el protocolo institucional

Bloque 2 · Relaciones institucionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Identificar quién organiza un acto, qué naturaleza tiene y qué normativa le corresponde antes de ordenar a nadie.
- Consultar la ordenación aplicable al lugar y a la clase de acto, sin memorizar cargos que cambian.
- Distinguir presidencia, puesto de persona invitada, representación y cesión.
- Contrastar un manual institucional con la norma y plantear las dudas al servicio competente.
- Cerrar una ordenación validada, con sus cambios, su seguridad y su comunicación entre instituciones.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 11 de febrero de 2027, una semana antes del encuentro. Vértice (empresa ficticia de servicios empresariales) cierra las confirmaciones de su jornada privada y descubre que una concejala del ayuntamiento ha aceptado la invitación. A la vez, el ayuntamiento anuncia un acto oficial general de conmemoración local, una semana después del encuentro. Hugo propone reutilizar exactamente la misma lista de personas y el mismo orden en ambos actos para ahorrar tiempo.

Mateo duda: los dos actos tienen público parecido, pero no los organiza la misma entidad ni se rigen igual. Al terminar la unidad añadirás al manual una ficha para distinguir un acto privado, un acto oficial general y un acto oficial especial.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué dato se verifica primero antes de ordenar a las personas en cualquier acto?
2. Una concejala asiste como invitada a la jornada privada de Vértice: ¿el acto pasa a ser oficial?
3. ¿Puede copiarse la lista del acto privado al acto oficial del ayuntamiento? ¿Qué se conserva y qué no?
4. Si la institución pide saber quién acude en representación de un cargo, ¿qué debe anotar Vértice?



4.1 Actos oficiales y privados

Antes de ordenar a nadie hay que saber quién organiza el acto y con qué régimen se celebra.

Qué dato va primero. Para ordenar un acto hay que responder a una pregunta previa: ¿quién lo organiza? De la respuesta depende su **naturaleza**. Un **acto oficial** es el que organiza un ente público (la Corona, el Gobierno, una administración del Estado, una comunidad autónoma o una corporación local) con ocasión de un acontecimiento propio de su ámbito; que asista una autoridad no basta, hay que identificar al ente y la clase de acto. Un **acto privado** lo organiza una persona o una empresa, que fija sus propios criterios de orden y cortesía.

Por qué importa. Clasificar mal un acto tiene consecuencias prácticas. Si se trata como oficial un acto privado, se aplican reglas que no le corresponden y se resta libertad a la empresa; si se trata como privado un acto oficial, se improvisa un orden que la institución puede rechazar y se coloca a las autoridades de forma incorrecta. La regla práctica es sencilla: primero se clasifica el acto y solo después se ordenan las personas.

General y especial. El Real Decreto 2099/1983 distingue dos clases de actos oficiales (art. 3). Los **actos de carácter general** los organiza un ente público con ocasión de conmemoraciones o acontecimientos nacionales, autonómicos, provinciales o locales: una celebración municipal es el ejemplo más cercano. Los **actos de carácter especial** los organizan instituciones, organismos o autoridades con ocasión de acontecimientos propios de su ámbito, funciones y actividades. En ambos casos el Ordenamiento limita su alcance a los actos oficiales y no confiere por sí honor ni jerarquía fuera de ellos (art. 1).

Regímenes específicos. Algunos actos tienen un régimen propio: los actos militares los organiza la autoridad militar y se rigen por su reglamento específico, aunque la presidencia siga el Ordenamiento (art. 7). Las universidades y otros organismos pueden tener, además, normas propias sobre sus actos. Por eso la ficha incluye siempre una casilla de «régimen específico»: si existe, se consulta antes de aplicar nada.

Documento 1 · Los dos actos del caso

(ficticio, jueves 11/02/2027)

Dato	Jornada de Vértice	Acto del ayuntamiento
Organizador	Vértice (empresa)	Ayuntamiento (corporación local)
Naturaleza	Acto privado	Acto oficial de carácter general
Quién fija el orden	Vértice, con su manual	El Ordenamiento, la normativa propia y la validación institucional
Papel de la concejala	Persona invitada	Autoridad con puesto propio
Quién valida	Nora	Servicio de protocolo del ayuntamiento

Cuatro preguntas para clasificar

Pregunta	Si la respuesta es…	Se concluye
¿Quién organiza?	Un ente público	Puede ser acto oficial
¿Quién organiza?	Una empresa o persona	Acto privado
¿Con ocasión de qué?	Un acontecimiento local, autonómico o nacional	Oficial de carácter general
¿Con ocasión de qué?	Un asunto propio del organismo	Oficial de carácter especial

Procedimiento de identificación. 1. Anota quién organiza el acto. 2. Determina si es un ente público y qué clase de acto es. 3. Identifica el lugar y el régimen que le corresponde. 4. Anota qué cargos asisten y si alguien acude en representación. 5. Anota a quién consultarás y cuándo. **Comprueba:** la ficha identifica organizador, naturaleza y régimen antes de que nadie empiece a colocar nombres.

CLAVE · LA AUTORIDAD INVITADA NO CAMBIA EL ACTO

Lo primero es saber quién organiza el acto y si es oficial o privado. Una autoridad invitada no convierte en oficial un acto privado.

ACTIVIDADES

1. Compara una inauguración municipal con una jornada privada de empresa a la que asiste la alcaldía: organizador, naturaleza y quién fija el orden.
2. Clasifica estos actos como privados, oficiales generales u oficiales especiales, o indica qué dato falta: a) una celebración local organizada por el ayuntamiento; b) una cena de Vértice con clientes; c) un acto de un organismo público con ocasión de su actividad propia.
3. Explica con el art. 1 del Real Decreto 2099/1983 por qué la presencia de una concejala no cambia la naturaleza de la jornada de Vértice.

4.2 Precedencias

La precedencia depende del cargo, del lugar y de la clase de acto: se consulta, no se recuerda de memoria.



Qué es una precedencia. La **precedencia** es el lugar que corresponde a un cargo respecto de otros en un acto oficial. Se determina por el cargo, no por la persona, y los cargos cambian: personas que ocupaban un puesto hace un año pueden haber sido sustituidas, y una lista con nombres envejece enseguida. Por eso en protocolo se trabaja con **funciones** («la concejalía de cultura», «la dirección general competente») que se confirman con la institución antes de cada acto.

De la lista antigua a la relación de funciones. Una lista con nombres es una fotografía: sirve el día en que se hizo. Una relación de funciones es un guion: dice qué cargos se espera y deja abierta la casilla de quién los ocupa hoy. Cuando la institución confirma el titular, se rellena esa casilla y se anota la fecha.

Lista antigua	Relación de funciones
Nombre y apellidos de cada persona	Función invitada (por ejemplo, concejalía de cultura)
Sin fecha ni fuente	Fecha de la última confirmación y quién la dio
Orden copiado de otro año	Orden pendiente de la ordenación aplicable

Dónde se consulta. El Ordenamiento General de Precedencias en el Estado (Real Decreto 2099/1983) ordena los cargos en tres rangos: individual, departamental y colegiado (art. 8). Sus ordenaciones concretas (el art. 10 para los actos en Madrid y el art. 12 para el territorio de una comunidad autónoma) dependen del supuesto y no se reproducen aquí: se consultan en su versión vigente. En los actos generales de una comunidad autónoma o de una entidad local, la precedencia se determina por el Ordenamiento, por su normativa propia y, en su caso, por la tradición del lugar, sin alterar el orden establecido para las autoridades del Estado (art. 5). En los actos especiales decide quien los organiza, conforme a su normativa y a sus costumbres (art. 6).

Documento 2 · Qué se consulta según el acto

(ficticio)

Acto	Qué se consulta	Quién valida
Oficial general del Estado	Ordenamiento (RD 2099/1983)	Jefatura de protocolo competente
Oficial general de comunidad o ayuntamiento	Ordenamiento, normativa propia y tradición del lugar	Servicio de protocolo de la institución
Oficial especial de un organismo	Normativa y costumbres del organizador, con los criterios del Ordenamiento	El organismo
Privado de empresa	Manual y criterios propios, con cortesía	Nora

Errores frecuentes. 1. Reutilizar una lista de otro acto sin comprobar quién organiza este. 2. Memorizar el orden de los cargos de una institución y aplicarlo años después. 3. Confundir el cargo con la persona y escribir nombres sin confirmar. 4. Dar por buena una ordenación que no ha validado el servicio competente. Los cuatro se corrigen con una consulta previa y una versión fechada.

Cómo se consulta una precedencia. 1. Identifica la clase de acto y el lugar. 2. Localiza la ordenación aplicable (el artículo que corresponda al supuesto y la normativa propia de la institución). 3. Trabaja con funciones, no con nombres. 4. Confirma con la institución los cargos actuales. 5. Anota la versión consultada y su fecha. **Comprueba:** puedes decir qué ordenación aplicaste y por qué.

EN TU SECTOR

Universidad: antes de copiar un orden empresarial a un acto académico, consulta el régimen específico de ese acto y la normativa de la propia institución. **Hotel:** si una comunidad organiza una cena oficial, pide a su servicio de protocolo la ordenación validada y no aportes una lista propia.

ACTIVIDADES

4. Documenta qué artículo consultarías para un acto oficial general en una comunidad autónoma y por qué.
5. Explica por qué una lista de nombres de hace un año no sirve para ordenar un acto oficial de este año.
6. Convierte esta lista con nombres en una lista de funciones pendientes de confirmar: «el concejal de turismo, la jefa de gabinete de la alcaldía y la directora del centro cultural».
7. Un compañero afirma que «la precedencia se memoriza». Rebátelo con dos razones del apartado.

4.3 Presidencia y representación

Presidir, ser invitado, representar a otra persona y ceder un puesto son cuatro situaciones distintas.

Presidencia. En un acto oficial presidir corresponde, por regla general, a la autoridad que lo organiza; si no ostenta la presidencia, ocupa el lugar inmediato, y los demás puestos se distribuyen según las precedencias, alternando derecha e izquierda de la presidencia (art. 4). En un acto privado la presidencia la fija la empresa con su criterio interno, como se vio en la unidad 3.

Puesto de persona invitada. Una persona invitada ocupa el lugar que el organizador le asigna. Que sea una autoridad no cambia quién preside un acto privado: la presidencia sigue siendo de la anfitriona. La concejala invitada a la jornada de Vértice recibe un puesto de cortesía decidido por Nora, que lo anota en el plano del acto.

Representación. Hay **representación** cuando una persona acude en nombre de otra. Se anota quién representa a quién y con qué alcance. Si la persona que representa tiene menos rango que la representada, no goza de la precedencia de esta: ocupa el lugar de su propio rango, salvo que ostente expresamente la representación del Rey o del Presidente del Gobierno (art. 9). La **cesión** es la decisión voluntaria de una persona de dejar su puesto a otra: debe constar y comunicarse, no improvisarse. En un acto privado la decide la anfitriona; en uno oficial debe ajustarse a su régimen (art. 4) y confirmarla el servicio competente.

Cuatro situaciones

Situación	Quién decide	Qué se anota
Presidencia	Quien organiza el acto	Quién preside y por qué criterio
Puesto de persona invitada	El organizador	Puesto asignado y motivo
Representación	La institución que envía a la persona	Quién representa a quién y con qué alcance
Cesión	La persona que cede, con constancia	Quién cede, a quién y cuándo

Cortesía. En un acto privado la cortesía puede ir más allá de lo que haría una norma: Nora puede ofrecer a la concejala un puesto destacado como muestra de respeto sin que eso cree un derecho ni un precedente para otros actos ni para otras personas. Lo importante es que la decisión conste, que se explique con naturalidad a quien pueda extrañarse y que no se presente como obligación legal. Si la concejala prefiere un puesto más discreto, se respeta su preferencia y se registra igualmente.

Documento 3 · Ficha de representación

(ficticio, jueves 11/02/2027)

Campo	Contenido
Acto	Acto oficial general del ayuntamiento, 25/02/2027
Cargo invitado	Concejalía de cultura (función)
Quién acude	Un técnico de la concejalía, en su representación
Puesto que le corresponde	El de su propio rango, a confirmar con el servicio de protocolo
Quién lo confirma	Servicio de protocolo del ayuntamiento

Comprueba: la ficha distingue a quién se invita de quién acude y no le atribuye el puesto de la persona representada. Si el servicio de protocolo no ha confirmado el puesto, la casilla queda abierta; no se rellena por intuición.



ACTIVIDADES

8. Explica por qué representar a alguien no transmite siempre su precedencia, con el art. 9 del Real Decreto 2099/1983.
9. Completa una ficha de representación en la que una concejalía envía a una persona de su equipo.
10. Distingue presidencia, puesto de persona invitada, representación y cesión con un ejemplo de cada una en un acto de Vértice.
11. En la jornada privada, la concejala propone presidir la mesa. Indica quién decide y cómo se anota la decisión.

4.4 Manuales institucionales

Un manual institucional ayuda a ordenar, pero no sustituye a la norma ni a la validación.

Qué es. Un **manual institucional** es el documento con el que una institución recoge cómo organiza sus actos: sus cargos, su orden de actuación, sus procedimientos y su régimen. Es útil para preparar un acto con esa institución, pero no manda sobre la norma: si el manual y la norma parecen discrepar, se consulta al servicio competente.

Contrastar el manual. 1. Comprueba la fecha y la versión del manual. 2. Compáralo con la norma aplicable al acto. 3. Señala las dudas por escrito. 4. Remite la consulta al servicio competente. 5. Anota la respuesta y quién la da. **Comprueba:** cada duda tiene su respuesta registrada con fecha.

Documento 4 · Consulta al servicio de protocolo

(ficticio, miércoles 17/02/2027)

Campo	Contenido
Asunto	Ordenación del acto oficial general del 25/02/2027 y confirmación de los cargos actuales
Quién consulta	Mateo, de Vértice
Acto, cargos y lugar	Acto del ayuntamiento; funciones invitadas (concejalía de cultura y dirección de un centro); sala municipal
Respuesta solicitada	Antes del martes 23/02/2027
Contacto	protocolo@ayuntamiento.example

LA NORMA DICE

Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto (arts. 1, 3, 4, 6 y 9; ordenaciones de los arts. 10 y 12 según el supuesto). El ordenamiento estatal se refiere a actos oficiales: el art. 1 limita su alcance; el art. 3 los clasifica; el art. 4 atribuye la presidencia a quien organiza; el art. 6 deja el orden de los actos especiales a quien los organiza; el art. 9 regula la representación. Identifica naturaleza, lugar, régimen y representación antes de aplicar una precedencia; no convierte cualquier reunión privada en acto oficial. Consulta la versión vigente.

Manual y norma. Un manual de empresa, como el de Vértice, puede ordenar los actos privados con criterios propios. Un manual institucional ordena los actos de su institución dentro de su régimen. Cuando los dos se encuentran en un mismo acto, no se mezclan: se identifica qué parte del acto responde a cada manual y se anota quién valida cada decisión. Las reglas internas de Vértice no prevalecen sobre la normativa aplicable al acto oficial.

Qué dice el manual	Qué dice la norma	Qué se hace
Un orden concreto de cargos	La ordenación aplicable al supuesto	Contrastar y consultar al servicio competente
Un procedimiento de invitación	Nada específico	Usar el manual y anotarlo
Un criterio antiguo	La norma actual	Actualizar con la versión vigente

Una consulta bien hecha. Identifica el acto, los cargos (como funciones) y el lugar; plantea una duda concreta; pide la respuesta antes de una fecha; deja un contacto. Conviene enviarla por escrito, guardar la respuesta con su fecha y no considerar resuelto el asunto hasta tenerla.

ACTIVIDADES

12. Escribe una consulta que identifique acto, cargos y lugar para un acto oficial del ayuntamiento en el que colabora Vértice.
13. Un manual de 2018 coloca a una persona concreta en un puesto. Indica qué verificarías antes de usarlo.
14. Explica con el art. 6 del Real Decreto 2099/1983 quién decide el orden en un acto oficial especial.

4.5 Coordinación entre instituciones

Cuando varias instituciones participan, lo que se cierra es la versión validada, no una intención.

Qué se coordina. Cuando intervienen varias instituciones, cada una confirma sus cargos, su representación y sus necesidades. La coordinación cierra cuatro asuntos: la **ordenación validada** (la versión que aprueba el servicio competente), los **cambios** (con fecha y quién los pide), la **seguridad** (accesos, acreditaciones y contactos con el recinto y los servicios competentes) y la **comunicación** (un solo canal y una persona responsable).

Documento 5 · Hoja de confirmación

(ficticio, versión v02, 17/02/2027)

Institución	Función invitada	Quién acude	Estado
Ayuntamiento	Alcaldía	Pendiente de confirmar	A la espera
Universidad pública	Rectorado	Un vicerrectorado, en representación	Confirmado
Cámara de comercio	Presidencia	La persona titular	Confirmado

Seguridad y comunicación. La seguridad se coordina con el recinto y con los servicios competentes de cada institución: quién accede por qué puerta, cómo se acredita cada persona y a quién se avisa si ocurre algo. La comunicación se concentra en un solo canal y en una persona responsable, para que ninguna institución reciba datos distintos de los que recibe otra. Nada se comunica como definitivo hasta que la versión está validada, y las instituciones reciben siempre la misma versión, con solo los datos personales necesarios.

Documento 6 · Control de cambios

(ficticio)

Versión	Fecha	Cambio	Pide	Valida
v01	15/02/2027	Hoja inicial	Mateo	Nora
v02	17/02/2027	Se añade quién acude por el rectorado	Universidad	Servicio de protocolo
v03	22/02/2027	Cambia la persona que acude por el ayuntamiento	Ayuntamiento	Servicio de protocolo

Errores frecuentes. 1. Enviar a cada institución una versión distinta. 2. Comunicar como definitivo un orden que nadie ha validado. 3. Aceptar un cambio por teléfono sin dejarlo por escrito. 4. Olvidar avisar al recinto de un cambio que afecta al acceso. Todos se evitan con un único canal, un control de cambios y una persona que cierra cada versión.

Cómo se cierra. 1. Envía la versión v01 a cada institución. 2. Recoge sus confirmaciones y cambios. 3. Prepara la v02 y envíala para su validación. 4. Cuando el servicio competente valida, guarda la versión y distribúyela. 5. Todo cambio posterior genera una versión nueva con fecha y responsable, aunque el cambio sea de una sola persona. **Comprueba:** nadie trabaja con una versión sin validar.

EN TU SECTOR

Universidad: consulta el régimen específico de un acto académico antes de copiar un orden empresarial. **Turismo:** un acto con autoridades locales exige confirmar con su protocolo cómo se acredita y cómo se recibe.

ACTIVIDADES

15. Diseña una hoja de confirmación para tres instituciones con función invitada, quién acude y estado.
16. Redacta el control de cambios de la hoja: tres cambios con fecha, quién los pide y quién los valida.
17. Indica qué se comunica a cada institución cuando la versión se valida y por qué canal.
18. La alcaldía cambia a quien acude el mismo día del acto. Explica qué hace el equipo y qué no.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Dos actos, dos expedientes

Caso ficticio. Vértice celebra una jornada privada a la que invita a una concejala. Una semana después, el ayuntamiento organiza un acto oficial general en su municipio. El equipo propone usar exactamente la misma lista en ambos.

Paso 1. Organizador y naturaleza de cada acto. La jornada la organiza Vértice: es un acto privado. El acto del ayuntamiento lo organiza una corporación local con ocasión de un acontecimiento local: es un acto oficial de carácter general.

Paso 2. El acto privado. Se aplican criterios empresariales con cortesía y coordinación: Nora preside, la concejala es persona invitada y su puesto lo decide Vértice.

Paso 3. El acto oficial. Se consulta el Real Decreto 2099/1983, la normativa territorial y propia del ayuntamiento y se solicita la validación del servicio de protocolo.

Paso 4. Cargos y representación. Se registran las funciones invitadas y quién acude en representación, sin inventar precedencias.

Paso 5. Comunicación y cierre. Cada expediente se comunica por su canal: el privado, a las personas invitadas por Leila; el oficial, a la institución por Mateo, con la versión validada. Los cambios posteriores generan una versión nueva con fecha.

RESULTADO

Dos expedientes distintos: la lista privada no acredita el orden oficial. En el privado manda el criterio de Vértice; en el oficial, la ordenación aplicable y la validación del servicio competente.

Qué se conserva y qué se verifica de un expediente anterior

Se conserva	Se verifica de nuevo
Contactos y datos del recinto, si siguen vigentes	Cargos y titulares actuales
Plantilla de la ficha de acto	Naturaleza y régimen del acto
Procedimiento de consulta	Representaciones y su alcance

Documento de cierre · Ficha de decisión (ficticia, jueves 11/02/2027)

Dato	Jornada de Vértice	Acto del ayuntamiento
Naturaleza	Privado	Oficial general
Orden	Criterio de Vértice	Ordenación aplicable y validación
Lista	Propia	Funciones confirmadas por la institución

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no se copia la lista privada al acto oficial? b) ¿Quién valida el orden en cada acto?

PRÁCTICA

P04 Ficha de decisión de dos actos

Caso ficticio. El lunes 8 de febrero de 2027, Álamo (empresa ficticia de servicios de oficina) prepara una entrega privada de reconocimientos a la que invita al rector de una universidad pública. La universidad organiza por su cuenta un acto académico. Prepara la ficha de decisión de ambos actos sin inventar un orden.

Encargo. 1) Identifica el organizador y la naturaleza de cada acto. 2) Indica el régimen específico de cada uno. 3) Anota la autoridad o el servicio que consultarías. 4) Señala la documentación que guardarías. 5) Indica quién valida. 6) Guarda el resultado como UD04_P04_ficha_decision_v01.

Plantilla PROT-P04 · Ficha de decisión de Álamo y la universidad

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Datos de partida (organizador y naturaleza de cada acto)	
Decisiones (régimen específico y autoridad consultada)	
Resultado (documentación y validación)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Variante. Si la entrega de reconocimientos la organizara la propia universidad en su sede, explica qué cambia en el organizador, la naturaleza y el régimen, y qué debería consultarse.

Lista de cotejo

☐ Organizador y naturaleza.
☐ Régimen específico.
☐ Autoridad consultada.
☐ Documentación guardada.
☐ Validación indicada.

LECTURA Y DEBATE

La caja del año pasado



Relato ficticio. Hugo sacó de una caja de archivo la hoja que habían usado en un acto anterior y la dejó sobre la mesa. Tenía la misma sala, casi los mismos invitados y una lista de cargos con nombre y apellidos. «Si aprovechamos esta, ahorramos una tarde», dijo.

Leila llamó por teléfono a la institución para confirmar tres datos y volvió con una noticia: dos de los cargos habían cambiado de titular y una de las personas invitadas ya no acudiría en persona, sino que enviaba a alguien en su representación. La hoja antigua, con nombres de hace un año, habría colocado a la persona equivocada en el puesto equivocado.

Leila sustituyó la hoja por una relación de funciones pendientes de confirmar y añadió una columna con quién acudía en representación. Nora aprobó el cambio y pidió que la institución validara la versión. Hugo guardó la hoja antigua en el archivo: no servía para ordenar el acto, pero recordaba cómo se había hecho la vez anterior.

Preguntas. 1) ¿Qué se conserva de un expediente anterior y qué debe volver a verificarse? 2) ¿Por qué Leila sustituye nombres por funciones? 3) Distingue el hecho comprobado (los cargos han cambiado), la suposición (que la hoja sirve) y la decisión de Nora.

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA si el Real Decreto 2099/1983 debe aplicarse a la cena de la jornada de Vértice y cómo se coloca a quien acude en representación de la concejala. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«El Real Decreto 2099/1983 ordena cualquier cena o acto de empresa, así que debes aplicarlo a la jornada de Vértice. Además, quien acude en representación de una persona ocupa siempre el puesto de la persona representada, con su misma precedencia.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (jornada privada, acto oficial del ayuntamiento, representación). Escribe una respuesta corregida. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

19. ¿Cuál es el ámbito del Real Decreto 2099/1983? Justifícalo con un ejemplo de la unidad.
20. ¿Qué dato se verifica primero antes de ordenar un acto y por qué?
21. Define con una frase y un ejemplo del caso: acto oficial general, acto privado, representación y cesión.

Aplica

22. Diseña una hoja de confirmación para tres instituciones. Entrega el documento o la simulación correspondiente y señala qué decisión has tomado.
23. Variante: una institución confirma a una persona distinta de la prevista el día anterior. Describe cómo actualizas la hoja y qué versión se guarda.
24. Redacta la ficha de un acto oficial especial organizado por un organismo público: organizador, régimen, autoridad consultada y validación.
25. Elabora una lista de funciones (no de nombres) para el acto del ayuntamiento y marca las que están pendientes de confirmar.
26. Redacta, para la jornada privada, el mensaje con el que Nora comunica a la concejala el puesto que se le ha asignado, explicando que es una decisión de cortesía de Vértice.
27. Prepara un cuadro de dos columnas (acto privado y acto oficial general) con organizador, naturaleza, quién fija el orden y quién valida, y rellénalo con los dos actos del caso.

Investiga

28. Consulta https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1983-21534 para comprobar el alcance del Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto. Anota el artículo consultado y la fecha de consulta, y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación y qué no permite concluir la consulta.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 4 · FICHA DE TIPO DE ACTO

Añade al manual de la carpeta «00 Nuestro protocolo» el archivo UD04_P04_ficha_tipo_acto_v01: una ficha para distinguir un acto privado, un acto oficial general y un acto oficial especial, con organizador, naturaleza, régimen, qué se consulta, quién valida y qué hacer con la representación. Incluye los dos actos del caso (jornada de Vértice y acto del ayuntamiento).

Comprueba tu entrega: la ficha identifica organizador y naturaleza antes de ordenar; no atribuye carácter oficial a un acto privado; trabaja con funciones; indica quién valida cada decisión.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha del acto del ayuntamiento

Documento ficticio, redactado por Hugo el viernes 12 de febrero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Identificador y fecha	FIC-VER-04 · 12/02/2027
2	Organizador	Sin identificar
3	Tipo de acto	Oficial, porque viene una autoridad
4	Precedencias	Plantilla de 2018
5	Representación	Asumir el mismo puesto
6	Estado, validación y fuente	APROBADO sin firma de Nora; validación innecesaria; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia tendría cada uno y escribe la versión corregida con su evidencia. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Antes de ordenar a las personas en un acto, el primer dato que se verifica es...
a) el color de las invitaciones.
b) quién organiza el acto y su naturaleza.
c) el número de sillas.

2. El ámbito del Real Decreto 2099/1983 es...
a) cualquier cena de empresa.
b) cualquier reunión con una autoridad.
c) los actos oficiales.

3. Una lista de cargos con nombres y apellidos elaborada hace años, para ordenar un acto de este año...
a) sirve igual para el acto de este año.
b) debe verificarse de nuevo con la institución.
c) sustituye a la norma.

4. En la precedencia de un acto oficial, el nombre de una persona y su cargo...
a) son equivalentes.
b) no son equivalentes: la precedencia depende del cargo y del régimen.
c) solo importan en los actos privados.

5. Cuando alguien acude en representación de otra persona...
a) debe identificarse quién representa a quién.
b) no hace falta anotar nada.
c) ocupa siempre el puesto de la persona representada.

6. Cuando hay una duda sobre la ordenación de un acto institucional, quien la confirma es...
a) el equipo de montaje.
b) el servicio competente de la institución.
c) cualquier invitado.

7. En cuanto a la ordenación, todos los actos oficiales...
a) siguen idéntica ordenación.
b) se ordenan según su clase, lugar y régimen.
c) se ordenan por orden alfabético.

8. La cortesía...
a) sustituye a la norma.
b) permite saltarse el manual.
c) no sustituye a la norma aplicable.

9. Cuando una ordenación queda validada...
a) se guarda la versión validada.
b) se destruye la hoja.
c) se cambia sin avisar.

10. ¿Puede copiarse el protocolo privado al acto oficial?
a) Sí, siempre.
b) No sin analizar su régimen.
c) Sí, si la sala es la misma.

Ya sé...

- ☐ distinguir un acto privado, un acto oficial general y un acto oficial especial.
- ☐ identificar organizador, naturaleza y régimen antes de ordenar.
- ☐ trabajar con funciones y no con nombres que cambian.
- ☐ distinguir presidencia, invitación, representación y cesión.
- ☐ contrastar un manual con la norma y consultar al servicio competente.
- ☐ resolver el caso de los dos actos y justificar el resultado.



UNIDAD 5

Símbolos y preparación de actos institucionales

Bloque 2 · Relaciones institucionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Aplicar la ubicación y el tamaño de las banderas con referencia al observador y a la presidencia.
- Verificar el uso del himno y los tratamientos de un acto sin atribuirlos por intuición.
- Coordinar intervenciones, llegadas, firma y despedida en el programa de un acto institucional.
- Preparar minuta, invitaciones y reservas presupuestarias sin confundir previsión con disponibilidad autorizada.
- Definir puntos de control compartidos con el protocolo y la seguridad de cada institución.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 25 de febrero de 2027, día del acto institucional del ayuntamiento en cuya preparación colabora Vértice (episodio diferenciado: no cambia la naturaleza privada del encuentro del 18/02). En el escenario se colocan juntas tres banderas: España, comunidad autónoma y municipio. El borrador de montaje deja la de España en un extremo y sitúa la municipal, de mayor tamaño, en el centro. Vértice tiene reservados 2.000,00 € propios para sus prestaciones y se proponen tres partidas: 900,00 € para soportes y astas, 650,00 € para minuta e invitaciones y 600,00 € para sala y sonido.

Hugo ha preparado el borrador porque «así se verá mejor»; Mateo duda de la posición y del importe. Al terminar la unidad entregarás una ficha de símbolos, una minuta institucional alternativa y su control presupuestario.

PARA EMPEZAR

1. En el montaje de tres banderas del supuesto, ¿dónde debe ir la de España y puede otra ser de mayor tamaño?
2. ¿Qué dos puntos de vista hay que indicar en el plano de un montaje de banderas?
3. Las tres partidas propuestas suman más de lo reservado: ¿cuánto y qué debe hacerse antes de comprometerlas?
4. ¿Qué acredita que un montaje está aprobado y no solo propuesto?



Banderas y símbolos

5.1



Himnos y tratamientos

5.2



Programa institucional

5.3



Documentación y presupuesto

5.4



Calidad y seguridad

5.5

5.1 Banderas y símbolos

La posición y el tamaño de una bandera comunican una jerarquía: por eso se aplican reglas y no gustos.



Qué dice la ley. Cuando se utiliza la bandera de España, ocupa siempre un lugar destacado, visible y de honor. Si se usan otras banderas junto a ella, ocupa el lugar preeminente y de máximo honor, y las restantes **no pueden tener mayor tamaño** (Ley 39/1981, art. 6). En el montaje del supuesto conviven tres: España, la de la comunidad autónoma y la del municipio. Las comunidades con bandera propia la usan junto a la de España en sus edificios públicos civiles y las corporaciones locales usan la suya junto a ella (arts. 4 y 5).

Qué es un símbolo en un acto. Un **símbolo** representa a una institución o a un país: la bandera, el himno, el escudo. En protocolo no se usan como decoración, sino como signos con un orden y un tamaño que otras personas interpretan. Por eso colocarlos «para que se vean mejor» es una mala razón: el criterio es la regla y no la estética.

Número, punto de vista y presidencia. El **lugar preeminente** depende de cuántas banderas ondean juntas. Con un número impar, es la posición central. Con un número par, es la más a la derecha de las dos posiciones centrales vista desde la presidencia, si la hay, o la situada a la izquierda del observador. Por eso el plano debe indicar siempre el **punto de vista**: quién mira y si hay presidencia. Un montaje correcto visto desde la presidencia puede parecer invertido si se rotula desde el público.

La regla del art. 6 de un vistazo

Banderas juntas	Posición preeminente de España	Ejemplo
Número impar (3, 5…)	La posición central	Tres astas: España, la del centro
Número par (2, 4…)	La central situada a la derecha de la presidencia, o a la izquierda del observador si no hay presidencia	Cuatro astas: una de las dos centrales
Con banderas de otros Estados	Según las normas y usos internacionales (art. 7)	Se consulta antes de montar

Documento 1 · Montaje corregido de las tres banderas

(ficticio, jueves 25/02/2027)

Posición	Bandera	Tamaño	Observación
Centro	España	Igual o mayor que las demás	Lugar preeminente (número impar)
Un extremo	Comunidad autónoma	No mayor que España	Orden de los extremos, a confirmar con protocolo
Otro extremo	Municipio	No mayor que España	Orden de los extremos, a confirmar con protocolo

Soportes y fondos. Un fondo de colores, una lona de patrocinio o un cartel no son banderas, pero compiten con ellas si son grandes o están en el mismo encuadre. Por eso, como buena práctica, se colocan aparte y fuera de la foto institucional, y se consulta su diseño con el servicio de protocolo. Un banderín sobre el plano sirve para ensayar el orden antes de tocar las astas.

Cómo se prepara un montaje. 1. Cuenta las banderas que ondean juntas. 2. Fija el punto de vista y si hay presidencia. 3. Aplica el art. 6: posición central si el número es impar; posición central de la derecha de la presidencia (o izquierda del observador) si es par. 4. Comprueba que ninguna es mayor que la de España. 5. Rotula el plano con el punto de vista y obtén la validación. **Comprueba:** un plano rotulado permite reconstruir cada posición sin preguntar.

LA NORMA DICE

Ley 39/1981, de 28 de octubre, arts. 6 y 7. La posición y el tamaño de la bandera de España responden a reglas concretas: lugar destacado y preeminente; las restantes banderas no pueden tener mayor tamaño; con número impar, la posición central; con número par, la central de la derecha de la presidencia si la hubiere o la izquierda del observador; junto a banderas de otros Estados, según las normas y usos internacionales. Identifica número de banderas, punto de vista y presencia de otras banderas antes de montar. Consulta la versión vigente.

CLAVE · UNA REGLA, UN MONTAJE

Con un número impar de banderas, la de España va en el centro; con un número par, en la posición central situada a la derecha de la presidencia (izquierda del observador si no hay presidencia). Ninguna puede ser mayor que ella.

ACTIVIDADES

1. Sitúa la bandera de España entre tres banderas en el supuesto legal pertinente y dibuja el montaje.
2. Corrige el borrador del caso: España en un extremo y la municipal, mayor, en el centro. Indica qué dos reglas incumple.
3. Explica por qué el plano de un montaje debe indicar el punto de vista y qué ocurre si no lo hace.

5.2 Himnos y tratamientos

Un símbolo sonoro o un tratamiento no se improvisan: se verifican con la norma y con la institución.

El himno nacional. El himno de España es la «Marcha Real» (Real Decreto 1560/1997, art. 1). Existen una versión completa y una versión breve, cuya duración es de 52 y 27 segundos respectivamente, y en ambas se interpreta siempre íntegramente y una sola vez (art. 2). Cuál suena depende del acto y de quién asista: la norma indica en qué actos corresponde la versión completa y en cuáles la breve (art. 3). Por eso una grabación encontrada sin verificar no acredita que sea la adecuada ni que sea la oficial: se pide la versión validada.

Actitud de respeto. La norma prevé una actitud de respeto de las personas asistentes durante el himno y, para el personal uniformado, el saludo reglamentario (art. 4). El equipo de acogida no exige gestos que la norma no pide: informa del momento en que sonará y respeta la actitud de cada persona sin corregirla en público.

Tratamientos. El **tratamiento** es la fórmula con que se dirige la palabra o el escrito a un cargo. Se verifica con el servicio de protocolo de la institución y no se atribuye por intuición: un tratamiento equivocado ofende y se nota. La **pronunciación** del nombre se confirma con la propia persona o con su equipo, y se anota para quien presente el acto.

Versión y acto

Versión	Duración	Cuándo (resumen del art. 3)
Completa	52 segundos	Homenajes a la Bandera y actos oficiales a los que asiste el Rey o la Reina
Breve	27 segundos	Actos oficiales a los que asisten otras autoridades señaladas en la norma

El resumen no sustituye al artículo: se consulta el texto vigente y se pregunta a la institución cuál prevé para su acto.

Documento 2 · Ficha de comprobación del himno y los tratamientos

(ficticio, jueves 25/02/2027)

Comprobación	Responsable	Evidencia
¿Suena el himno? Versión prevista (completa o breve)	Servicio de protocolo del ayuntamiento	Programa validado
Archivo de audio verificado	Hugo	Archivo guardado con su fuente
Momento del programa en que suena	Mateo	Programa con hora
Tratamiento de cada cargo	Servicio de protocolo	Hoja de tratamientos
Pronunciación de nombres	Leila	Nota confirmada con la persona

LA NORMA DICE

Real Decreto 1560/1997, de 10 de octubre, arts. 1 a 4. Comprueba la versión y el uso del himno que corresponde al supuesto; una grabación encontrada sin verificar no acredita su adecuación. Consulta la versión vigente.

Errores frecuentes. 1. Usar una grabación sin verificar su versión ni su duración. 2. Interrumpir o repetir el himno, cuando se interpreta íntegramente y una sola vez. 3. Atribuir un tratamiento por intuición. 4. Pronunciar mal un nombre por no haberlo comprobado. 5. No anotar quién validó cada dato. Los cinco se evitan con la ficha del documento 2 y con una consulta previa a la institución, de modo que todo conste por escrito antes del ensayo y no se discuta delante de las autoridades.

Cómo se comprueba. 1. Pregunta a la institución si el programa incluye himno. 2. Pide la versión prevista y su fuente. 3. Verifica el archivo y guárdalo con su origen. 4. Confirma tratamientos y pronunciaciones. 5. Anota quién ha validado cada dato y en qué fecha. **Comprueba:** ninguna fórmula ni versión se ha dado por buena sin una fuente, y el programa que llega al ensayo es el que validó la institución.

EN TU SECTOR

Entidad local: coordina los símbolos y los tratamientos con su servicio de protocolo antes de preparar el acto. **Universidad:** confirma si su acto incluye himno y qué fórmulas usa para cada cargo.

ACTIVIDADES

4. Prepara una ficha de comprobación de tratamiento y pronunciación para tres cargos de un acto institucional.
5. Una grabación del himno descargada de una web aparece en la carpeta del acto. Indica qué verificarías antes de usarla.
6. Explica con el art. 2 del Real Decreto 1560/1997 cómo se interpreta el himno y qué duración tiene cada versión.
7. Un compañero decide el tratamiento de una persona «porque suena bien». Rebátelo con dos razones del apartado.

5.3 Programa institucional

Un programa institucional ordena intervenciones, llegadas, firma y despedida con un responsable por cada paso.

Qué recoge el programa. El **programa institucional** es la secuencia del acto con las horas, las personas y los responsables de cada parte. Recoge cuatro asuntos: las **llegadas** (quién llega, por dónde y cuándo se le recibe), las **intervenciones** (quién habla, cuánto tiempo y en qué orden), la **firma** (qué se firma, quién y dónde) y la **despedida** (cómo se despide a las personas y cuándo se cierra el acto). Lo valida la institución organizadora.

Documento 3 · Programa del acto de 45 minutos

(ficticio, jueves 25/02/2027)

Hora	Parte	Duración	Responsable
11:00	Llegada y recepción	10 min	Mateo
11:10	Bienvenida institucional	10 min	Servicio de protocolo
11:20	Intervención principal	10 min	Persona invitada
11:30	Firma del documento conjunto	10 min	Nora y la institución
11:40	Despedida y salida	5 min	Mateo

Documento 4 · Llegadas escalonadas

(ficticio, jueves 25/02/2027)

Orden de llegada	Hora	Quién recibe	Dónde
Personal técnico y prensa	10:30	Leila	Acceso lateral
Autoridades invitadas	10:45	Mateo	Puerta principal
Persona representante de la comunidad	10:50	Mateo	Puerta principal
Persona invitada principal	10:55	Servicio de protocolo	Puerta principal

Cómo se ordena. 1. Parte de la hora de inicio y suma las duraciones. 2. Coloca primero las llegadas y la recepción. 3. Asigna una persona responsable a cada parte. 4. Reserva el tiempo de la firma y de la despedida. 5. Comprueba que la suma coincide con la duración prevista. **Comprueba:** el acto termina a las 11:45, tras sumar 10, 10, 10, 10 y 5 minutos.

Llegadas y firma. Las llegadas se escalonan para que las autoridades no coincidan en la puerta y el equipo pueda recibir a cada una. La firma se prepara con antelación: documento revisado por las partes, bolígrafos, mesa y un responsable que anota la hora. La despedida cierra el acto con el mismo cuidado que la llegada: se acompaña a las personas invitadas hasta la salida y se evitan aglomeraciones en la puerta.

Ensayo. El día anterior se hace un ensayo documental y de montaje con el servicio de protocolo: se recorre el programa, se comprueba el plano de banderas, se prueba el sonido y se anotan las correcciones. Lo que se corrige en el ensayo no se descubre delante de las autoridades. Conviene que asistan quienes tienen una función el día del acto: acogida, sonido, montaje y la persona que anota las incidencias.

Imprevistos. Aun con ensayo, pueden surgir cambios: una autoridad que llega antes, una intervención que se alarga o un fallo de sonido. El equipo tiene previstas tres reglas: avisa a la persona responsable de la institución, no altera el orden de las personas sin su conformidad y anota el cambio con su hora y su causa. Ningún imprevisto se resuelve moviendo banderas ni asientos por iniciativa propia.



ACTIVIDADES

8. Ordena una secuencia de 45 minutos con responsables para un acto institucional con llegada, dos intervenciones, firma y despedida.
9. Si la intervención principal dura 15 minutos en lugar de 10, indica a qué hora termina el acto del documento 3 y qué parte ajustarías.
10. Escribe cómo escalonarías las llegadas de tres autoridades para que no coincidan en la puerta.
11. Redacta las instrucciones de la firma del documento conjunto: qué se prepara, quién lo comprueba y qué documento queda.

5.4 Documentación y presupuesto

Prever un gasto no es tenerlo autorizado: son tres cosas distintas.

Minuta, invitaciones y reservas. La **minuta** es el borrador que recoge el programa y los acuerdos del acto, antes del documento que se firma; las **invitaciones** convocan a las instituciones y personas, y las **reservas** apartan recursos (sala, sonido, soportes) antes de contratarlos. Cada documento lleva fecha, versión y la validación de quien corresponde, y se guarda con el resto del expediente.

Tres conceptos que no son lo mismo. El **presupuesto solicitado** es lo que se propone gastar. El **crédito confirmado** es lo que la persona competente (en Vértice, Nora; en una administración, el órgano competente) ha reservado y autorizado. El **gasto comprometido** es lo que ya se ha contratado o pedido formalmente. Una propuesta no es un crédito, y un crédito no es un gasto: antes de comprometer un importe hay que comprobar que hay crédito confirmado suficiente.

Las tres cifras del caso

Concepto	Importe	Estado
Presupuesto solicitado	2.150,00 €	Propuesto por el equipo
Crédito confirmado	2.000,00 €	Reservado y autorizado por Nora
Gasto comprometido	0,00 €	Nada contratado hasta que se resuelva el exceso

Documento 5 · Control presupuestario del acto

(ficticio, viernes 19/02/2027)

Partida	Propuesta	Solicita	Autoriza	Antes del hito
Soportes y astas	900,00 €	Hugo	Nora	Martes 23/02
Minuta e invitaciones	650,00 €	Leila	Nora	Lunes 22/02
Sala y sonido	600,00 €	Hugo	Nora	Martes 23/02
Total propuesto	2.150,00 €			
Reserva confirmada	2.000,00 €		Nora	
Exceso	150,00 €			

Qué hacer con un exceso. Las partidas suman 900,00 + 650,00 + 600,00 = 2.150,00 €, es decir, 150,00 € por encima de los 2.000,00 € reservados. Hay dos salidas: ajustar las partidas para que quepan, o tramitar una autorización de ampliación antes de comprometer el gasto. Lo que no se hace es contratar y regularizar después: la reserva no autoriza superar su cuantía. Si se pide ampliación, se pide por escrito, con el importe adicional, el motivo y la fecha límite para decidir, y hasta que la autoriza la persona competente el exceso no se compromete (si el gasto es municipal, la autoriza el órgano competente).

Cómo se controla. 1. Suma las partidas propuestas. 2. Compáralas con el crédito confirmado. 3. Calcula el exceso o el margen. 4. Decide: ajustar o pedir autorización. 5. Anota quién solicita, quién autoriza y el hito antes del cual debe estar completado cada trámite. **Comprueba:** no hay ningún compromiso sin autorización.

Hitos. Cada trámite debe estar completado antes de un hito: la minuta y las invitaciones antes del lunes 22/02, la reserva de sala y los soportes antes del martes 23/02 y el ensayo del miércoles 24/02. Si un hito no se cumple, se avisa a Nora el mismo día, no al día siguiente, con la causa, una propuesta de solución y el efecto que tendría en el resto del programa.

Documentación del acto. El expediente reúne el programa, la minuta, las invitaciones y confirmaciones, el plano de banderas validado, el control presupuestario y el registro de incidencias. Todo con la misma fecha de versión.

ACTIVIDADES

12. Distingue presupuesto solicitado, crédito confirmado y gasto comprometido, con un ejemplo del acto del ayuntamiento. Añade para cada trámite quién solicita, quién autoriza y antes de qué hito debe estar completado.
13. Calcula el total de las tres partidas del caso y el exceso sobre la reserva, y propón dos formas de resolverlo.
14. Una de las partidas (la minuta) baja de 650,00 € a 500,00 €. Calcula el nuevo total y el margen respecto de la reserva.
15. Explica por qué contratar primero y pedir autorización después es un error, aunque exista una reserva.

5.5 Calidad y seguridad compartidas

En un acto con varias instituciones, el control es de todas, y cada punto tiene un responsable.

Puntos de control. Un **punto de control** es el momento o el lugar donde se comprueba algo con un responsable y una evidencia. En un acto institucional los cuatro principales son: el **acceso** (quién entra y por dónde), el **símbolo** (banderas montadas según el plano validado), la **intervención** (orden y tiempos) y la **salida** (despedida y evacuación ordenada). Cada punto tiene una persona responsable de Vértice y otra de la institución.

Documento 6 · Puntos de control compartidos

(ficticio, jueves 25/02/2027)

Punto	Responsable	Evidencia	Cuándo
Acceso	Mateo, con seguridad del recinto	Registro de llegadas	Desde las 10:30
Símbolo	Hugo, con protocolo del ayuntamiento	Plano validado y foto del montaje	Antes de las 10:45
Intervención	Mateo, con el servicio de protocolo	Programa con horas	11:10 a 11:30
Salida	Mateo, con seguridad del recinto	Registro de salida	11:40 a 11:45

Seguridad y protocolo compartidos. La seguridad de un acto institucional la coordinan los responsables competentes de cada institución y del recinto, cada uno en su ámbito: quien organiza decide el protocolo, y quien gestiona el espacio, los accesos. Vértice no improvisa medidas ni se sustituye a ellos: coordina horarios, accesos y contactos, consulta el plan de emergencia o autoprotección del recinto y anota cada incidencia.

Errores frecuentes. 1. Asumir que otra institución ya ha revisado el acceso. 2. Dejar un punto de control sin responsable. 3. Anotar la evidencia al día siguiente, de memoria. 4. Cambiar el plano sin avisar a protocolo.

Calidad. Se comprueba al final: ¿se montó lo validado?, ¿se cumplió el programa?, ¿hubo incidencias y cómo se resolvieron?

EN TU SECTOR

Entidad local: coordina los símbolos y los accesos con su servicio de protocolo y con quien gestione el recinto.

ACTIVIDADES

16. Asigna responsable y evidencia a acceso, símbolo, intervención y salida en un acto institucional con dos instituciones.
17. Redacta tres comprobaciones de calidad para el cierre del acto y quién las registra.
18. Un responsable de otra institución propone cambiar un acceso a última hora. Explica qué hace el equipo y qué no.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Las tres banderas y los 2.000,00 €

Caso ficticio. En un acto institucional del supuesto se colocan juntas tres banderas: España, comunidad autónoma y municipio. El borrador deja España en un extremo y sitúa la municipal, mayor, en el centro. Hay 2.000,00 € reservados y partidas propuestas de 900,00 €, 650,00 € y 600,00 €.

Paso 1. Las banderas. Son tres, un número impar: según el art. 6 de la Ley 39/1981, España ocupa la posición central y las restantes no pueden tener mayor tamaño. La municipal no puede ser la mayor.

Paso 2. El resto del orden. La ley no resuelve el orden de las otras dos: se verifica con la normativa aplicable y la coordinación del acto con el servicio de protocolo.

Paso 3. El presupuesto

Concepto	Cálculo	Importe
Total propuesto	900,00 + 650,00 + 600,00	2.150,00 €
Reserva	Dato del caso	2.000,00 €
Exceso	2.150,00 − 2.000,00	150,00 €

Paso 4. La decisión. Hay que ajustar las partidas o tramitar una autorización antes de comprometer el gasto.

RESULTADO

España en el centro y ninguna bandera mayor que ella; exceso de 150,00 € sobre la reserva de 2.000,00 €, que se ajusta o se autoriza antes de comprometerlo. Montaje corregido; presupuesto pendiente de ajustar 150,00 € o de autorización.

Documento de cierre · Ficha de montaje y gasto (ficticia, jueves 25/02/2027)

Dato	Valor
Banderas	Tres: España en el centro; ninguna mayor
Punto de vista	Observador (plano rotulado)
Total propuesto	2.150,00 €
Crédito confirmado	2.000,00 €
Decisión	Ajustar 150,00 € o tramitar ampliación
Validación	Servicio de protocolo (montaje) y Nora (gasto de Vértice)

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué España va en el centro? b) ¿Qué dos opciones hay para el exceso de 150,00 €? c) ¿Quién autoriza el uso de la reserva?

PRÁCTICA

P05 Cuatro banderas y una reserva

Caso ficticio. El lunes 22 de febrero de 2027, otro acto institucional coloca juntas cuatro banderas (España, comunidad autónoma, provincia y municipio) en un acto con presidencia. La reserva es de 3.000,00 € y se proponen tres partidas de 1.200,00 €, 900,00 € y 1.100,00 €.

Encargo. 1) Indica la posición de honor de España con el punto de vista. 2) Indica qué tamaño deben tener las demás banderas. 3) Calcula el total de las partidas y el exceso sobre la reserva. 4) Resuelve la desviación: ajustar o autorizar. 5) Guarda el resultado como UD05_P05_cuatro_banderas_v01.

Plantilla PROT-P05 · Cuatro banderas y control de la reserva

Campo	Tu respuesta
Identificador y fecha	
Datos de partida (número de banderas, punto de vista, partidas, reserva)	
Operaciones (posición de España, tamaño, total y exceso)	
Resultado (decisión sobre la desviación)	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Variante. Si la partida de 1.100,00 € baja a 850,00 €, calcula el nuevo total y el margen sobre la reserva, y explica por qué ese margen no se gasta automáticamente.

Lista de cotejo

☐ Número de banderas y punto de vista.
☐ Posición de España.
☐ Tamaño de las demás.
☐ Total y exceso.
☐ Decisión anotada.

LECTURA Y DEBATE

La lona más grande



Relato ficticio. Visto en una fotografía, el montaje parecía equilibrado: tres astas, tres banderas y, detrás, un fondo de colores alegres. Hugo había recogido ese fondo en la imprenta: una lona de gran formato que el patrocinador quería colocar en el escenario. Era más grande que cualquier bandera del conjunto y llamaba la atención de quien miraba.

Mateo comparó el plano con la lona sobre la mesa y vio el problema: aunque no fuera una bandera, el soporte comercial dominaba el conjunto y comunicaba una jerarquía equivocada. Propuso separarlo de las astas institucionales, situarlo fuera del encuadre del montaje y consultar el diseño con el servicio de protocolo.

Nora preguntó qué se acreditaría si alguien reclamaba. Mateo respondió que el plano validado, con fecha y firma. Hugo tuvo que aceptar que el criterio estético no bastaba: un montaje bonito que comunica un orden incorrecto es un montaje equivocado.

Preguntas. 1) ¿Qué decisiones de diseño necesitan revisión institucional? 2) ¿Por qué la lona del patrocinador no puede dominar el conjunto de banderas? 3) Distingue el hecho comprobado (el tamaño de la lona), la suposición (que nadie lo notará) y la decisión de Mateo.

APRENDE CON LA IA

Hugo pregunta a un asistente de IA qué bandera debe ser la más grande en un acto con patrocinio y si la reserva de 2.000,00 € le permite aprobar las partidas. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«La bandera más grande corresponde al patrocinador que más paga, así que puedes ampliar la suya. Además, como hay una reserva de 2.000,00 €, esa reserva autoriza cualquier gasto adicional que surja en el montaje.»

Tu tarea. Localiza los errores, explica su efecto y rebátelos con los datos del caso (art. 6 de la Ley 39/1981, partidas de 2.150,00 € y reserva de 2.000,00 €). Escribe una respuesta corregida. No incluyas datos personales reales en una consulta a una IA. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

19. ¿Puede otra bandera ser mayor que la de España? Justifícalo con un ejemplo de la unidad.
20. ¿Qué diferencia hay entre presupuesto solicitado, crédito confirmado y gasto comprometido? Aplícalo al caso.
21. ¿Qué punto de vista debe indicarse en el plano y por qué?

Aplica

22. Asigna responsable y evidencia a acceso, símbolo, intervención y salida. Entrega el documento o la simulación correspondiente y señala qué decisión has tomado.
23. Variante: en un montaje de cuatro banderas sin presidencia, indica la posición de España y cómo lo rotularías en el plano.
24. Elabora una minuta institucional alternativa de 45 minutos para otro acto con llegada, dos intervenciones, firma y despedida, con responsables.
25. Prepara el control presupuestario de un acto con reserva de 1.500,00 € y partidas de 700,00 €, 500,00 € y 400,00 €: total, exceso o margen y decisión.
26. Dibuja el plano de un montaje de cinco banderas con presidencia y rotula el punto de vista; indica dónde irían la de España y las demás.
27. Redacta el aviso a Nora cuando un hito presupuestario no se cumple, con fecha, causa y propuesta.

Investiga

28. Consulta https://www.boe.es/eli/es/l/1981/10/28/39/con para comprobar el alcance de la Ley 39/1981, de 28 de octubre. Anota el artículo consultado y la fecha de consulta, y explica una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación y qué no permite concluir la consulta.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 5 · SÍMBOLOS, MINUTA Y CONTROL PRESUPUESTARIO

Crea en la carpeta «00 Nuestro protocolo» el archivo UD05_P05_simbolos_minuta_v01 con la ficha de símbolos (tres banderas, punto de vista y España en el centro), una minuta institucional alternativa de 45 minutos con responsables y el control presupuestario (reserva de 2.000,00 €, partidas de 900,00, 650,00 y 600,00 €, exceso de 150,00 € y decisión).

Comprueba tu entrega: ninguna bandera es mayor que la de España; la minuta suma 45 minutos; el exceso es de 150,00 €; cada trámite tiene quien solicita, quien autoriza y un hito.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: ficha de preparación del acto del ayuntamiento

Documento ficticio, redactado por Hugo el miércoles 24 de febrero de 2027 y marcado como APROBADO. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Identificador y fecha	FIC-VER-05 · 24/02/2027
2	Banderas	España: extremo derecho del observador. Bandera municipal: doble tamaño
3	Himno	Versión descargada sin verificar
4	Gasto y reserva	Gasto: 2.150,00 €; reserva: 2.000,00 €
5	Seguridad	Cada institución improvisa
6	Estado, fuente y comprobación	APROBADO sin firma de Nora; fuente sin identificar; comprobación no registrada

Encargo. Cinco de las seis filas contienen un error. Localízalos, explica qué consecuencia tendría cada uno y escribe la versión corregida con su evidencia. Entrega el borrador corregido sin alterar ni ocultar el original, y deja anotado quién lo ha revisado y cuándo.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En un montaje de tres banderas colocadas juntas en el escenario, la de España va...
a) en el centro.
b) en un extremo.
c) a la izquierda de la mayor.

2. Entre las tres banderas del supuesto, ¿puede otra del conjunto ser mayor que la de España?
a) Sí, la del municipio.
b) Sí, la del patrocinador.
c) No.

3. En el plano del montaje de las banderas debe indicarse siempre el punto de vista de...
a) la fotografía.
b) la presidencia o del observador.
c) ninguno.

4. Con cuatro banderas juntas en un acto con presidencia, España ocupa...
a) un extremo.
b) la central izquierda de la presidencia.
c) la central derecha de la presidencia.

5. El total de las tres partidas propuestas en el caso, 900,00 + 650,00 + 600,00 €, es...
a) 2.050,00 €.
b) 2.150,00 €.
c) 2.250,00 €.

6. Comparado con la reserva de 2.000,00 €, el exceso del total de las partidas es...
a) 150,00 €.
b) 50,00 €.
c) 250,00 €.

7. Entre reserva y gasto...
a) son lo mismo.
b) la reserva autoriza cualquier gasto.
c) la reserva es lo apartado y el gasto comprometido lo ya contratado.

8. Una grabación del himno encontrada en internet y guardada en la carpeta del acto...
a) puede usarse sin más.
b) debe verificarse en versión y uso.
c) se improvisa el día del acto.

9. La seguridad de un acto institucional la coordinan...
a) los responsables competentes de las instituciones y del recinto.
b) cada institución como quiera.
c) el patrocinador.

10. En la documentación del acto, un montaje aprobado queda acreditado por...
a) una conversación.
b) una fotografía del montaje.
c) el plano y la validación registrados.

Ya sé...

- ☐ colocar las banderas con la regla de número, punto de vista y tamaño.
- ☐ verificar el uso del himno y los tratamientos con una fuente.
- ☐ ordenar un programa institucional con llegadas, intervenciones, firma y despedida.
- ☐ distinguir presupuesto solicitado, crédito confirmado y gasto comprometido.
- ☐ asignar responsable y evidencia a los puntos de control compartidos.
- ☐ resolver el caso de las tres banderas y justificar el resultado.



UNIDAD 6

Relaciones profesionales dentro de la empresa

Bloque 3 · Relaciones profesionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Distinguir la dependencia jerárquica de la colaboración funcional en un organigrama.
- Redactar un circuito interno de solicitud, confirmación y autorización, con encargos completos.
- Adaptar saludo, canal, tono y tiempos a cada situación, sin apoyarte en estereotipos.
- Facilitar la participación de un grupo con turnos, escucha y síntesis.
- Separar la información de trabajo, el acceso autorizado y los datos privados, y saber qué hacer con datos recibidos por error.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Martes 16 de febrero de 2027, dos días antes del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Es el día del ensayo documental y el equipo trabaja con prisa. Nora ha aprobado que dos proveedores visiten mañana, miércoles 17/02, la sala técnica del salón de actos (zona restringida; el archivo queda excluido); Mateo confirma las agendas; Hugo prepara la sala. A media mañana, Leila recibe por error una lista con teléfonos personales y motivos médicos de varias personas inscritas, reenviada desde una bandeja compartida. Además, un correo llegado a los cuatro dice solo: «Que alguien prepare todo».

- Hugo cree que, como prepara la sala, también puede aprobar quién entra;
- Leila no sabe si debe leer la lista, borrarla o reenviarla;
- Mateo se pregunta quién es «alguien» en el correo y qué debe quedar hecho a las 16:00.

Al terminar la unidad habrás redactado el circuito interno de confirmaciones, autorizaciones y acceso a la información de Vértice.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué representa un organigrama y qué no cuenta?
2. Si cuatro personas reciben «que alguien prepare todo», ¿quién lo hace?
3. ¿Qué haces primero con datos recibidos indebidamente: reenviarlos, borrarlos o avisar?
4. ¿Colaborar en una tarea da derecho a aprobarla?



Organigrama y relaciones

6.1



Protocolo interno

6.2



Comunicación y cortesía

6.3



Interacción del grupo

6.4



Confidencialidad

6.5

6.1 Organigrama y relaciones

Un organigrama dice quién responde ante quién; no dice quién tiene razón ni quién puede aprobar cada cosa.

Organigrama. Un **organigrama** es la representación gráfica de las funciones de una organización y de las relaciones entre ellas. Sirve para responder tres preguntas: quién decide, quién ejecuta y quién necesita saberlo. En Vértice es sencillo: Nora dirige y autoriza; Mateo presta asistencia a la dirección; Leila coordina la comunicación; Hugo coordina las operaciones.

Dependencia jerárquica. La **dependencia jerárquica** es la relación por la que una persona asigna tareas, autoriza y evalúa el trabajo de otra, que responde ante ella. En el organigrama se dibuja con una línea continua. Nora tiene dependencia jerárquica sobre Mateo, Leila y Hugo.

Colaboración funcional. La **colaboración funcional** es la relación por la que dos personas se coordinan para sacar adelante una tarea sin que ninguna tenga autoridad sobre la otra. Se dibuja con una línea discontinua. Hugo prepara la sala y Mateo confirma las agendas: cada uno depende de Nora y entre ellos colaboran. Un error frecuente es creer que quien convoca o coordina manda: Mateo convoca por delegación de Nora, pero no da órdenes a Hugo ni a Leila.

Documento 1 · Organigrama de Vértice

(ficticio)

Persona	Función	Depende de	Colabora con
Nora	Dirige y autoriza	(nadie en el equipo)	Todo el equipo
Mateo	Asistencia: confirma, convoca y registra	Nora	Hugo y Leila
Leila	Comunicación: invitaciones, prensa y mensajes	Nora	Mateo
Hugo	Operaciones: recinto, montaje y señalización	Nora	Mateo

Decidir, ejecutar e informar. Para repartir una tarea basta con completar tres columnas. Así queda la visita de los dos proveedores a la zona restringida:

Documento 2 · Reparto de la visita a la zona restringida

(ficticio)

Tarea	Decide	Ejecuta	Se informa
Aprobar la visita	Nora	Nora	Mateo y Hugo
Confirmar la agenda	Nora	Mateo	Hugo y Leila
Preparar la sala técnica	Nora	Hugo	Mateo
Comunicar hora y punto de encuentro	Nora	Leila	Mateo

Nora decide en todas las filas porque la zona es restringida; cada ejecución recae en una sola persona. Si una fila queda con «todos», la tarea no está repartida.

Delegar no es soltar. La **delegación** traslada la ejecución de una tarea, no el deber de controlarla: si Hugo monta mal la sala, Hugo responde ante Nora y Nora responde ante quien corresponda. Por eso toda delegación se deja por escrito: qué se delega, en quién, hasta cuándo y con qué límites. Si Nora delega la aprobación de accesos en Mateo hasta el viernes, solo él puede aprobarlos y solo hasta entonces, sin perjuicio de lo que Nora se reserve y de las normas del recinto.

CLAVE · COLABORAR NO ES AUTORIZAR

El organigrama muestra quién depende de quién. Colaborar en una tarea no da autoridad para aprobarla: aprueba quien tiene la función de autorizar o la ha recibido por delegación escrita.

Comprueba: antes de actuar sobre una petición, contesta tres preguntas: ¿quién decide?, ¿quién ejecuta?, ¿quién debe saberlo? Si alguna respuesta es «nadie» o «todos», el encargo aún no está bien repartido.

ACTIVIDADES

1. Traza en un esquema quién decide, quién ejecuta y quién recibe información cuando Vértice autoriza la entrada de una proveedora a la zona restringida del archivo. Usa tres columnas y los nombres del Documento 1.
2. Explica con tus palabras la diferencia entre una línea continua y una discontinua en un organigrama y pon un ejemplo de Vértice que no aparezca en el texto.
3. Mateo convoca una reunión para el martes a las 16:00 y Hugo responde: «Tú no eres mi jefe». ¿Tiene razón? Justifícalo con el Documento 1.

6.2 Protocolo interno

Un circuito conocido evita que cada petición dependa de quién la recibe.

Protocolo interno. El **protocolo interno** es el conjunto de reglas escritas con las que una empresa ordena sus solicitudes, reuniones, visitas internas y autorizaciones. No es ceremonia: es previsibilidad. Quien pide algo sabe a quién y cómo; quien autoriza sabe qué debe comprobar; y todo deja constancia. En un acto privado como el Encuentro Vértice Conecta no hay precedencias oficiales que aplicar: la empresa fija sus propios criterios y los aplica con coherencia.

El circuito de autorización. Un **circuito** es el recorrido que sigue una petición desde que se formula hasta que se cierra. El de Vértice tiene cinco pasos:

1. **Solicitud.** La persona que necesita algo lo pide por el canal acordado, con los datos mínimos: qué, quién, cuándo y para qué.
2. **Comprobación.** Mateo verifica que la petición está completa y que la agenda y el espacio están libres. Si falta algo, la devuelve el mismo día laborable.
3. **Autorización.** Nora aprueba, rechaza o pide cambios. Si no está, solo autoriza quien tenga delegación escrita.
4. **Preparación.** Hugo, o la persona designada, prepara espacios y medios dentro de lo autorizado y sin ampliarlo.

1. **Cierre.** Se registra qué se hizo, quién lo hizo y si hubo incidencias.

Documento 3 · Solicitud de acceso a zona restringida

(ficticio)

Campo	Contenido
Solicitud	Visita de dos técnicos de montaje a la sala técnica
Solicita	Hugo
Fecha y hora	miércoles 17/02/2027, 12:00-12:30
Confirma agenda	Mateo, martes 16/02/2027
Autoriza	Nora (sí / no, con fecha y hora)
Zonas autorizadas	Sala técnica; el archivo, no

El encargo completo. El correo del caso dice «Que alguien prepare todo». Un **encargo** completo tiene cuatro elementos: un **responsable** (una persona con nombre), un **resultado** (qué debe quedar hecho y cómo se comprueba), un **plazo** (fecha y hora) y los **recursos** (con qué y con quién). Cuando se encarga algo «a alguien», cada persona puede suponer que lo hará otra y nadie lo hace: es la difusión de la responsabilidad.

Encargo ambiguo	Encargo completo
«Que alguien prepare todo»	«Hugo: prepara la sala B para el ensayo del martes 16/02 a las 16:00 (proyector, doce sillas y pizarra). Confírmamelo por correo antes de las 14:00»

Registro y plazos internos.

Cada paso deja rastro: solicitud con fecha, confirmación, decisión y cierre. Los plazos del circuito son **plazos internos**: los fija Vértice para organizarse y no equivalen a plazos legales. Si no se puede cumplir uno, se avisa antes de que venza y se acuerda otro por escrito.

Reuniones. Toda reunión lleva una convocatoria con fecha, hora, duración, orden del día y persona que modera, y termina con un acta breve: acuerdos, responsables y plazos. El acta se envía el mismo día laborable a quienes asistieron.

Comprueba: un circuito funciona si cualquier persona del equipo, sin preguntar a nadie, sabe a quién pedir, quién comprueba, quién autoriza y dónde queda registrado el resultado.

ACTIVIDADES

4. Redacta un procedimiento de reserva de la sala de reuniones de Vértice en cinco pasos. Indica quién solicita, quién comprueba, quién autoriza, quién prepara y cómo se registra.
5. Reescribe el correo «Que alguien prepare todo» como un encargo completo para el ensayo documental del martes 16/02/2027. Señala responsable, resultado, plazo y recursos.
6. Hugo pide a Leila que no avise a Nora de un cambio de sala «para no molestarla». ¿Qué paso del circuito se salta y qué puede ocurrir?

6.3 Comunicación y cortesía

Decir lo mismo con otro canal, otro tono u otro momento puede cambiar el resultado.

Cortesía profesional. La **cortesía** profesional es el trato respetuoso que facilita el trabajo: saludar, ser claro, atender a la otra persona y cumplir lo prometido. No consiste en decir que sí a todo. Discrepar con respeto es compatible con la cortesía y, muchas veces, es parte de ella: una discrepancia a tiempo evita un error tarde.

Cuatro decisiones antes de comunicar. Antes de escribir o hablar, se decide el saludo, el canal, el tono y el momento. La tabla recoge los casos más habituales en Vértice:

Tabla 1 · Canal, tono y tiempo según la situación

Situación	Canal	Tono	Tiempo
Cambio de última hora que afecta a una visita	Presencial o teléfono; después, correo	Claro y breve	Ahora
Petición con datos y plazo	Correo	Formal y completo	Respuesta o acuse en un día laborable
Discrepancia con una decisión	Presencial o videollamada	Respetuoso, sobre hechos	Antes de ejecutar

De la orden ambigua a la petición profesional. Una petición profesional lleva a quién se dirige, qué se pide, para cuándo, por qué y cómo se confirma. Compara:

Mensaje	Qué falla o qué aporta
«Mándame la lista ya»	Sin destinatario claro, sin plazo medible ni motivo
«Leila, ¿puedes enviarme hoy antes de las 14:00 la lista de invitaciones sin datos de contacto personales? La necesito para el control de acceso. Confírmame cuando esté en la carpeta común»	Destinatario, plazo, motivo, límite de datos y forma de confirmar

Evitar estereotipos. Adaptar la comunicación significa ajustarla a la persona y a la situación, no a una suposición sobre su edad, su sexo, su origen o su antigüedad. Un estereotipo ahorra una pregunta y suele equivocarse. La alternativa es preguntar o comprobar:

Suposición	Pregunta o comprobación
«Es mayor: no usará el correo»	¿Prefieres que te lo confirmemos por correo o por teléfono?

Discrepar con respeto. Un esquema sencillo es hecho, efecto y propuesta: «El martes a las 16:00 hay dos actividades en la misma sala (hecho); no podremos ensayar el montaje (efecto); propongo mover la reunión a las 17:00 o usar la sala B (propuesta)». Se habla de lo ocurrido y de lo que se puede hacer, no de cómo es la otra persona.

CLAVE · CORTESÍA NO ES ACEPTAR

Un saludo amable, un canal adecuado y un tono sereno no obligan a decir que sí. Se puede discrepar con respeto, con hechos y con una alternativa.

Comprueba: relee tu mensaje antes de enviarlo y contesta: ¿se entiende sin haber estado en la conversación?, ¿dice quién, qué y para cuándo?, ¿habla de hechos?

ACTIVIDADES

7. Reescribe como petición profesional el mensaje de Mateo a Leila «Mándame la lista ya». Indica destinatario, acción, plazo, motivo y forma de confirmar.
8. Elige canal, tono y tiempo para: a) avisar de que la visita de las 12:00 se aplaza media hora; b) discrepar de una decisión de Nora sobre el horario del ensayo; c) enviar a Hugo la hora de llegada de dos visitantes.
9. Leila supone que un proveedor de más edad prefiere el teléfono y no le escribe. ¿Qué error comete y cómo lo resolverías?

6.4 Interacción del grupo

Una reunión bien llevada no elimina la autoridad de quien decide: mejora la información con la que decide.

Qué ocurre en una reunión. La **interacción del grupo** es el modo en que las personas reparten la palabra, se escuchan y llegan a acuerdos. Cuando solo hablan siempre las mismas personas, la decisión se toma con parte de la información. Eso ocurrió en el ensayo del martes 16/02/2027: doce personas del equipo en la sala y solo intervenían las más veteranas, hasta que una ronda breve sacó a la luz un cruce de horarios que nadie había visto.



Turnos. Una **ronda** da la palabra a cada persona por orden y con un tiempo fijo. Con dos minutos por persona, una ronda de seis personas dura doce minutos y una de doce, veinticuatro: conviene anunciarlo antes de empezar. Quien modera da la palabra, vigila el tiempo y corta con cortesía a quien se extiende («Te agradezco la idea; cedemos el turno para que llegue a todos»).

Escucha. La **escucha activa** consiste en atender sin interrumpir y comprobar que se ha entendido: «Si te he entendido bien, el cruce está entre el ensayo de sonido y la recepción de proveedores». Parafrasear evita acuerdos basados en malentendidos.



Síntesis. Al cerrar, se resume en tres bloques: acuerdos, discrepancias que siguen abiertas y pendientes, cada uno con responsable y plazo.

Documento 4 · Acta breve del ensayo del 16/02/2027

(ficticio)

Acuerdo	Responsable	Plazo
Mover el ensayo de sonido a las 17:00 (decisión de Nora)	Nora	martes 16/02, 16:35
Avisar del cambio a los dos proveedores	Mateo	martes 16/02, 16:45
Confirmar sala y sonido para las 17:00	Hugo	martes 16/02, 16:55

Reparto de papeles. Cada persona sabe qué hace: Mateo modera y vigila los turnos; todo el equipo aporta hechos y propuestas; Leila anota y redacta el acta; Nora decide tras escuchar.

Monopolios y silencios. Dos problemas habituales son el monopolio, cuando una persona ocupa casi todo el tiempo, y el silencio, cuando alguien no habla porque nadie le da paso. El monopolio se corta con cortesía y con un turno fijo; el silencio se invita con una pregunta directa y abierta («Leila, ¿qué riesgo ves tú en la entrada?»).

Participar no es decidir. Si todas las personas deciden, nadie responde del resultado; si nadie opina, la decisión se toma a ciegas. Nora escucha la ronda y decide: la participación aporta información, la responsabilidad sigue siendo suya.

Comprueba: al terminar una reunión, cualquier asistente debe poder decir qué se acordó, quién lo hace y para cuándo.

ACTIVIDADES

10. Modera por escrito una ronda de propuestas para elegir el recordatorio del encuentro con cinco participantes: reparte turnos de dos minutos y escribe tres frases (dar la palabra, cortar un monopolio con cortesía y cerrar con síntesis).
11. Redacta una síntesis de tres líneas de esta reunión: Leila propone enviar el recordatorio por correo; Hugo prefiere un mensaje corto; Mateo avisa de que dos proveedores no leen el correo por la mañana; Nora pide decidir antes de las 18:00.
12. Explica por qué participar no equivale a decidir y qué ocurriría en el ensayo si Nora hubiera decidido sin la ronda.

6.5 Confidencialidad

No toda la información que circula en una empresa es de todas las personas, y los datos personales solo se tratan con finalidad y acceso proporcionado.

Tres tipos de información. Para decidir quién ve qué conviene separar tres niveles:

Tipo	Ejemplo en Vértice	Quién accede
Información de trabajo	Hora y sala del ensayo	Quien participa
Información restringida	Plano de la zona restringida	Quien la necesita para su función
Datos personales	Teléfono personal de un visitante	Solo con finalidad y base legítimas

Entre los datos personales, los **datos de salud** tienen un tratamiento especialmente protegido: nunca se piden por rutina, y no figuran en listas visibles ni en acreditaciones. Que algo sea cierto o que la persona lo haya contado en confianza no lo convierte en información de trabajo: se comparte solo con quien tiene un motivo profesional para conocerlo.

Acceso por necesidad. El **acceso por necesidad** significa que cada persona ve únicamente la información que requiere su función, ni más ni menos. Se aplica a cada campo, no al documento entero. La lista que llegó a Leila tenía seis campos; cada persona necesita solo algunos:

Documento 5 · Qué campo necesita cada función

(ficticio)

Campo de la lista	Mateo	Leila	Hugo
Nombre	Sí	Sí	Sí
Empresa	Sí	Sí	No
Hora de llegada	Sí	Sí	Sí
Zona autorizada	Sí	No	Sí
Teléfono personal	No	No	No
Motivo médico	No	No	No

Mateo necesita cuatro campos; Leila, tres; Hugo, tres. Los dos últimos campos no los necesita nadie del equipo: el contacto se resuelve con un teléfono profesional y el apoyo que alguien precise se pregunta de forma neutra («¿necesitas algún apoyo durante la visita?»), sin anotar el motivo.

Si recibes datos que no te corresponden. El procedimiento de privacidad de Vértice es este:

1. No reenvíes, no copies y no comentes el contenido.
2. Avisa a quien lo envió y a Nora, que lo escala al responsable de protección de datos.
3. Restringe el acceso y conserva solo lo imprescindible como prueba; la copia se elimina cuando el responsable lo indique.
4. Registra el incidente: fecha, hora, qué se recibió, de quién, a quién se avisó y qué medidas se tomaron.
5. Reduce la lista a los campos necesarios y circula solo esa versión.
6. Revisa la causa (aquí, una bandeja compartida con acceso demasiado amplio) y corrígela.

Conservación y copias. Una lista de visitantes se conserva solo mientras sirve a su finalidad; después se archiva o se elimina según el procedimiento de Vértice. Las copias en móviles o carpetas privadas son un acceso más que nadie controla.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016, arts. 5, 6, 9, 33 y 34. El art. 5 exige fines determinados, minimización (solo lo necesario), conservación limitada y protección frente a accesos no autorizados. El art. 6 exige una base legítima, como el consentimiento o un contrato. El art. 9 prohíbe, salvo excepciones, tratar datos de salud. No pidas diagnósticos por rutina. Arts. 33 y 34: notificar la violación de seguridad a la autoridad de control (72 horas) y, si el riesgo es alto, a los afectados. LO 3/2018, art. 5: confidencialidad. Consulta la versión vigente.

EN TU SECTOR

Asesoría: separa la información de cada cliente de la agenda compartida del equipo.

Comprueba: para cada campo de una lista, pregunta quién lo necesita y para qué. Si no puedes contestar, el campo sobra.

ACTIVIDADES

13. Decide quién necesita ver una lista de visitas y qué campos necesita. Completa una tabla con tres personas de Vértice y los seis campos del Documento 5, y motiva cada «No».
14. Ordena los seis pasos del procedimiento de privacidad ante datos recibidos por error y explica por qué el primero es no reenviar.
15. Redacta una frase para preguntar a un visitante si necesita apoyo durante la visita sin pedirle el motivo y sin que otras personas la oigan.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

La lista que llegó a Leila

Caso ficticio. Es martes 16/02/2027 y el ensayo documental está en marcha. Nora ha aprobado la visita de dos técnicos a la zona restringida del salón de actos; Mateo confirma las agendas y Hugo prepara la sala. Leila recibe por error una lista con teléfonos personales y motivos médicos, y llega a los cuatro el correo «Que alguien prepare todo».

Paso 1. Los datos del caso

Dato	Valor
Fecha	martes 16/02/2027
Visita aprobada por	Nora
Agendas confirmadas por	Mateo
Datos recibidos por error	Teléfonos personales y motivos médicos

Paso 2. Repartir las tareas. Nora autoriza, Mateo confirma, Hugo prepara y Leila recibe solo los datos necesarios para comunicar. Ninguna fila queda sin nombre ni se comparte entre dos personas.

Paso 3. Retirar el acceso indebido y gestionar el incidente. Leila no reenvía la lista y avisa a quien la envió y a Nora. Nora lo escala al responsable de protección de datos, que valora si hay que notificarlo; se retira el acceso de la bandeja compartida y la copia se elimina cuando él lo indica. Mateo registra el incidente con fecha, hora, qué se recibió y quién fue avisado.

Paso 4. Minimizar la lista. De los seis campos de la lista quedan tres para Leila: nombre, empresa y hora de llegada. Se eliminan el teléfono personal y el motivo médico, que no necesita nadie del equipo.

Paso 5. Reescribir el encargo. «Que alguien prepare todo» pasa a: «Hugo: prepara la sala B para el ensayo del martes 16/02 a las 16:00 (proyector, doce sillas y pizarra). Confírmamelo por correo antes de las 14:00. Autoriza Nora».

Paso 6. Comprobar el resultado

Elemento	¿Cumplido?
Cada tarea tiene una sola persona responsable	Sí
El incidente queda registrado con fecha y hora	Sí

RESULTADO

Circuito definido (autoriza Nora, confirma Mateo, prepara Hugo, comunica Leila), lista minimizada de seis a tres campos para Leila y comunicación trazable con encargo completo y registro del incidente.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué campos conserva Leila? b) ¿Por qué no basta con que Leila borre la lista y no diga nada?

PRÁCTICA

Gastos, convocatoria y una lista con domicilios

Caso ficticio. En Álamo, una empresa ficticia de servicios de oficina, la dirección autoriza los gastos, la asistencia convoca las reuniones y operaciones prepara los medios. Para una jornada de puertas abiertas se ha compartido con todo el personal una lista de inscritos que incluye sus domicilios particulares.

Encargo. 1) Rediseña el circuito de la jornada: quién decide, quién convoca, quién prepara, con qué plazo. 2) Rediseña el documento: qué campos conserva cada función y cuáles se eliminan. 3) Justifica por escrito la decisión. Entrega una ficha de una página con el identificador UD06_P06_circuito_v01.

Plantilla PROT-P06 · Circuito y lista de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador	
Datos de partida	
Tarea	
Decide	
Ejecuta	
Plazo	
Datos necesarios	
Personas con acceso	
Resultado	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Ninguna tarea tiene dos responsables ni «todos».
☐ Cada campo conservado tiene una función que lo necesita.
☐ No queda ningún domicilio en la versión que circula.
☐ Hay un plazo con fecha y hora.
☐ La incidencia queda registrada.

LECTURA Y DEBATE

La ronda de los dos minutos



Relato ficticio. A las 15:50 del martes 16/02/2027 empezó el ensayo documental en la sala de reuniones de Vértice, con doce personas del equipo del encuentro alrededor de la mesa. Durante veinte minutos hablaron solo tres, las que llevaban más tiempo en la empresa; el resto miraba el calendario de la pared o su cuaderno. Nora, de pie junto al calendario, tomaba nota sin interrumpir.

Mateo pidió la palabra. «Hagamos una ronda de dos minutos por persona: cada una dice qué riesgo ve para el jueves», propuso. Algunas personas dudaron; Leila anotó los turnos. A la cuarta intervención, Hugo levantó la mano: el ensayo de sonido y la llegada de los proveedores caían a la misma hora en la misma puerta. Nadie lo había visto porque nadie había mirado los dos horarios a la vez.

Nora escuchó la ronda entera (doce turnos de dos minutos) y, hacia las 16:35, decidió: ensayo de sonido a las 17:00 y aviso inmediato a los proveedores. Antes de levantar la sesión pidió a Leila que leyera el acta breve en voz alta. Al salir, Hugo comentó a Mateo: «Si hubiéramos seguido como al principio, el jueves habríamos tenido dos equipos esperando en el mismo pasillo».

Preguntas. 1) ¿Qué información no habría llegado a Nora sin la ronda? 2) ¿Quién decidió y quién aportó? ¿Se diluyó alguna responsabilidad? 3) ¿Qué harías tú si en tu equipo hablaran siempre las mismas personas?

APRENDE CON LA IA

Leila pregunta a un asistente de IA cómo mejorar la coordinación del equipo y qué hacer con la lista que le llegó por error. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Compartir todo con toda la plantilla mejora siempre la coordinación, así que lo mejor es reenviar la lista completa, con teléfonos y motivos médicos, para que cada persona pueda llamar a quien necesite. Además, la cortesía profesional exige no expresar nunca desacuerdo con la dirección: si Hugo detecta un cruce de horarios, lo educado es esperar a que alguien lo note».

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso de Vértice y escribe una respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Colaborar equivale a autorizar? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Indica los cuatro elementos de un encargo completo y señala cuáles faltan en «Que alguien prepare todo».
18. Define acceso por necesidad y di cuántos campos de la lista del caso necesitaba Leila.
19. Explica la diferencia entre un plazo interno de Vértice y un plazo legal, con un ejemplo de esta unidad.

Aplica

20. Decide quién necesita ver una lista de visitas y qué campos necesita. Variante: la lista es para una visita de tres personas a un almacén externo y lleva nombre, empresa, DNI, hora y teléfono personal. Entrega la tabla campo por campo y señala tu decisión.
21. Modera una ronda de propuestas sin monopolios: redacta la apertura, la frase para ceder el turno y la síntesis final de una reunión de seis personas.
22. Redacta tres frases con las que Mateo pide a Hugo que cambie de sala sin discutir su decisión: una con hecho, otra con efecto y otra con propuesta.

Investiga

23. Consulta el texto del Reglamento (UE) 2016/679 en https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=celex%3A32016R0679 y localiza el art. 5. Anota la fecha de consulta, el ámbito del reglamento y una afirmación del caso de esta unidad que no podría generalizarse a cualquier situación (por ejemplo, qué base legítima tendría una lista concreta). Indica qué no permite concluir tu lectura sin leer el resto de la norma.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 6 · CIRCUITO INTERNO DE CONFIRMACIONES, AUTORIZACIONES Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

Redacta el circuito interno de Vértice: quién solicita, quién confirma agendas (Mateo), quién autoriza (Nora), quién prepara (Hugo) y quién comunica (Leila), con el plazo de cada paso y el registro del cierre. Añade una tabla de acceso por campo para la lista de visitas del encuentro, sin teléfonos personales ni motivos médicos.

Comprueba tu entrega: archivo UD06_P06_circuito_v01 guardado en la carpeta de trabajo 00 Nuestro protocolo; cada paso con responsable y plazo; ningún campo sin finalidad ni función que lo necesite; encargo reescrito con responsable, resultado, plazo y recursos.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: correo y lista del ensayo del 16/02/2027

Documento ficticio, redactado en Vértice con prisa. Es el correo que llegó a los cuatro la mañana del ensayo, con una lista adjunta de personas inscritas para la visita a la zona restringida. Nadie lo ha revisado antes de enviarlo. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Encargo	«Hacedlo pronto»
2	Adjunto	Lista con teléfonos personales y diagnósticos
3	Autorización	Nora y Hugo aprueban indistintamente
4	Objeciones	«No se admiten objeciones»
5	Control del documento	Estado: APROBADO. Fuente: sin identificar. Comprobación: no registrada

Encargo. Señala los cinco errores, explica la consecuencia que evita cada cambio y redacta la versión corregida del correo, con responsable, resultado, plazo y recursos, y con una persona de contacto para las dudas. Después indica qué hay que hacer con la lista que ya ha circulado.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En Vértice, un organigrama representa...
a) las funciones de cada persona y las relaciones entre ellas.
b) el horario de trabajo de cada persona del equipo.
c) quién lleva más tiempo en la empresa.

2. Hugo prepara la sala del ensayo del martes 16/02/2027. Eso significa que...
a) puede aprobar quién entra en la zona restringida.
b) ejecuta lo autorizado, pero no autoriza.
c) tiene autoridad sobre Mateo y Leila.

3. Un encargo completo necesita...
a) solo un plazo y una firma.
b) responsable, resultado, plazo y recursos.
c) enviarse con copia a toda la plantilla.

4. «Que alguien prepare todo» es un mal encargo porque...
a) es descortés con el equipo.
b) no nombra a nadie ni fija resultado ni plazo.
c) lo escribió la dirección.

5. En el caso, la visita de los dos proveedores a la zona restringida la aprueba...
a) Nora.
b) cualquiera que colabore en la sala.
c) la primera persona que la vea.

6. Discrepar de un compañero en una reunión, con hechos y una propuesta, es...
a) descortés en cualquier caso.
b) compatible con la cortesía profesional.
c) algo reservado a la dirección.

7. Una ronda de dos minutos por persona sirve para...
a) que el grupo decida por votación.
b) equilibrar la participación y recoger información.
c) alargar la reunión.

8. En el caso, confirma las agendas de las personas visitantes...
a) Leila.
b) Hugo.
c) Mateo.

9. «Acceso por necesidad» significa que cada persona ve...
a) todo lo que se mueve en la empresa.
b) solo los campos que necesita para su función.
c) lo que pida con buena educación.

10. Si recibes una lista con datos que no te corresponden, lo primero es...
a) reenviarla a Nora con todos sus campos.
b) no reenviarla ni copiarla, y avisar.
c) borrarla sin decir nada a nadie.

Ya sé...

- ☐ distinguir la dependencia jerárquica de la colaboración funcional.
- ☐ redactar un encargo completo y un circuito de autorización.
- ☐ elegir canal, tono y tiempo sin apoyarme en estereotipos.
- ☐ moderar una ronda con turnos, escucha y síntesis.
- ☐ decidir qué campos necesita cada persona y actuar ante datos recibidos por error.
- ☐ distinguir un plazo interno de uno legal.



UNIDAD 7

Visitas, proveedores y medios de comunicación

Bloque 3 · Relaciones profesionales

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Preparar la llegada, la identificación proporcionada, la espera, el acompañamiento y la salida de una visita.
- Tratar con proveedores dentro de los límites de tu representación y de lo acordado.
- Coordinar con los medios la convocatoria, el portavoz, la acreditación y los materiales comprobados.
- Aplicar escucha, netiqueta y registro en el contacto presencial y digital.
- Confirmar idioma, tratamientos, interpretación y horarios en un encuentro internacional, sin generalizar por nacionalidad.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Lunes 22 de febrero de 2027, cuatro días después del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). De 11:00 a 12:00 una delegación de cuatro personas visita la sede de Vértice; una de ellas ha pedido interpretación. A las 10:40 llega una periodista sin cita y pide entrevistar a Nora durante la visita. Hugo, que está en recepción, no está autorizado para dar declaraciones.

- Mateo debe tener lista la acogida y comprobar qué necesita cada visitante;
- Leila debe atender a la periodista sin prometer lo que no puede cumplir;
- Hugo quiere dar «dos palabras» a la periodista para quitársela de encima.

Al terminar la unidad habrás preparado una hoja de visita, un protocolo de atención a medios y un mensaje de seguimiento.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué se confirma antes de una visita?
2. ¿Quién puede hablar con la prensa en nombre de una empresa?
3. ¿Qué cierra la atención a una persona que se va?
4. ¿Es lo mismo atender bien que aceptar todas las peticiones?



Atención externa

7.1



Proveedores

7.2



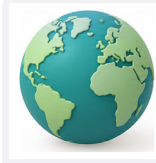
Medios de comunicación

7.3



Presencial y digital

7.4



Encuentros internacionales

7.5

7.1 Atención externa

La visita se prepara antes de que llegue y no termina hasta que queda registrada.

Atención externa. La **atención externa** es el trato que una empresa da a las personas que no forman parte de su equipo: visitas, clientela, proveedores o prensa. Una visita bien atendida tiene cinco momentos: llegada, identificación, espera, acompañamiento y salida. En cada uno hay una decisión que tomar y una persona responsable.

Antes de la visita. Se confirman cuatro datos: el **objetivo** (para qué viene), las **personas** (cuántas y quiénes), el **horario** (llegada y duración) y las **necesidades** (idioma, apoyos, accesibilidad). Se confirman con quien organiza la visita, no se suponen. Si una persona pide interpretación, Mateo pregunta qué tipo necesita (de idioma o de lengua de signos) y cuándo: no lo da por sabido.

Documento 1 · Hoja de visita del lunes 22/02/2027

(ficticia)

Campo	Contenido
Visitantes	Delegación de cuatro personas
Horario	11:00-12:00
Necesidades	Una persona pide interpretación
Recibe y acompaña	Mateo
Zonas autorizadas	Recepción y sala B; el archivo, no
Anfitriona	Nora, de 11:35 a 11:55

Quién recibe y quién autoriza. La persona que recibe a la visita no tiene por qué ser la que la autoriza. En Vértice, Mateo recibe y acompaña; Nora autoriza los accesos a zonas restringidas y es la anfitriona de la reunión; Hugo mantiene el control de acceso cuando hay zonas delimitadas. Cada visitante sabe a quién se dirige y quién responde de qué. Si la persona que debía recibir no está, la recepción avisa a quien tenga delegación escrita y no deja esperando sin explicación a quien llega.

Llegada e identificación proporcionada. En la recepción se pide solo lo necesario: nombre, entidad y persona a quien visitan. El documento de identidad solo se pide si hay un motivo proporcionado; no se retiene ni se copia sin fundamento. Una **identificación proporcionada** es la que guarda relación con el riesgo y la zona: para la recepción basta un nombre; para una zona restringida se anota además la hora de entrada y de salida.

Espera, acompañamiento y salida. La espera se ofrece en un sitio cómodo, con información clara de cuánto durará. Durante el recorrido, quien acompaña no se separa del grupo, avisa de lo que es visible y de lo que no, y no amplía la zona autorizada. A la salida se agradece la visita, se recoge el pase y se anota la hora. Después se envía un mensaje de seguimiento con lo prometido en la visita.

Quien llega antes, tarde o sin avisar. Una visita puede llegar antes de la hora: se la atiende en la espera y se avisa a quien la recibe, sin acortar su preparación. Si llega tarde, se comprueba si el horario puede ajustarse sin perjudicar a la persona siguiente. Si llega alguien que no estaba previsto, no se le niega la atención ni se le abre una zona: se registra quién es y qué pide, y se consulta a la persona que decide. Lo que nunca se hace es dejar a una visita sola en una zona restringida.

Documento 2 · Horario de la visita

(ficticio)

Tramo	Qué ocurre	Duración
11:00-11:10	Acogida e identificación	10 min
11:10-11:35	Recorrido por recepción y sala B	25 min
11:35-11:55	Reunión con Nora	20 min
11:55-12:00	Despedida y registro de salida	5 min



CLAVE · QUÉ SE CONFIRMA ANTES

Antes de una visita se confirman objetivo, personas, horario y necesidades. Lo que cierra la atención es la confirmación de la salida, su registro y el seguimiento que se haya prometido.

Comprueba: cada visita tiene una hoja con quien recibe, el horario por tramos, las zonas autorizadas y las necesidades confirmadas.

ACTIVIDADES

1. Diseña una acogida de seis pasos para la delegación del lunes 22/02/2027: indica quién hace cada paso, qué dato se pide y qué se registra.
2. Comprueba con el Documento 2 que los cuatro tramos suman los 60 minutos de la visita. Si la reunión con Nora se alarga 10 minutos y la visita acaba a las 12:00, ¿qué tramo reducirías y qué confirmarías antes?
3. Explica por qué se pide solo el nombre en la recepción pero se anota la hora de entrada y de salida en una zona restringida.

7.2 Relación con proveedores

Un proveedor es un colaborador con el que se pacta: ni se le obedece ni se le decide por encima de la competencia de quien atiende.

Trato profesional. Un **proveedor** es la persona o la empresa que suministra un producto o presta un servicio a cambio de un precio acordado. La relación se basa en tres hábitos: trato igual para todos, acuerdos por escrito y respuestas dentro de plazo. En el Encuentro Vértice Conecta intervienen proveedores de sonido, montaje y catering: cada uno recibe solo los accesos y horarios que le corresponden.

Límites de representación. Quien atiende a un proveedor representa a Vértice solo hasta donde llega su función. Hugo puede pedir una oferta y comprobar un montaje; Mateo puede confirmar una fecha ya autorizada; solo Nora autoriza gastos y firma acuerdos. Cuando un proveedor exige una decisión que no corresponde a quien lo atiende, la respuesta profesional no es ni ceder ni negarse: es **derivar con plazo**.

Documento 3 · Qué puede decidir cada persona ante un proveedor

(ficticio)

Petición del proveedor	Quién decide	Qué dice quien atiende
Adelantar la hora de entrega	Hugo, dentro de lo autorizado	«Lo confirmo hoy a las 14:00»
Cambiar el precio pactado	Nora	«Lo traslado a la dirección y le respondo mañana»
Entrar en la sala técnica	Nora	«El acceso se autoriza por escrito»
Facilitar la oferta de otro proveedor	Nadie	«Las ofertas son confidenciales»

Un ejemplo de respuesta. Un proveedor de sonido llama a Hugo y le exige «una decisión ya» sobre un pago anticipado. Hugo responde: «Entiendo que lo necesite hoy; esa decisión corresponde a Nora. Se la traslado ahora y le confirmo por correo antes de las 14:00». La respuesta reconoce la urgencia, nombra a quien decide y fija un plazo.

Llegadas y entregas. Cuando varios proveedores coinciden el mismo día, se escalonan las horas de llegada y se indica a cada uno el acceso y la persona que lo recibe. En el encuentro de Vértice, el montaje de sonido y la entrega del catering no coinciden en la misma puerta: Hugo asigna una franja a cada uno y Mateo la confirma por escrito. Si un proveedor llega fuera de su franja, se le atiende, pero se registra la incidencia y se comprueba si afecta al resto.

Incidencias. Cuando un proveedor incumple o se retrasa, se anota qué se acordó, qué ocurrió y qué efecto tuvo, sin adjetivos. La anotación sirve para decidir con hechos si se reclama, se renegocia o se cambia de proveedor, y esa decisión es de Nora.

Acuerdos y atenciones. Todo lo pactado se confirma por escrito: qué se entrega, cuándo y por cuánto; al catering, además, su información de alérgenos. Un regalo o una invitación del proveedor puede condicionar una decisión; Vértice fija un criterio propio, coherente y prudente: no se aceptan atenciones que puedan condicionar una decisión y las simbólicas se comunican a Nora.

CLAVE · DERIVAR CON PLAZO

Quien no puede decidir no dice «no sé» ni «sí»: reconoce la petición, indica quién decide y se compromete a una fecha y hora de respuesta.

Comprueba: ante una petición de un proveedor, preguntas: ¿me corresponde decidirlo?, ¿quién lo decide?, ¿cuándo le respondo?

ACTIVIDADES

4. Responde a un proveedor que exige una decisión fuera de tu competencia: redacta la respuesta de Mateo a un técnico de montaje que pide cambiar el lugar de descarga acordado con Nora.
5. Un proveedor propone a Leila una comida «sin compromiso» durante la negociación de un contrato. ¿Qué criterio aplicas y cómo respondes?
6. Rellena el Documento 3 con dos peticiones nuevas de proveedores de catering y decide quién resuelve cada una.

7.3 Comunicación con medios

La prensa no es un obstáculo ni un amigo: es un interlocutor al que se atiende con una sola voz.

Portavoz. El **portavoz** es la persona que la dirección designa para hablar con los medios en nombre de la empresa. En Vértice es Nora. Nadie más da declaraciones, aunque conozca el tema: Hugo conoce el montaje, pero no está autorizado y, si improvisa, puede contradecir lo que la empresa quiere decir o revelar lo que no debe.

Acreditación y alcance. Una **acreditación** es la autorización para acceder a un espacio o acto con una finalidad y un alcance concretos. Una acreditación de prensa permite estar en la rueda de prensa o en el recorrido previsto, no abre todas las zonas ni autoriza grabarlo y publicarlo todo.

Periodista sin cita. Cuando una periodista llega sin cita, se sigue un procedimiento de siete pasos:

1. Acógela con cortesía y pídele su nombre, el medio y qué necesita.
2. Registra la petición: qué pide, para cuándo y con qué formato.
3. No prometas ni improvises: di qué puedes hacer y qué no.
4. Consulta con el portavoz si la entrevista es posible y cuándo.
5. Ofrece una franja concreta, validada con la portavoz, y por el canal que la periodista prefiera.

1. Entrega solo material comprobado: una nota breve con datos verificados.
2. Registra el cierre y cumple el seguimiento prometido.



Convocatoria. Una **convocatoria** de prensa dice qué se anuncia, quién habla, cuándo y dónde, cómo se acredita la persona y a quién se dirige para dudas. Se envía con antelación suficiente a los medios y se confirma la asistencia. La convocatoria no revela más de lo que se quiere publicar: no incluye datos de personas inscritas ni planos de zonas reservadas.

Preparar la entrevista. Antes de atender a un medio, la portavoz prepara tres mensajes clave, anticipa dos preguntas incómodas y decide qué no se comentará. Si le preguntan por algo que no está decidido o que no conoce, responde con lo que sabe y cuándo ampliará la información: nunca con un dato inventado. Si más tarde se comprueba que un dato publicado era erróneo, se comunica la corrección por el mismo canal.

Materiales comprobados. Lo que se entrega a un medio se comprueba antes y lleva su base. En el encuentro de Vértice hubo 140 asistentes del público y 158 personas en la sala, contando equipo y ponentes; ambas cifras son ciertas, pero responden a preguntas distintas. La nota dice «140 asistentes del público» y no «158 asistentes».

Documento 4 · Qué se puede publicar y qué no

(ficticio)

Se puede facilitar	Se reserva
Fecha, lugar y programa del encuentro	Nombres de las personas inscritas
140 asistentes del público	Presupuesto y liquidación
Satisfacción favorable: 72 de 90 respuestas	Plano de la zona restringida

CLAVE · ACREDITACIÓN NO ES ACCESO TOTAL

Una acreditación de prensa abre las zonas y los actos que la empresa ha autorizado, y solo esos. Atender bien a un medio no obliga a aceptar todas sus peticiones.

Comprueba: antes de entregar una cifra a un medio, anota su base (qué cuenta y qué no) y quién la ha verificado.

ACTIVIDADES

7. Separa información publicable de datos reservados: clasifica ocho datos del Encuentro Vértice Conecta (fecha, presupuesto, lista de inscritos, programa, plano de la sala técnica, número de asistentes del público, necesidades de apoyo y resultado de la encuesta).
8. La periodista pide a Hugo una «declaración rápida» sobre el montaje. Redacta lo que Hugo debe decirle y quién la atiende después.
9. Escribe una nota de cuatro líneas para un medio con tres datos comprobados del encuentro y su base.

7.4 Contacto presencial y digital

El canal cambia la forma, no el respeto ni el cuidado de la información.

Un canal, un hábito. Cada canal tiene sus reglas de escucha y registro. La **netiqueta** es el conjunto de normas de cortesía y claridad en la comunicación digital.

Canal	Cómo se atiende	Qué se registra
Presencial	Escucha sin interrumpir; se repite lo entendido	Nombre, petición y quién la resuelve
Teléfono	Te identificas, resumes y confirmas por escrito	Fecha, hora y acuerdo
Correo	Asunto claro, una petición por mensaje, firma completa	El propio mensaje, archivado
Videollamada	Cámara si hace falta y fondo neutro; antes de grabar, se informa de la finalidad y se pide consentimiento	Quién asistió y qué se acordó

Del mensaje brusco a la respuesta concreta. Si un contacto escribe «Mandadme ya el programa o me voy», la respuesta no replica el tono: se centra en lo que se puede hacer. «Buenos días. Le enviamos hoy antes de las 13:00 el programa en PDF a este correo. Si necesita otro formato, dígamelo y se lo preparo».

Tiempos de respuesta. Cada canal crea una expectativa de tiempo. Vértice se compromete con plazos internos: respuesta al correo en un día laborable, devolución de una llamada perdida el mismo día y confirmación inmediata de un mensaje urgente. Si no se puede resolver en ese tiempo, se responde igualmente para decir cuándo se hará.

El mensaje de seguimiento. Después de una visita, el seguimiento cierra la atención. Lleva el agradecimiento, lo prometido en la visita, quién lo cumple y para cuándo: «Buenas tardes. Gracias por su visita de hoy. Le enviamos el martes 23/02/2027 a las 12:00 el resumen del recorrido en español y en el idioma acordado. Su persona de contacto es Mateo». Se envía por el canal que la persona prefiera y se archiva.

Imagen y datos en el contacto. En un acto privado de empresa, que alguien asista no autoriza a usar su imagen en publicidad. Antes de grabar o publicar imágenes de personas identificables, se pide su consentimiento expreso, salvo excepción legal comprobada, y se informa de que puede retirarlo.

LA NORMA DICE

Ley Orgánica 1/1982, de 5 de mayo, arts. 2, 7 y 8. El consentimiento expreso excluye la intromisión en la propia imagen y se puede revocar (art. 2.3); la utilización de la imagen con fines publicitarios o comerciales es una intromisión ilegítima sin ese consentimiento (art. 7); las excepciones del art. 8 no se dan por supuestas en un acto privado. Consulta la versión vigente.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016, arts. 5, 6 y 9. Los datos se recogen para fines determinados, se limitan a lo necesario y se protegen de accesos no autorizados (art. 5); el tratamiento necesita una base legítima (art. 6); los datos de salud tienen un régimen reforzado (art. 9). Consulta la versión vigente.

Comprueba: antes de enviar un mensaje o publicar una imagen, pregúntate si la persona lo ha autorizado, si el canal es el adecuado y si se ha registrado.

ACTIVIDADES

10. Transforma un mensaje brusco en una respuesta concreta y respetuosa: «Llevo veinte minutos esperando; esto es una vergüenza».
11. Elige canal y registro para: a) confirmar a la delegación el horario del lunes; b) rechazar la grabación de una zona reservada; c) agradecer la visita.
12. Leila quiere publicar en redes la foto de la delegación con el rótulo de Vértice. ¿Qué debe comprobar antes?

7.5 Encuentros internacionales

Las diferencias que importan se preguntan, no se presuponen.

Nacional e internacional. Un **encuentro internacional** reúne a personas de países, lenguas o husos horarios distintos. Lo que cambia es la logística; lo que no cambia son el respeto, la confidencialidad y la autorización de accesos. Una visita internacional no es una visita «más difícil»: solo exige confirmar con antelación más datos, y cada uno se comprueba con quien organiza el viaje y con la propia persona.

Tabla 1 · Qué cambia en una visita internacional

Aspecto	Visita nacional	Visita internacional
Idioma	Español, si se confirma	Confirmar idioma de trabajo
Interpretación	Según necesidad	Preparar con antelación
Tratamientos	Uso habitual de la empresa	Preguntar cómo desea que se la trate

Aspecto	Visita nacional	Visita internacional
Horarios	Canarias: una hora menos	Convertir las horas a cada zona
Documentación	Hoja de visita	Hoja traducida; viaje y, si procede, visado

Idioma e interpretación. Si una persona necesita interpretación, se confirma qué modalidad, quién la presta y cuánto dura. Se informa al intérprete del orden del día antes de la visita y se acuerda por escrito que respeta la confidencialidad. No se improvisa con un visitante que «habla algo de español»: interpretar es un trabajo y quien lo hace no puede estar a la vez atendiendo su propia visita.

Tratamientos. Los **tratamientos** son las fórmulas de cortesía con que nos dirigimos a una persona. No se presuponen por país: se pregunta en la confirmación («¿cómo prefiere que nos dirijamos a usted?») y se anota. El orden del nombre y los apellidos también se confirma, para escribirlo bien.

Modalidades de interpretación. En la **interpretación consecutiva**, la persona interpreta tras cada intervención; en la **simultánea**, mientras se habla, y exige equipo específico (cabina o sistema portátil); en la **susurrada**, al oído de una sola persona. También existe la interpretación en lengua de signos. La modalidad depende de la duración, del número de personas y del tipo de reunión, y se decide con la persona que la necesita.

Husos horarios. Una visita internacional con parte a distancia exige convertir la hora. Una videollamada de seguimiento convocada para las 11:00 en Madrid un lunes de febrero de 2027 es a las 10:00 en Lisboa y a las 19:00 en Tokio. Se escribe siempre la hora con la ciudad de referencia, y se repite en el recordatorio del día anterior para que nadie se confunda con el cambio.

Sin generalizaciones. Decir «las delegaciones de tal país son puntuales» o «prefieren el trato formal» es un estereotipo. Cada persona tiene sus preferencias: se pregunta, se anota y se respeta.

EN TU SECTOR

Industria: delimita las zonas visitables y los apoyos necesarios antes de la visita. **Turismo:** confirma idioma y tratamiento de cada persona del grupo. **Comercio:** anota la zona horaria del cliente para no llamar a deshoras.

Comprueba: antes de recibir a una delegación, haz una lista con idioma, interpretación, tratamientos, horas y documentación, y comprueba cada punto con quien organiza la visita.

ACTIVIDADES

13. Prepara tres preguntas útiles para una delegación antes de recibirla (idioma, interpretación y tratamientos) y explica qué decisión ayuda a tomar cada una.
14. Convierte las 11:00 de Madrid del lunes 22/02/2027 a la hora de Lisboa y de Tokio, y escribe la convocatoria con la ciudad de referencia.
15. Compara una visita nacional y otra internacional de Vértice: señala dos cosas que cambian y dos que se mantienen.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Una delegación y una periodista

Caso ficticio. Es lunes 22/02/2027. Una delegación de cuatro personas visita Vértice de 11:00 a 12:00 y una de ellas solicita interpretación. A las 10:40 llega una periodista sin cita y pide entrevistar a Nora durante la visita. Hugo no está autorizado para dar declaraciones.

Paso 1. Los datos del caso

Dato	Valor
Visita	11:00-12:00, cuatro personas
Necesidad confirmada	Una persona pide interpretación
Petición de prensa	Entrevistar a Nora durante la visita
Portavoz	Nora

Paso 2. Confirmar la visita. Mateo confirma con quien organiza la delegación el tipo de interpretación, contrata o coordina con antelación al intérprete, le informa del orden del día y acuerda la confidencialidad por escrito. Confirma también el recorrido y el horario.

Paso 3. Repartir la atención. Mateo recibe a la delegación y la acompaña. Leila atiende a la periodista en una zona lateral de la recepción: registra su nombre, medio y petición, comprueba que es lo que dice ser y le explica que Nora es la portavoz.

Paso 4. Validar con la portavoz. Leila consulta a Nora, que no interrumpirá la visita pero puede atender a la periodista de 12:15 a 12:30. Leila ofrece esa franja y envía una nota con datos comprobados.

Paso 5. Proteger la agenda. No se divulga la agenda privada de la delegación ni se improvisan declaraciones. Hugo mantiene el acceso delimitado: «Por aquí solo con autorización».

RESULTADO

Visitas compatibles con el servicio (11:00-12:00 con interpretación confirmada) y petición periodística atendida sin promesas falsas: entrevista de 12:15 a 12:30 con la portavoz y nota con datos comprobados.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no entrevista Nora a la periodista a las 11:00? b) ¿Qué puede decir Hugo si la periodista le pregunta por el encuentro?

PRÁCTICA

Dos proveedores y un medio en Álamo

Caso ficticio. En Álamo, una empresa ficticia de servicios de oficina, dos proveedores llegan a las 09:00 a una zona de recepción de mercancías y un medio local pide al mismo tiempo imágenes de una zona reservada del almacén. Solo la dirección autoriza accesos a zonas reservadas.

Encargo. 1) Diseña la respuesta a los dos proveedores y al medio: qué se atiende, qué se autoriza y qué se deriva. 2) Redacta el mensaje de respuesta al medio con una alternativa concreta. 3) Entrega una ficha de una página con el identificador UD07_P07_visita_v01.

Plantilla PROT-P07 · Respuesta a proveedores y medio de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador	
Datos de partida	
Interlocutor	
Petición	
Autorización	
Alternativa	
Responsable	
Plazo de respuesta	
Resultado	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ Ambos contactos quedan atendidos.
☐ Nadie graba la zona reservada por iniciativa propia.
☐ La petición se canaliza a la dirección con plazo.
☐ Se ofrece material autorizado como alternativa.
☐ Todo queda registrado.

LECTURA Y DEBATE

El contrato que aún no existía



Relato ficticio. Aquella mañana de lunes, Leila atendía a la periodista en el rincón de la recepción donde Vértice recibe a la prensa. No había cámaras ni micrófonos a la vista: solo una libreta y un vaso de agua. La periodista preguntó de pronto por un contrato con un proveedor que, según un rumor, estaba a punto de firmarse.

Leila sabía que el contrato todavía se negociaba y que nada estaba cerrado. No inventó una respuesta ni confirmó el rumor. Dijo: «No puedo confirmar ni comentar negociaciones. Nora es la portavoz; hoy, a las 12:15, tendrá una actualización sobre lo que sí está decidido». Anotó la pregunta y la hora.

A las 12:15 Nora atendió a la periodista con una nota breve que Leila había comprobado línea por línea. Cuando la periodista se fue, Hugo, que había presenciado la escena desde recepción, comentó: «Yo le habría dicho que sí, para quedar bien». Leila contestó: «Quedar bien es cumplir lo que prometes; para eso hay que prometer solo lo que puedes cumplir».

Preguntas. 1) ¿Qué límites puso Leila y cuál fue la alternativa que ofreció? 2) ¿Dónde está la diferencia entre transparencia y divulgación indebida en este caso? 3) ¿Cómo cuidarías el seguimiento prometido a una periodista?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA cómo atender a una periodista acreditada que pide grabar la sala técnica durante una visita. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Si el periodista tiene acreditación, puede grabar cualquier zona de la empresa, y lo más cortés es aceptar todas sus peticiones para no perder la relación. Cualquier persona del equipo puede darle declaraciones, y no hace falta registrar la visita ni preguntar nada a la dirección».

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso de Vértice y escribe una respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Quién autoriza el acceso a zonas reservadas y quién puede dar declaraciones a la prensa? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Indica los cuatro datos que se confirman antes de una visita y di cuáles había confirmado Mateo en el caso.
18. Explica qué significa «derivar con plazo» y pon un ejemplo de proveedor distinto de los del texto.
19. Indica qué hace cada persona de Vértice en una visita (quién recibe, quién autoriza y quién controla el acceso) y qué falla si se confunden los papeles.

Aplica

20. Prepara tres preguntas útiles para una delegación antes de recibirla. Variante: la delegación llega de otro huso horario y trae a una persona con movilidad reducida. Entrega las preguntas, la decisión que ayuda a tomar cada una y el canal por el que las enviarías.
21. Redacta un mensaje de seguimiento de seis líneas para la delegación del caso: agradecimiento, lo prometido, quién lo cumple y para cuándo.
22. Prepara un mensaje de seguimiento para el medio del caso (cinco líneas): agradecimiento, nota prometida, responsable y fecha.

Investiga

23. Consulta el texto de la Ley Orgánica 1/1982 en el BOE (https://www.boe.es/eli/es/lo/1982/05/05/1/con) y localiza los arts. 2, 7 y 8. Anota la fecha de consulta, el ámbito de la ley y una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación (por ejemplo, qué ocurre con una foto hecha en un acto público). Indica qué no permite concluir tu lectura sin tener en cuenta la protección de datos.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 7 · HOJA DE VISITA, PROTOCOLO DE ATENCIÓN A MEDIOS Y MENSAJE DE SEGUIMIENTO

Entrega una hoja de visita para la delegación del lunes 22/02/2027 (horario por tramos, zonas autorizadas y necesidades), un protocolo de atención a medios con portavoz, procedimiento de siete pasos y materiales comprobados, y un mensaje de seguimiento de seis líneas.

Comprueba tu entrega: archivo UD07_P07_visita_v01 guardado en la carpeta de trabajo 00 Nuestro protocolo; portavoz nombrada; cada cifra con su base; acceso limitado a zonas autorizadas; cierre registrado.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: hoja de visitas del lunes 22/02/2027

Documento ficticio, preparado en Vértice con prisa. Es la hoja que se iba a entregar a Mateo para la delegación y la prensa. Nadie la ha revisado antes de pasarla al equipo. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Delegación extranjera	Todos comparten idénticas costumbres
2	Intérprete	Improvisar con un visitante
3	Prensa	Acceso total
4	Portavoz	Cualquiera
5	Salida y control	Salida sin registrar. Estado: APROBADO. Fuente: sin identificar. Comprobación: no registrada

Encargo. Señala los cinco errores, explica la consecuencia que evita cada cambio y redacta la versión corregida de la hoja: necesidades individuales confirmadas, apoyo adecuado de interpretación, acceso limitado, portavoz designado y cierre registrado.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Antes de una visita se confirman…
a) solo la hora de llegada.
b) objetivo, personas, horario y necesidades.
c) el menú de la comida.

2. En Vértice, quien puede dar declaraciones a los medios es…
a) cualquier persona que conozca el tema.
b) la persona designada como portavoz, Nora.
c) la primera que atienda a la periodista.

3. Si una periodista pregunta por algo que no está decidido, lo correcto es…
a) inventar una respuesta amable.
b) explicar qué se puede informar y cuándo habrá una actualización.
c) confirmar el rumor para evitar problemas.

4. Una acreditación de prensa significa…
a) acceso ilimitado a todas las zonas.
b) acceso a las zonas y actos autorizados.
c) permiso para publicar cualquier dato.

5. De la agenda de una delegación se comunican…
a) todos sus datos a quien lo pida.
b) solo los datos necesarios y autorizados.
c) los datos que el medio pida primero.

6. Para atender a una delegación internacional, el trato adecuado se decide…
a) según la nacionalidad.
b) preguntando a cada persona qué prefiere.
c) usando siempre el más formal.

7. Una persona de la delegación pide interpretación. Hay que preparar…
a) disponibilidad, preparación del intérprete y confidencialidad.
b) solo la sala.
c) nada, un visitante puede traducir.

8. En el caso, trata con la periodista…
a) Hugo.
b) Leila.
c) Mateo.

9. Ofrecer a una periodista una alternativa concreta (una franja con la portavoz) es…
a) válido si está autorizada y es viable.
b) una falta de respeto.
c) imposible si no hay cita.

10. La atención a una visita se cierra con…
a) la despedida en la puerta.
b) confirmación, registro y seguimiento comprometido.
c) la firma del proveedor.

Ya sé…

- ☐ preparar una visita: llegada, identificación, espera, acompañamiento y salida.
- ☐ derivar con plazo a un proveedor que pide más de lo que me corresponde.
- ☐ atender a un medio con portavoz, franja validada y materiales comprobados.
- ☐ elegir canal y registro, y comprobar el consentimiento antes de publicar una imagen.
- ☐ preguntar idioma, tratamiento e interpretación sin generalizar por nacionalidad.



UNIDAD 8

Compromisos de servicio y responsabilidad

Bloque 4 · Servicio y confianza

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Convertir prestaciones en compromisos comprensibles, medibles y realistas.
- Distinguir una promesa voluntaria, una obligación legal y una garantía contractual.
- Comprobar si una persona actúa como consumidora o en su actividad empresarial.
- Relacionar accesibilidad, transparencia y trato digno con actuaciones concretas y con evidencias.
- Definir un indicador con su denominador, su registro y su revisión.

SITUACIÓN DE PARTIDA

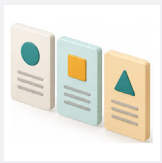
Martes 2 de marzo de 2027, doce días después del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). La carta de servicios de Vértice promete confirmar la recepción de las consultas en dos días laborables, como compromiso interno. De las 80 consultas con plazo ya vencido, 76 se han confirmado dentro del plazo. Un borrador de folleto afirma: «100 % de cumplimiento legal garantizado por este indicador».

- Nora quiere publicar la frase porque «suena muy bien»;
- Mateo tiene el registro de respuestas y ha contado las confirmaciones en plazo;
- Hugo pregunta si de verdad el indicador demuestra todo lo que el folleto dice.

Al terminar la unidad habrás redactado una carta con tres compromisos, sus indicadores y sus responsables para la próxima edición del encuentro.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué hace medible un compromiso?
2. ¿Qué debe acompañar a un resultado como «76 de 80» para que sea honesto?
3. ¿Una carta de servicios puede quitar derechos a quien contrata?
4. ¿Es lo mismo cumplir un compromiso interno que cumplir la ley?



Carta de servicios

8.1



Calidad y garantías

8.2



Consumo y relación

8.3



Responsabilidad social

8.4



Medición del servicio

8.5

8.1 Carta de servicios

Una carta de servicios no promete lo máximo: promete lo que puede comprobar.

Carta de servicios. Una **carta de servicios** es el documento con el que una organización informa de los servicios que presta, de los compromisos de calidad que asume y de cómo se comprueba que los cumple. No sustituye a la ley ni a los contratos: añade un compromiso público que la propia organización decide asumir y que puede medirse.

Tres criterios. Un compromiso bien redactado es **comprensible** (cualquier persona lo entiende sin ayuda), **medible** (se puede contar si se cumple) y **realista** (la organización dispone de medios para cumplirlo). «Atención excelente» no cumple ninguno de los tres; «confirmamos la recepción de tu consulta en dos días laborables» cumple los tres.

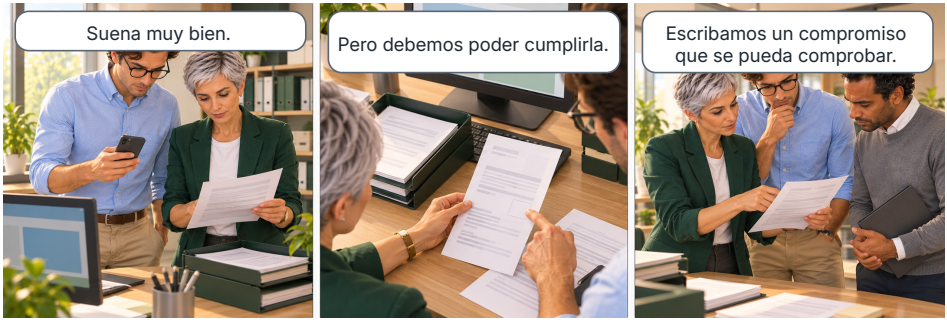
Qué lleva una carta. Una carta de servicios incluye: los servicios, los compromisos con su indicador, la persona responsable de cada uno, las vías para contactar y reclamar, y la fecha de la próxima revisión.

Cómo se elabora. La carta se redacta en cinco pasos: se identifican los servicios; se eligen los compromisos que el registro permite sostener; se asigna una persona responsable a cada uno; se publica en un formato accesible; y se fija una fecha de revisión. Una carta que no se revisa envejece y acaba prometiendo lo que ya no es cierto.

Documento 1 · Fragmento de la carta de Vértice

(ficticio)

Compromiso	Indicador	Responsable
Confirmar la recepción de tu consulta en dos días laborables	Porcentaje de consultas confirmadas en plazo	Mateo
Informarte del programa de cada encuentro con una semana de antelación	Porcentaje de invitaciones con programa enviado a tiempo, según el registro de envíos	Leila



De la promesa absoluta al compromiso verificable. Las palabras «siempre», «nunca», «todos» y «100 %» convierten una promesa en una trampa: basta un solo fallo para incumplirla. La tabla muestra cómo se reformula:

Tabla 1 · Reformular una promesa en Vértice

Promesa absoluta	Compromiso verificable
«Siempre respondemos en el día»	«Confirmamos la recepción de tu consulta en dos días laborables»
«Atención excelente»	«Atendemos la llamada en menos de cinco tonos o devolvemos la llamada el mismo día»
«Cero errores»	«Revisamos cada documento antes de enviarlo y registramos las correcciones»

CLAVE · COMPRENSIBLE, MEDIBLE Y REALISTA

Un compromiso sin criterios verificables no permite comprobar si se cumple. Si no hay medios para sostenerlo en todo el horario, se reduce o se acompaña de un procedimiento de escalado.

Comprueba: lee cada compromiso de la carta en voz alta y pregúntate: ¿cómo sabremos mañana si lo hemos cumplido?

ACTIVIDADES

1. Reformula «atención excelente» como compromiso verificable para el Encuentro Vértice Conecta, con su plazo y su forma de comprobarlo.
2. Marca en el folleto de Vértice las palabras que convierten la frase en una promesa absoluta y reescríbela con tres criterios cumplidos.
3. Explica por qué Mateo prefiere una carta más corta que la que quería Nora y por qué eso la hace más exigente.

8.2 Calidad y garantías

No todos los compromisos tienen el mismo origen ni el mismo valor: conviene saber de quién viene cada uno.

Calidad. La **calidad** del servicio es el grado en que lo que se entrega coincide con lo prometido y con lo que la persona necesita. Se mejora con un ciclo: planificar, hacer, comprobar y actuar.

Tres orígenes. Un compromiso puede nacer de tres fuentes:

Origen	Quién lo fija	¿Se puede cambiar?
Promesa voluntaria	La organización	Sí, con aviso y por escrito, sin afectar a lo ya contratado
Obligación legal	La ley	No, aunque se pacte lo contrario
Garantía contractual	El contrato entre las partes	Solo de acuerdo con la otra parte

Un ejemplo de cada una en Vértice: confirmar la recepción en dos días laborables es una **promesa voluntaria**; ofrecer los servicios en condiciones accesibles, cuando la norma lo exige, es una **obligación legal**; repetir sin coste un servicio que no se ajuste a lo contratado, si el contrato lo prevé, es una **garantía contractual**, sin perjuicio de los derechos legales.

El ciclo de mejora. Cuando un compromiso falla, se actúa por pasos: se **planifica** el compromiso y su indicador, se **hace** el servicio, se **comprueba** el resultado con el registro y se **actúa** sobre las causas. En Vértice, tras las cuatro demoras de las confirmaciones, Mateo comprueba cuándo se produjeron, Hugo propone un turno de revisión de la bandeja y Nora decide si se adopta.

Por qué importa distinguirlas. Incumplir una promesa voluntaria no es por sí solo una infracción de la ley, pero daña la confianza y puede tener consecuencias contractuales o de consumo; una obligación legal no depende de la voluntad de la empresa; una garantía contractual obliga entre quienes firmaron. Mezclarlas es el error del folleto: presentar una promesa interna como si fuera una garantía legal.

Evidencias de calidad. Un compromiso de calidad se apoya en registros, no en impresiones. La satisfacción del encuentro se mide con la encuesta: de 90 respuestas, 72 fueron favorables, es decir, el 80 %. Se publica con su base: respuestas recibidas, no asistentes.

Cambiar un compromiso. Si Vértice modifica una promesa voluntaria, lo comunica por escrito y con antelación, indica desde cuándo rige y conserva archivada la versión anterior. Cambiar sin avisar es incumplir sin decirlo.

Garantizar con prudencia. La palabra «garantizado» solo se usa cuando hay un mecanismo para responder si falla: qué ocurre, quién decide y en qué plazo. Sin ese mecanismo, no es una garantía, es un eslogan.

CLAVE · UNA CARTA NO SUSTITUYE A LA LEY

Un compromiso es medible cuando tiene indicador, plazo y evidencia. Una carta de servicios no sustituye los derechos legales: los complementa.

Comprueba: para cada compromiso, anota su origen. Si no sabes de dónde viene, no lo publiques todavía.

ACTIVIDADES

4. Clasifica por su origen (promesa voluntaria, obligación legal o garantía contractual) tres compromisos de Vértice: a) confirmar la recepción en dos días laborables; b) devolver el importe de un servicio no prestado, según contrato; c) ofrecer información en un formato accesible cuando una norma lo exige.
5. Explica en tres líneas qué tiene de engañoso la frase «100 % de cumplimiento legal garantizado por este indicador».
6. Propón un mecanismo de respuesta para que «garantizamos la entrega de la documentación a tiempo» sea una garantía y no un eslogan.

8.3 Consumo y relación profesional

Antes de decidir qué reglas se aplican, se mira quién es la persona que contrata y para qué.

Persona consumidora. La normativa de consumo protege a quien actúa como consumidor. El texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios considera consumidoras a las personas físicas que actúan con un propósito ajeno a su actividad comercial, empresarial, oficio o profesión, y a las personas jurídicas y entidades sin personalidad jurídica que actúan sin ánimo de lucro en un ámbito ajeno a una actividad comercial o empresarial. Quien contrata para su empresa actúa en su actividad empresarial: no es, por regla general, consumidora.

Cómo se comprueba. Para decidir si hay relación de consumo se contestan tres preguntas: ¿quién contrata?, ¿para qué lo hace? y ¿actúa dentro de su actividad profesional o empresarial? La respuesta se anota en el registro, porque de ella depende qué obligaciones se aplican.

Tabla 2 · Dos situaciones en Vértice

Situación	¿Relación de consumo?	Por qué
Una persona se inscribe a título particular en un taller de pago	Probablemente sí	Actúa fuera de su profesión
Una empresa colaboradora encarga a Vértice la jornada de su equipo	Por regla general, no	Actúa en su actividad empresarial

No se trata de un automatismo: el análisis se hace caso a caso y, si hay duda, se consulta con quien asesora a la empresa. Un mismo cliente puede actuar como consumidor en una compra y como empresa en otra, y no se le aplican las mismas reglas. Las personas consumidoras vulnerables, aquellas que por sus circunstancias están en especial situación de subordinación, indefensión o desprotección, merecen atención especial.

Información previa. Antes de contratar, la persona recibe información clara sobre qué se le ofrece, a qué precio y con qué compromisos, en un formato que pueda usar. Un contrato no puede hacer renunciar a derechos imperativos, aunque la persona haya firmado.

Dónde se anota. La ficha de cada encargo de Vértice incluye un campo «tipo de cliente» con tres valores: particular, empresa o entidad sin ánimo de lucro. No resuelve el análisis, pero obliga a hacerlo antes de prometer nada.

Qué cambia. Si hay relación de consumo, entran en juego los derechos básicos: protección de la salud y la seguridad, protección de los intereses económicos, información correcta y accesible, y procedimientos eficaces de protección. Lo que no cambia es el trato profesional: respeto, claridad y cumplimiento de lo prometido. Si no la hay, la relación se rige por el contrato y la normativa que le corresponda.

LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, arts. 3, 8 y 21; normas sectoriales y territoriales según caso. Define quién es persona consumidora (art. 3), recoge los derechos básicos, como la información accesible (art. 8) y exige constancia de las quejas y reclamaciones con clave y justificante (art. 21.2) y respuesta a las reclamaciones en un máximo de quince días desde su presentación (art. 21.3). No conviertas el plazo interno de servicio en plazo legal universal ni renuncies por contrato a derechos imperativos. Consulta la versión vigente.

Reclamar en cada caso. Si hay relación de consumo, la persona puede reclamar por las vías propias del consumo, que dependen de cada territorio. Si no la hay, se aplican el contrato y las demás normas que correspondan. En ambos casos se registra la reclamación con una clave y un justificante.

Comprueba: ante un encargo, anota quién contrata, para qué y en qué calidad; no apliques ni descartes las reglas de consumo sin esa comprobación.

ACTIVIDADES

7. Compara una compra particular con un encargo de una empresa: completa una tabla con quién contrata, para qué, si parece relación de consumo y por qué.
8. Un cliente que es autónomo encarga a Vértice una jornada para su propio negocio y pide «los derechos de consumo». ¿Qué compruebas antes de contestarle?
9. Explica con tus palabras por qué el plazo de dos días laborables de la carta no es un plazo legal general.

8.4 Responsabilidad social

La responsabilidad social no se declara: se demuestra con actuaciones que cualquiera pueda comprobar.

Responsabilidad social. La **responsabilidad social** de una empresa es el conjunto de compromisos voluntarios que asume con las personas y con su entorno, más allá de lo que la ley le obliga. Solo tiene valor si cada afirmación se acompaña de una actuación concreta y de una evidencia.

Cuatro ámbitos. En un servicio como el de Vértice, además de lo que la ley exige, se concretan en cuatro ámbitos:

Ámbito	Actuación concreta	Evidencia
Accesibilidad	Información en formato accesible y un recorrido sin barreras	Revisión del recorrido con una lista de comprobación
Transparencia	Publicar los compromisos y los resultados con su base	Carta e indicadores publicados con fecha
Trato digno	Preguntar antes de ayudar y no presuponer necesidades	Pauta de observación con conductas
Protección de datos	Pedir solo los datos necesarios en la inscripción	Hoja de inscripción sin campos innecesarios

Transparencia y trato digno. Ser transparente es publicar qué se compromete, qué se mide y qué resultado se obtiene, con su base y su fecha, incluidos los incumplimientos. El trato digno exige lenguaje claro, otro formato si se pide y preguntar antes de ayudar.

Una lista de comprobación. Para dar evidencia a la accesibilidad, Vértice revisa antes de cada encuentro cinco puntos: acceso al edificio, recorrido hasta la sala, información previa en un formato alternativo, apoyos disponibles y forma de contacto para pedir ajustes.

Afirmaciones sin evidencia. «Somos una empresa totalmente accesible» es una afirmación sin evidencia si nadie ha comprobado el recorrido, la web y los documentos. Se pregunta qué se ha hecho, quién lo ha comprobado y cuándo; si no hay respuesta, se retira o se sustituye por lo verificado: «Hemos revisado el recorrido de acceso y la hoja de inscripción el 18/02/2027».

Accesibilidad. La accesibilidad no es solo una rampa: incluye la información, los canales de contacto, los formatos y el trato. Verificar significa comprobarlo con criterios y con personas, no sustituirlo por una declaración genérica.

Proporcionalidad. Las obligaciones de accesibilidad admiten ajustes razonables y proporcionados, pero la empresa debe valorar y documentar por qué una medida no lo es: «no hay presupuesto» sin esa valoración no es una razón.

LA NORMA DICE

Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, arts. 1 a 5 y disposición final sexta. Regula las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación en bienes y servicios a disposición del público, con ajustes razonables y proporcionados (art. 5). Son exigibles por calendario: desde el 01/01/2025 en los servicios nuevos públicos o contratados por las administraciones; desde el 01/01/2029 en el resto de los nuevos privados; y, en los privados ya existentes, los ajustes antes del 01/01/2030. No reduzcas la accesibilidad a una rampa. Consulta la versión vigente.

EN TU SECTOR

Comercio: diferencia el compromiso voluntario de atención de los derechos de consumo. **Turismo:** publica las condiciones de acceso reales de cada espacio, no las deseables.

Comprueba: cada afirmación social de la carta tiene detrás una actuación, una persona responsable y una fecha de comprobación.

ACTIVIDADES

10. Revisa una afirmación social que carece de evidencia: «En Vértice cuidamos de todas las personas». Indica qué evidencia falta y reformúlala.
11. Propón una actuación concreta de accesibilidad, otra de transparencia y otra de trato digno para el Encuentro Vértice Conecta, con su evidencia.
12. ¿Por qué decir «accesible» no equivale a haber verificado la accesibilidad? Responde en tres líneas.

8.5 Medición del servicio

Medir no es poner una cifra bonita: es contar siempre lo mismo, de la misma manera y con la misma base.

Indicador. Un **indicador** es una medida con la que se comprueba si un compromiso se cumple, calculada siempre del mismo modo para que los resultados de un mes y otro se puedan comparar. Cada indicador tiene cuatro partes: qué se cuenta (**numerador**), respecto de qué (**denominador**), dónde se registra y cuándo se revisa.

Documento 1 · Indicador de confirmación de recepción

(ficticio)

Elemento	Definición
Compromiso	Confirmar la recepción en dos días laborables
Numerador	Consultas confirmadas dentro del plazo
Denominador	Consultas del periodo medido con plazo ya vencido
Registro	Hoja de registro de respuestas
Revisión	Mensual, con el responsable de cada compromiso

Qué dice y qué no dice un indicador. Un indicador responde a una pregunta y solo a esa. El de confirmación en plazo dice si Vértice acusa recibo con rapidez; no dice si la respuesta final es correcta ni si se cumplió una obligación legal. Para eso hacen falta otros indicadores, cada uno con su base.

Cálculo. La fórmula es numerador / denominador × 100. Con 80 consultas vencidas y 76 confirmaciones en plazo, el indicador es 76 / 80 × 100 = 95 %. Las demoras son 80 − 76 = 4, es decir, el 5 %.

Contar los días. El plazo de dos días laborables se cuenta desde el día siguiente al de recepción y excluye sábados, domingos y los festivos del calendario interno de Vértice. Una consulta recibida el viernes 26/02/2027 vence el martes 02/03/2027; una recibida el jueves 25/02, el lunes 01/03. Es un criterio interno, no un plazo legal.

Registro de demoras.

Las cuatro demoras se documentan.

Documento 2 · Registro de demoras

(ficticio)

Consulta	Recibida	Plazo	Confirmada
A	lunes 22/02	miércoles 24/02	jueves 25/02
B	martes 23/02	jueves 25/02	viernes 26/02
C	miércoles 24/02	viernes 26/02	lunes 01/03
D	jueves 25/02	lunes 01/03	martes 02/03

Cada fila se completa con causa, responsable y medida. Si una causa se repite, se revisa el procedimiento y, si hace falta, la carta. Las cuatro demoras tienen un día laborable de retraso; dos cruzan un fin de semana: una pista para revisar el turno de los viernes.

Revisión periódica. Cada mes, el responsable de cada compromiso presenta a Nora el resultado, las demoras con su causa y la medida adoptada. Si dos meses seguidos queda por debajo del objetivo, se revisa el compromiso.

Errores frecuentes al medir. Cambiar el denominador a mitad de periodo para mejorar el resultado; contar solo las consultas fáciles; medir lo que es fácil de contar y no lo que importa (por ejemplo, las visitas a la web en lugar del tiempo de respuesta); y publicar el porcentaje sin el número de casos.



Tiempo de primera respuesta. La **primera respuesta** es la que informa a la persona de que su consulta se ha recibido y de qué se hará. Para medirla se registran la fecha y la hora de entrada y la de la primera respuesta, se cuenta en horas laborables del horario de atención que fije la carta y se calcula qué porcentaje cumple el compromiso.

EN TU SECTOR

Comercio: diferencia el compromiso voluntario de atención de los derechos de consumo.

Comprueba: un indicador está bien definido si otra persona, con tus datos, obtiene el mismo resultado.

ACTIVIDADES

13. Diseña la medición del tiempo de primera respuesta: define numerador, denominador, registro y revisión, y calcula el indicador con 80 consultas vencidas y 76 primeras respuestas en plazo.
14. Calcula la fecha de vencimiento de una consulta recibida el miércoles 24/02/2027 con un compromiso de dos días laborables y de otra recibida el viernes 26/02/2027.
15. El folleto dice «95 % de cumplimiento». ¿Qué debe acompañar a la cifra para que sea honesta?

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El indicador que no garantiza la ley

Caso ficticio. La carta de Vértice promete confirmar la recepción de consultas en dos días laborables, como compromiso interno. De 80 consultas, 76 se confirman dentro del plazo. El folleto afirma «100 % de cumplimiento legal garantizado por este indicador».

Paso 1. Los datos

Dato	Valor
Consultas con plazo vencido	80
Confirmadas en plazo	76
Compromiso	Dos días laborables, interno

Paso 2. Calcular el indicador de confirmación en plazo. 76 / 80 × 100 = 95 %. Las demoras son 80 − 76 = 4, el 5 % de las consultas.

Paso 3. Retirar la conclusión legal. El indicador mide una sola dimensión, la rapidez de la confirmación; no acredita el cumplimiento legal ni sustituye ningún derecho. Se retira la frase del folleto.

Paso 4. Documentar las cuatro demoras. Para cada una se anotan consulta, causa, responsable y medida. Mateo las registra y Nora decide la medida.

Paso 5. Registro de las demoras. Las cuatro demoras quedan identificadas; todavía no constan causas ni medidas definitivas:

Consulta	Retraso	Causa	Medida
A	1 día laborable	Pendiente de investigar	Por decidir
B	1 día laborable	Pendiente de investigar	Por decidir
C	1 día laborable	Pendiente de investigar	Por decidir
D	1 día laborable	Pendiente de investigar	Por decidir

Paso 6. Reescribir la frase. «En el periodo medido confirmamos la recepción de 76 de 80 consultas (95 %) dentro de dos días laborables. Es un compromiso interno de Vértice».

RESULTADO

Indicador de confirmación en plazo: 76/80 = 95 %. Carta que distingue compromiso voluntario de obligaciones aplicables y no convierte dos días en plazo legal universal; cuatro demoras identificadas, con causa y medida pendientes de investigar.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Qué porcentaje de consultas no se confirmó en plazo? b) ¿Qué parte del folleto original no se puede sostener y por qué?

PRÁCTICA

Un compromiso de tres días en Álamo

Caso ficticio. Álamo, una empresa ficticia de servicios de oficina, se compromete en su carta a confirmar la recepción de las consultas en tres días laborables. Ha recibido 90 consultas y 81 se han confirmado dentro de ese compromiso.

Encargo. 1) Redacta el indicador completo (numerador, denominador, registro y revisión) y calcula su resultado. 2) Redacta la frase honesta para la carta, sin presentar tres días como plazo legal general. 3) Propón una medida de mejora para las demoras y su responsable. Entrega una ficha de una página con el identificador UD08_P08_carta_v01.

Plantilla PROT-P08 · Indicador y mejora de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador	
Datos de partida	
Indicador (fórmula)	
Resultado	
Demoras	
Frase para la carta	
Mejora y responsable	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Lista de cotejo

☐ El denominador es el total de consultas.
☐ El resultado se expresa en porcentaje y en número de demoras.
☐ No se afirma cumplimiento legal.
☐ La mejora tiene responsable y fecha.
☐ Se indica cómo se comprobará.

LECTURA Y DEBATE

Prometer menos, cumplir más



Relato ficticio. Nora llegó a la reunión con una idea clara: la carta debía decir que Vértice responde a cualquier consulta de manera inmediata. «Es lo que quiere la gente», dijo. Mateo no discutió; abrió el registro de respuestas y proyectó una tabla con las horas a las que habían llegado y a las que se habían contestado las consultas de las últimas semanas.

Entre las 14:00 y las 16:00, el equipo solo contaba con una persona en la bandeja. La respuesta inmediata no podía mantenerse en todo el horario. Nora miró la tabla un buen rato. «Entonces, ¿qué podemos prometer sin mentir?», preguntó.

Entre los cuatro pactaron una primera respuesta útil en un plazo concreto (cuatro horas laborables) y un procedimiento de escalado: si no hay respuesta en el plazo, la consulta pasa a una segunda persona. Leila redactó una versión más breve de la carta. «Es menos vistosa», admitió Hugo. «Pero esta sí podemos comprobar si la cumplimos», contestó Mateo. Nora firmó el borrador al día siguiente.

Preguntas. 1) ¿Qué dato hizo cambiar la propuesta de Nora? 2) ¿Es mejor prometer más o explicar mejor? 3) ¿Cómo informarías a una persona de que Vértice no ha cumplido un compromiso?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA si el folleto de Vértice puede decir que cumple la ley porque el 95 % de las consultas se confirma en plazo. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Sí. Una carta de servicios sustituye los derechos legales, así que si Vértice cumple su carta cumple la ley. Además, si el cliente es una empresa, se le aplica siempre toda la normativa de consumo, de modo que el plazo de dos días laborables es el plazo legal de respuesta para cualquier reclamación».

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso de Vértice y escribe una respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Comprueba

16. ¿Son equivalentes una carta de servicios y la ley? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Indica las tres condiciones de un compromiso bien redactado y las cuatro partes de un indicador.
18. Calcula el porcentaje de demoras del caso de Vértice y el de la práctica de Álamo.
19. Explica por qué «76 de 80» sin más datos es una cifra incompleta y qué cuatro cosas debe acompañarla.
20. Indica qué diferencia hay entre una obligación legal y una promesa voluntaria y por qué importa para redactar la carta.

Aplica

21. Diseña la medición del tiempo de primera respuesta. Variante: el compromiso es de cuatro horas laborables y se han recibido 60 consultas de las que 54 se han respondido en plazo. Entrega la definición del indicador, el cálculo y la decisión que tomas ante las demoras.
22. Reescribe la frase del folleto «Nunca fallamos» como compromiso verificable con indicador y responsable.

Investiga

23. Consulta el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios en https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555 y localiza el art. 3. Anota la fecha de consulta, el ámbito de la norma y una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación. Indica qué no permite concluir tu lectura sin analizar la normativa territorial de reclamaciones.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 8 · CARTA CON TRES COMPROMISOS, INDICADORES Y RESPONSABLES DEL ENCUENTRO

Redacta una carta de servicios para el Encuentro Vértice Conecta con tres compromisos comprensibles, medibles y realistas, cada uno con su indicador (numerador, denominador, registro y revisión) y su responsable. Distingue en cada uno si es promesa voluntaria, obligación legal o garantía contractual.

Comprueba tu entrega: archivo UD08_P08_carta_v01 guardado en la carpeta de trabajo 00 Nuestro protocolo; ningún «siempre», «nunca» ni «100 %»; cada cifra con su base; accesibilidad incluida; responsable y fecha de revisión en cada compromiso.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: borrador de la carta de servicios de Vértice

Documento ficticio, preparado en Vértice con prisa. Es el borrador que se iba a enviar a imprenta junto con el folleto. Se habla de ella en la reunión del 02/03/2027, y el equipo quiere incluirla en el folleto de la próxima edición del encuentro. Nadie lo ha revisado antes: no consta quién lo ha redactado ni con qué datos. Contiene **cinco errores**.

N.º	Apartado	Contenido
1	Compromiso general	«Nunca fallamos»
2	Reclamaciones	«Todas las reclamaciones se cierran en dos días por ley»
3	Accesibilidad	«Atención accesible: si sobra presupuesto»
4	Medición	«Número de visitas a la web»
5	Control del documento	Estado: APROBADO. Fuente: sin identificar. Comprobación: no registrada

Encargo. Señala los cinco errores, explica la consecuencia que evita cada cambio y redacta la versión corregida de la carta: compromisos verificables, sin plazos legales inventados, con accesibilidad integrada y con un indicador pertinente.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. En la carta de Vértice, un compromiso es medible cuando tiene...
a) un tono amable y cercano.
b) indicador, plazo y evidencia.
c) una cifra redonda que suene bien.

2. Una carta de servicios y la ley son...
a) equivalentes cuando la carta es pública.
b) cosas distintas: la carta no sustituye los derechos legales.
c) lo mismo si la firma la dirección.

3. ¿Puede una carta de servicios eliminar derechos de quien contrata con Vértice?
a) Sí, si se avisa en la letra pequeña.
b) No.
c) Solo si el cliente es una empresa.

4. En el caso de Vértice, 76 de las 80 consultas confirmadas en plazo equivalen a...
a) un 90 %.
b) un 95 %.
c) un 100 %.

5. ¿Cuántas confirmaciones se hicieron fuera de plazo en el caso de Vértice?
a) 4.
b) 5.
c) 8.

6. El indicador de confirmación de recepción en dos días laborables acredita...
a) todo el cumplimiento legal de Vértice.
b) solo esa dimensión del servicio.
c) la satisfacción de todas las personas que consultan.

7. ¿Se aplica la normativa de consumo a toda relación entre Vértice y una empresa cliente?
a) Sí, siempre.
b) No: hay que comprobar quién contrata y para qué.
c) Solo si la empresa es grande.

8. Una afirmación de responsabilidad social como «somos accesibles» exige...
a) una frase bien escrita.
b) evidencia concreta y comprobada.
c) un logotipo en el folleto.

9. La accesibilidad de un servicio como el de Vértice es...
a) un adorno que se añade si sobra presupuesto.
b) un requisito que se integra y se verifica.
c) solo una rampa en la entrada.

10. Junto a un resultado como «95 %» hay que dar...
a) solo la cifra, para no confundir.
b) su base (76 de 80), el periodo y el análisis de las demoras.
c) el nombre de quien la calculó.

Ya sé...

- ☐ convertir una promesa absoluta en un compromiso comprensible, medible y realista.
- ☐ distinguir promesa voluntaria, obligación legal y garantía contractual.
- ☐ comprobar si hay relación de consumo antes de aplicar sus reglas.
- ☐ pedir evidencia a una afirmación de responsabilidad social.
- ☐ definir un indicador con numerador, denominador, registro y revisión.
- ☐ calcular un plazo de días laborables y un porcentaje con su base.



UNIDAD 9

Quejas, reclamaciones y mejora

Bloque 4 · Servicio y confianza

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Diferenciar una disconformidad, una reclamación con petición y una sugerencia.
- Registrar los hechos, la petición y el canal, y dar un acuse que no prometa lo que no está autorizado.
- Verificar quién es competente, qué normativa territorial se aplica y qué plazos hay que comprobar.
- Responder con empatía: reconocer el problema, explicar alternativas y comunicar la decisión.
- Analizar las causas que se repiten y comprobar después si la medida ha funcionado.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 4 de marzo de 2027, catorce días después del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Vértice ha recibido 12 comunicaciones de personas que asistieron: 7 describen una señalización confusa; 3 piden la devolución de un servicio contratado que no se prestó; 2 proponen otra franja horaria para el próximo encuentro. Todavía no se han investigado los hechos.

- Hugo cree que las siete de señalización son «quejas sin importancia» porque no piden nada;
- Mateo quiere registrarlas todas antes de decidir cuáles son reclamaciones;
- Nora recuerda que nadie debe prometer una devolución antes de investigar.

Al terminar la unidad habrás incorporado a tu manual un registro, un acuse, un circuito de resolución y una propuesta de mejora.

PARA EMPEZAR

1. ¿Qué distingue una reclamación de una queja o de una sugerencia?
2. ¿Qué hace Vértice con una comunicación que llega con enfado y sin petición clara?
3. ¿Cómo se cierra correctamente una reclamación?
4. Si 7 de 12 comunicaciones hablan de la señalización, ¿puede decirse que el 58 % de los asistentes se perdió?



9.1 Escuchar y clasificar

Lo primero que se hace con una comunicación es escucharla entera, sin decidir todavía si tiene razón.

Escuchar. Escuchar una comunicación es atender a lo que cuenta la persona, a lo que pide y a cómo lo dice, sin interrumpir, sin minimizar y sin dar la razón por adelantado. El enfado forma parte de la información, pero no la sustituye: detrás hay hechos que se pueden comprobar. Escuchar bien es también dejar que la persona termine y repetir con otras palabras lo que se ha entendido para confirmarlo con ella.

Tres tipos de comunicación. Para tramitarlas bien, se distinguen tres tipos:

Tipo	Qué contiene	Ejemplo en Vértice
Queja o disconformidad	Expresa malestar por algo ocurrido	«La señal de la entrada nos confundió»
Reclamación	Une una disconformidad a una petición concreta	«El taller no se celebró; pido la devolución»
Sugerencia	Propone una mejora	«Sería mejor empezar a las 11:00»

En el procedimiento de Vértice, una **reclamación** es una comunicación en la que la persona manifiesta su disconformidad y pide algo concreto: una devolución, una compensación, una corrección o una explicación. Una **queja** expresa malestar sin pedir nada determinado. Una **sugerencia** propone un cambio sin que haya habido un perjuicio.

CLAVE · RECLAMACIÓN, QUEJA Y SUGERENCIA

Una reclamación une una disconformidad a una petición concreta; una queja expresa malestar y una sugerencia propone una mejora.

Clasificar sin minimizar. Clasificar no es restar importancia. Una queja sin petición también merece un registro y una respuesta, y puede esconder un problema que afecta a muchas personas. Además, un mismo mensaje puede mezclar tipos: «Me perdí por la señal (queja) y quiero que me devuelvan la entrada (reclamación); ojalá pongáis flechas (sugerencia)». En ese caso se registra una comunicación y se anotan los tres componentes.

Documento 1 · Clasificación provisional de las 12 comunicaciones

(ficticio)

Contenido	Comunicaciones	Tipo provisional
Señalización confusa	7	Disconformidades; se revisa cada petición concreta
Devolución de un servicio contratado	3	Reclamaciones
Otra franja horaria	2	Sugerencias

Las tres filas suman 7 + 3 + 2 = 12 comunicaciones. La clasificación es **provisional**: puede cambiar cuando se lea cada comunicación completa y se investigue.

Preguntas para clasificar. Se contestan tres: ¿qué ha ocurrido?, ¿qué pide la persona? y ¿qué consecuencias tiene para ella? Si no se sabe qué pide, se le pregunta con respeto: «¿Qué le gustaría que hiciéramos?».

Qué no se hace. No se contesta a la defensiva, no se pide a la persona que repita su historia a cada compañero y no se archiva ninguna comunicación sin leerla entera. Si llega por varios canales, se abre un solo expediente que enlaza cada mensaje. Quien recibe la comunicación no promete nada en ese momento: dice qué va a hacer, cuándo y quién la responderá.

Comprueba: para cada comunicación, anota hecho, petición y tipo; si no puedes anotar la petición, pregunta antes de archivar.

ACTIVIDADES

1. Clasifica estos tres mensajes sin minimizar el problema: a) «Tardaron mucho en atenderme»; b) «No pude entrar al salón y quiero que me devuelvan lo pagado»; c) «Podrían poner un cartel en la puerta». Indica tipo y petición de cada uno.
2. Un mensaje dice: «Me parece una vergüenza lo del plano». ¿Es una reclamación? ¿Qué preguntarías a la persona?
3. Explica por qué las siete comunicaciones sobre señalización merecen registro aunque no pidan nada.

9.2 Registrar y dar acuse

Lo que no se registra, no se puede investigar ni demostrar.

Registrar. El **registro** es el documento en el que se anota cada comunicación con sus datos esenciales. Lo lleva Mateo y contiene, como mínimo: identificador, fecha y hora, canal por el que llegó, datos de contacto imprescindibles, hechos descritos, petición, documentación aportada, clasificación, responsable y estado.

Documento 2 · Ficha de registro de una comunicación

(ficticia)

Campo	Contenido
Identificador	C-04/03-01
Fecha, hora y canal	04/03/2027, 09:20, correo
Contacto	Correo de la persona; sin más datos
Hechos	Indicación de acceso errónea el 18/02; perdió la primera parte de la sesión
Petición	Explicación y devolución de la parte no recibida
Clasificación	Reclamación

Campo	Contenido
Responsable	Mateo
Estado	Registrada, pendiente de investigar

Datos mínimos. Se anota lo necesario para tramitar, no todo lo que se pueda saber. No se pide un diagnóstico ni el motivo médico de nadie para registrar una reclamación; si la persona explica una circunstancia por iniciativa propia, se anota solo lo que afecta a la decisión y se limita el acceso.

Hechos y juicios. Se describen hechos: qué, cuándo y dónde. Una expresión como «cliente difícil» no es un hecho, es un juicio, y no figura en el registro.

Un identificador por comunicación. Cada comunicación recibe un identificador único, formado por la fecha y un número de orden, como C-04/03-01. Sirve para encontrarla, citarla en el acuse y preguntar por ella sin repetir la historia. Si llegan dos mensajes sobre lo mismo, se enlazan, pero no se funden en uno.

Todos los canales cuentan. Una comunicación puede llegar por correo, por teléfono, en persona o en un papel dejado en el mostrador. Si es oral, quien la recibe la anota en el momento y la repasa con la persona de forma discreta para confirmar que refleja lo que ha dicho.

Orden de llegada y urgencia. Las comunicaciones se tramitan por orden de recepción, salvo que una afecte a la seguridad o a un acto en curso: esa se atiende primero. La urgencia se comenta con Nora.

Dar acuse. El **acuse de recibo** es la comunicación con la que se confirma que se ha recibido la queja o reclamación. Dice que se ha registrado, con qué identificador, qué se hará a continuación y cuándo se responderá. No dice si la persona tiene razón ni promete una solución.

Documento 3 · Acuse de recibo

(ficticio)

Parte	Texto
Saludo	«Buenos días»
Recepción	«Hemos recibido su comunicación del 04/03/2027; consta con el número C-04/03-01»
Siguiente paso	«Vamos a revisar lo ocurrido»
Plazo	«Le responderemos a más tardar el jueves 18/03/2027»
Cierre	«Puede contactar con Mateo en mateo@vertice.example»

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016, arts. 5, 6, 9 y 13. Los datos se recogen para fines determinados, se limitan a los necesarios y se conservan solo el tiempo preciso; el tratamiento necesita una base legítima; los datos de salud tienen un régimen reforzado; y se informa a la persona de quién trata sus datos y para qué (art. 13). No pidas diagnósticos por rutina. Consulta la versión vigente.



Comprueba: el acuse no contiene ninguna decisión sobre el fondo; si prometes algo que no has consultado, cambia la frase.

Acuse y claridad. El acuse se redacta con frases breves y sin jerga: nada de «sin perjuicio de» o «se procederá a».

Cuando falta información. Si la comunicación es confusa, el acuse incluye una pregunta concreta para completar los hechos y avisa del plazo interno, contado desde la recepción; el plazo legal se comprueba aparte. No se deja pasar el plazo esperando una aclaración que nadie ha pedido.

ACTIVIDADES

4. Redacta un acuse que no prometa una solución no autorizada para la persona que reclama la devolución de la parte de la sesión que perdió.
5. Revisa este registro: «Nombre completo y diagnóstico de la persona. Motivo: cliente pesado». Indica qué sobra, qué falta y cómo lo corregirías.
6. Rellena la ficha de registro del Documento 2 con una de las tres reclamaciones de devolución del caso y señala quién es el responsable.

9.3 Tramitar y responder

Tramitar es llevar la comunicación por el camino que le corresponde: quién decide, con qué reglas y en qué plazo.

Competencia. La **competencia** es la facultad de decidir sobre un asunto. En Vértice, Mateo registra y tramita; Hugo investiga los hechos de operaciones, como la señalización; Leila redacta las respuestas; y solo Nora decide sobre una devolución o una compensación. Quien atiende la comunicación no puede conceder lo que no le corresponde.

El circuito de tramitación. Una reclamación recorre estos pasos:

Paso 1 · Registro y acuse. El día de la recepción o el día laborable siguiente.

Paso 2 · Análisis de la relación. Se comprueba si hay relación de consumo (unidad 8) y qué vías de reclamación corresponden.

Paso 3 · Investigación de los hechos. Se recoge qué ocurrió: planos, horarios, testigos, registros.

Paso 4 · Propuesta de decisión. Quien investiga propone; la persona competente decide.

Paso 5 · Respuesta por escrito. Con la decisión, los motivos y las alternativas.

Paso 6 · Cierre. Se anota la fecha, la decisión y si procede seguimiento.

Plazo interno y plazo legal. Vértice se compromete en su carta a acusar recibo en un día laborable y a responder en diez días laborables; ese compromiso es un **plazo interno**. Si hay relación de consumo, el art. 21.3 del RDL 1/2007 fija además un **plazo legal** máximo general de quince días; las normas sectoriales y territoriales se comprueban en cada caso. El plazo interno no se presenta nunca como plazo legal.

Documento 4 · Plazos del caso

(ficticio)

Hito	Fecha
Recepción de las comunicaciones	jueves 04/03/2027
Acuse (plazo interno: un día laborable)	viernes 05/03/2027
Respuesta (plazo interno: diez días laborables, sin festivos)	jueves 18/03/2027
Plazo legal	Máximo general de consumo: quince días desde la presentación (art. 21.3); comprobar normas sectoriales y territoriales

Responder sin prejuzgar. La respuesta no admite ni niega responsabilidad automáticamente: expone lo comprobado, la decisión y sus motivos. Si la investigación no ha terminado, se informa de lo que falta y de cuándo habrá noticias.

Quién firma. La respuesta la redacta Leila, pero la decisión que contiene es de Nora; por eso lleva el visto bueno de ambas antes de salir. Mateo la envía y anota la fecha de salida.

Constancia. De cada comunicación quedan tres evidencias: la comunicación recibida, el acuse y la respuesta. Con ellas se puede reconstruir el recorrido completo si la persona pregunta o si Vértice necesita revisarlo. Se guardan en un solo expediente, con acceso limitado.

LA NORMA DICE

Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, arts. 3, 8 y 21; normas sectoriales y territoriales según caso. Define quién es persona consumidora (art. 3), sus derechos básicos (art. 8) y exige que la persona tenga constancia de sus quejas y reclamaciones con clave y justificante (art. 21.2) y que se respondan en un máximo de quince días desde su presentación (art. 21.3). No presentes el plazo interno como plazo legal. Consulta la versión vigente.

Comprueba: antes de responder, verifica quién decide, qué normativa y qué plazos se aplican en tu caso y qué plazo interno has prometido.

ACTIVIDADES

7. Separa el plazo interno del legal que debe comprobarse en el caso de las tres reclamaciones de devolución, y di dónde comprobarías el segundo.
8. Mateo propone devolver el importe «para quitarnos el problema». ¿Qué paso del circuito se salta y quién debe decidir?
9. Calcula la fecha de respuesta de una comunicación recibida el lunes 08/03/2027 con un plazo interno de diez días laborables.

9.4 Resolver con empatía

Reconocer lo que ha ocurrido no obliga a dar la razón; obliga a escuchar bien y a explicar mejor.

Empatía. La **empatía** es la capacidad de comprender la situación de la otra persona y de mostrarlo con claridad y respeto. En una resolución se manifiesta al reconocer el problema, explicar lo comprobado y ofrecer alternativas.



Estructura de la respuesta. Una respuesta bien construida tiene cinco partes:

Parte	Qué dice	Ejemplo
Reconocimiento	Que se ha entendido el problema	«Entendemos que perdió parte de la sesión»
Hechos	Lo que se ha comprobado	«La señal de la entrada indicaba la sala equivocada»
Decisión	Qué se resuelve y por qué	«Se le devuelve la parte no recibida»
Alternativas	Qué más puede hacer la persona	«Puede asistir a la próxima edición con prioridad»
Cierre	Vías de contacto y seguimiento	«Mateo le llamará el lunes para confirmarlo»

Qué evitar. No se culpa a la persona («si hubiera leído…»), no se usa la ironía, no se escudan las respuestas en frases hechas y no se promete nada que no esté autorizado. Tampoco se responde con un «no» sin motivo: una denegación necesita su explicación.

Cuando la decisión es negativa. Si tras investigar no procede lo que se pide, la respuesta lo dice con claridad: reconoce el malestar, explica los hechos que se han comprobado, indica la decisión y recuerda otras vías disponibles, como las del consumo. Una negativa bien explicada es más respetuosa que un silencio.

Acompañar con la comunicación. Se elige el canal con el que la persona se sienta atendida: una respuesta escrita queda como constancia, pero una llamada puede aclarar dudas.

Documento 5 · Respuesta a la persona que perdió la sesión

(ficticio)

Parte	Texto
Reconocimiento	«Lamentamos que la indicación de acceso le hiciera perder la primera parte de la sesión»
Hechos	«Hemos comprobado que la señal de la entrada era errónea»
Decisión	«Nora ha autorizado la devolución proporcional de esa parte; el importe se calcula con el precio pagado»
Alternativa	«Además, le ofrecemos plaza prioritaria en la próxima edición»

Comprueba: relee tu respuesta como si la recibieras tú: ¿te sientes escuchada?, ¿sabes qué se ha decidido y por qué?, ¿sabes qué puedes hacer ahora?

ACTIVIDADES

10. Representa una respuesta a una persona que no pudo acceder al salón por una indicación errónea: redacta las cinco partes con tus palabras.
11. Reescribe esta respuesta fría: «Su queja es infundada. Lea los carteles la próxima vez».
12. Explica en tres líneas por qué empatizar no obliga a conceder todo lo que se pide.

9.5 Aprender del registro

El registro no sirve solo para responder: sirve para evitar que el mismo problema vuelva a ocurrir.

Causas repetidas. Cuando varias comunicaciones describen lo mismo, la causa suele estar en el servicio, no en las personas. Para detectarla se agrupan las comunicaciones por tema y se calcula qué proporción representa cada uno. Una causa que se repite es una oportunidad de mejora.

Documento 6 · Comunicaciones por tema

(ficticio)

Tema	Número	Porcentaje de las 12
Señalización confusa	7	58,33
Devolución	3	25,00
Otra franja horaria	2	16,67

La señalización pesa 7 / 12 × 100 = 58,33 % **de las comunicaciones recibidas**. No es el 58,33 % del público: con 140 asistentes del público, siete comunicaciones serían, como máximo, el 5 % de esas personas, y solo si cada comunicación fuera de una persona distinta. El porcentaje responde a la pregunta «¿qué parte de lo que recibimos trata de esto?», no a «¿cuánta gente tuvo el problema?».

Prioridades. Con los datos, la señalización es la primera prioridad de mejora, porque concentra más de la mitad de las comunicaciones. Las devoluciones se tramitan una a una; las sugerencias se valoran para el próximo encuentro.

Una mejora no es un castigo. Revisar la señalización no busca un culpable, sino un recorrido más claro.

Medida, responsable y comprobación. Una mejora tiene tres elementos: la **medida** (qué se cambia), el **responsable** (quién lo hace) y la **comprobación** (cómo se sabrá si ha funcionado). Para la señalización, Hugo revisa el recorrido con el plano, corrige las señales y, en el próximo encuentro, se cuentan las comunicaciones sobre señalización por cada 100 asistentes.

Documento 7 · Propuesta de mejora

(ficticia)

Elemento	Contenido
Causa repetida	Señales de acceso que apuntan a sitios distintos
Medida	Revisar y unificar las señales con el plano
Responsable	Hugo
Comprobación	Comunicaciones sobre señalización por cada 100 asistentes en el siguiente encuentro

Cerrar el ciclo. Una reclamación se cierra con su respuesta, la evidencia de lo que se ha hecho y, si procede, un seguimiento posterior. Una mejora se cierra cuando se comprueba su efecto, no cuando se hace el cambio.

EN TU SECTOR

Transporte: registra el hecho y la petición antes de decidir una compensación. **Comercio:** una devolución se registra aunque se resuelva en el mostrador.

Comprueba: un porcentaje se publica con su base («7 de 12 comunicaciones») y no como «el 58 % del público».

ACTIVIDADES

13. Calcula la proporción de incidencias de señalización con los datos del caso y expresa el resultado con su base.
14. Calcula los porcentajes de reclamaciones de devolución y de sugerencias sobre las 12 comunicaciones y comprueba que los tres suman 100.
15. Redacta una propuesta de mejora con medida, responsable y comprobación para la devolución de servicios no prestados.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Doce comunicaciones, tres tipos

Caso ficticio. Vértice recibe 12 comunicaciones tras el encuentro: 7 describen señalización confusa; 3 piden la devolución por un servicio contratado no prestado; 2 proponen otra franja horaria. La organización no ha investigado aún los hechos.

Paso 1. Registrar todas. Mateo anota las 12 comunicaciones con identificador, fecha, canal, hechos y petición, y envía los acuses con el plazo interno de respuesta (jueves 18/03/2027).

Paso 2. Clasificar

Contenido	Número	Tipo
Señalización confusa	7	Disconformidades
Devolución	3	Reclamaciones
Otra franja horaria	2	Sugerencias

Las tres peticiones económicas se tratan como reclamaciones que requieren análisis y decisión autorizada de Nora. Las dos propuestas son sugerencias. Las siete disconformidades se revisan según la petición concreta de cada una.

Paso 3. Calcular. Señalización: 7 / 12 × 100 = 58,33 % de las comunicaciones, no del público total.

Paso 4. Investigar y responder. Hugo revisa el recorrido y las señales; Mateo comprueba qué servicio contratado no se prestó; Leila prepara las respuestas. Ninguna respuesta admite ni niega responsabilidad antes de investigar.

Paso 5. Cerrar y mejorar. Cada expediente se cierra con su respuesta y la evidencia de lo hecho. Hugo corrige las señales con el plano y propone contar, en el siguiente encuentro, las comunicaciones sobre señalización por cada 100 asistentes. Si baja y el recorrido se comprueba sobre el terreno, hay indicios de que la mejora ha funcionado; si no, se revisa la causa.

Lo que no se hace. No se espera a tener las doce investigadas para enviar los acuses: se envían el 05/03/2027, aunque el fondo siga abierto. Tampoco se anota ningún diagnóstico de las personas que reclaman.

RESULTADO

Las 12 comunicaciones registradas y clasificadas de forma provisional (7 disconformidades, 3 reclamaciones y 2 sugerencias); señalización 7/12 = 58,33 % de las comunicaciones; revisión de señales como prioridad de mejora y respuesta a cada expediente sin admitir ni negar responsabilidad automáticamente.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no es válido decir que el 58,33 % del público tuvo problemas de señalización? b) ¿Quién decide sobre las tres devoluciones?

PRÁCTICA

Diez comunicaciones en Álamo

Caso ficticio. Álamo, una empresa ficticia de servicios de oficina, recibe diez comunicaciones: seis hablan de tiempos de espera, dos piden compensación y dos proponen cambiar el horario de atención.

Encargo. 1) Diseña la tramitación: registro, acuse, quién investiga y quién decide cada tipo. 2) Define un indicador con su base y calcula el porcentaje de comunicaciones sobre espera. 3) Propón una medida de mejora con responsable y comprobación. Entrega una ficha de una página con el identificador UD09_P09_registro_v01.

Plantilla PROT-P09 · Tramitación e indicador de Álamo

Campo	Tu respuesta
Identificador	
Datos de partida	
Clasificación	
Tramitación (quién investiga y quién decide)	
Indicador y base	
Resultado	
Mejora y responsable	
Comprobación	
Incidencia y corrección	

Pistas. Empieza por separar las comunicaciones por tema y por tipo. Después decide quién investiga cada una y quién puede conceder una compensación: no es la misma persona. Calcula el porcentaje sobre las diez comunicaciones y di siempre sobre qué base lo calculas.

Lista de cotejo

☐ Se registran las diez comunicaciones.

☐ Las dos peticiones de compensación pasan a una persona competente.

☐ El porcentaje indica su base.

☐ No se admite ni se niega responsabilidad antes de investigar.

☐ La mejora tiene responsable y comprobación.

LECTURA Y DEBATE

La reclamación del tono encendido



Relato ficticio. La reclamación llegó el viernes por la tarde y estaba escrita con mayúsculas. Hugo la leyó en la sala de coordinación, con el plano de la sede abierto sobre la mesa, y se fijó en el tono: «Esta persona está muy enfadada; no lo vamos a arreglar con nada». Mateo, a su lado, volvió a leer el texto y subrayó dos frases.

«Mira el hecho», dijo. «Alguien le indicó en la entrada que fuera a la sala C, y la sesión era en la B. Llegó tarde y perdió la actividad. Ese hecho se puede comprobar con el plano». Hugo siguió el recorrido con el dedo y asintió: la señal de la entrada apuntaba a la C.

Mateo registró la reclamación con su identificador y redactó un acuse: «Hemos recibido su comunicación y vamos a revisar lo ocurrido». No prometió una devolución, pero tampoco la descartó. El lunes, Hugo comprobó el plano, Nora autorizó una compensación proporcional y Leila escribió la respuesta. Cuando terminó, Hugo comentó: «Si la hubiera archivado por el tono, habríamos dejado la señal mal para el próximo encuentro».

Preguntas. 1) ¿Qué información falta para decidir en el momento de recibir la reclamación? 2) ¿Cómo reconocer el malestar sin anticipar una resolución? 3) ¿Qué habría pasado si Hugo hubiera archivado la reclamación por el tono?

APRENDE CON LA IA

Mateo pregunta a un asistente de IA qué hacer con una reclamación escrita con enfado y cuál es el plazo para responderla. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Si la persona escribe enfadada, lo mejor es archivar la comunicación, porque el tono la invalida. Además, todas las reclamaciones tienen el mismo plazo de respuesta en cualquier territorio, así que basta con aplicar el plazo de dos días a todas y no hace falta comprobar ninguna norma».

Tu tarea. Localiza los errores, rebátelos con los datos del caso de Vértice y escribe una respuesta corregida. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Antes de empezar. Estas actividades recogen lo esencial de la unidad: registrar con datos mínimos, acusar recibo sin prometer, distinguir los plazos, responder con empatía y mejorar con datos. Trabaja con los documentos de la unidad abiertos y anota la fuente de cada dato que uses.

Comprueba

16. ¿Debe registrarse la petición de una persona? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Distingue disconformidad, reclamación y sugerencia con un ejemplo de Vértice para cada una.
18. Explica qué diferencia hay entre acuse de recibo y resolución, y por qué el acuse no promete una solución.

Aplica

Recuerda que un porcentaje sin su base no informa: escribe siempre «de cuántas».

19. Calcula la proporción de incidencias de señalización. Variante: Álamo recibe diez comunicaciones, seis sobre espera. Entrega los dos cálculos con su base, el porcentaje de cada tema y la medida de mejora que priorizas.
20. Redacta una respuesta de cinco partes a una de las tres reclamaciones de devolución del caso, con reconocimiento, hechos, decisión, alternativa y cierre.

Investiga

21. Consulta el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios en https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555 y localiza el art. 21. Anota la fecha de consulta, el ámbito de la norma, el plazo máximo general de respuesta y una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación (por ejemplo, el plazo interno de diez días laborables). Indica qué no permite concluir tu lectura sin las normas sectoriales y territoriales.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 9 · REGISTRO, ACUSE, CIRCUITO DE RESOLUCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

Incorpora al manual una ficha de registro (con los campos mínimos y sin datos innecesarios), un modelo de acuse, el circuito de resolución en seis pasos con la persona competente en cada uno y una propuesta de mejora para la señalización con medida, responsable y comprobación.

Comprueba tu entrega: archivo UD09_P09_registro_v01 guardado en la carpeta de trabajo 00 Nuestro protocolo; plazo interno distinguido del legal; ningún diagnóstico en el registro; competencia indicada para cada decisión; porcentaje con su base.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Documento: registro de comunicaciones del 04/03/2027

Documento ficticio, rellenado en Vértice con prisa. Es el registro que se ha usado para tramitar una de las reclamaciones de devolución. Nadie lo ha revisado antes de pasarlo a Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Datos de la persona	Nombre completo y diagnóstico obligatorio
2	Motivo	«Cliente difícil»
3	Petición	No se anota
4	Respuesta	Denegada automáticamente
5	Cierre y control	Eliminar el expediente al recibirlo. Estado: APROBADO. Fuente: sin identificar. Comprobación: no registrada

Encargo. Señala los cinco errores, explica la consecuencia que evita cada cambio y redacta la versión corregida del registro: datos mínimos, hechos descritos, petición anotada, investigación antes de decidir y conservación según la finalidad.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. Una reclamación se distingue porque…
a) expresa malestar.
b) une una petición concreta a una disconformidad.
c) siempre pide dinero.

2. ¿Debe registrarse la petición de la persona que reclama?
a) Sí.
b) No, solo el malestar.
c) Solo si es por escrito.

3. Un acuse de recibo es…
a) la resolución de la reclamación.
b) la confirmación de que se ha recibido y registrado, no la decisión.
c) una promesa de devolución.

4. Siete de las doce comunicaciones hablan de señalización. El 58,33 % mide…
a) el peso de la señalización en las comunicaciones recibidas.
b) el porcentaje de asistentes que se perdió.
c) la satisfacción del público.

5. ¿Es 58,33 % el porcentaje del total de asistentes?
a) Sí.
b) No.
c) Solo si todos reclamaron.

6. ¿Puede darse por válido un plazo universal de respuesta en cualquier territorio?
a) Sí, el de dos días.
b) No: hay que comprobar la norma aplicable (en consumo hay un máximo general de quince días).
c) Sí, si lo dice la carta.

7. Empatizar con quien reclama significa…
a) aceptar todo lo que pide.
b) reconocer el problema y explicar lo comprobado.
c) evitar toda negativa.

8. En el caso, autoriza una compensación…
a) Hugo.
b) la persona competente, Nora.
c) quien reciba la comunicación.

9. Una causa que se repite aporta…
a) una prioridad de mejora.
b) una excusa.
c) un motivo para archivar.

10. Una reclamación se cierra correctamente…
a) al enviar el acuse.
b) con respuesta, evidencia y seguimiento procedente.
c) borrando el expediente.

Ya sé…

- ☐ distinguir una disconformidad, una reclamación y una sugerencia.
- ☐ registrar los hechos y la petición y redactar un acuse que no prometa lo no autorizado.
- ☐ comprobar quién decide y separar el plazo interno del legal.
- ☐ construir una respuesta con empatía en cinco partes.
- ☐ calcular una proporción con su base y proponer una mejora con comprobación.
- ☐ explicar por qué una queja sin petición también merece registro y respuesta.
- ☐ identificar un dato que no puede generalizarse y comprobarlo en la norma antes de usarlo.

Para repasar. Si has fallado alguna pregunta, vuelve al apartado indicado: pregunta 1, apartado 9.1; 2 y 3, apartado 9.2; 4 y 5, apartado 9.5; 6 y 8, apartado 9.3; 7, apartado 9.4; 9 y 10, apartado 9.5.



UNIDAD 10

Atención inclusiva y supervisión profesional

Bloque 4 · Servicio y confianza

EN ESTA UNIDAD APRENDERÁS A…

- Comparar la necesidad de una persona, su expectativa y el servicio que recibe.
- Preguntar antes de ayudar y dirigirte siempre a la propia persona.
- Prever barreras físicas, sensoriales, cognitivas y digitales en la invitación, la inscripción, el recorrido y la atención.
- Supervisar el servicio con una pauta de conductas observables y con evidencias.
- Integrar la atención en la cultura de la empresa, revisar los accesos a los datos y cerrar la mejora comprobando que no añade una barrera nueva.

SITUACIÓN DE PARTIDA

Jueves 11 de marzo de 2027, tres semanas después del Encuentro Vértice Conecta (caso ficticio). Para preparar el siguiente encuentro, Vértice ha hecho diez simulaciones de acogida. Ocho informan correctamente del recorrido, seis preguntan antes de ayudar y nueve preservan la privacidad. El equipo propone publicar «90 % de atención excelente».

- Hugo cree que con ese 90 % ya no hace falta mejorar nada;
- Mateo quiere ver las tres cifras por separado antes de decidir;
- Nora recuerda que una cifra bonita no sirve si esconde una conducta que se repite mal.

Al terminar la unidad habrás completado tu manual de protocolo y una simulación de acogida evaluada con evidencias.

PARA EMPEZAR

1. ¿Son lo mismo lo que una persona espera y lo que necesita?
2. ¿Qué haces antes de ofrecer ayuda a alguien que llega al salón?
3. ¿Se puede resumir en un solo 90 % lo que miden tres conductas distintas?
4. ¿Qué cierra de verdad una mejora?



Expectativas y experiencia

10.1



Empatía y respeto

10.2



Diseño para todas

10.3



Supervisar el servicio

10.4



Cultura, privacidad y mejora

10.5

10.1 Expectativas y experiencia

Atender bien empieza por entender qué espera la persona, qué necesita y qué recibe.

Necesidad, expectativa y experiencia. La **necesidad** es lo que la persona requiere para participar en el acto; la **expectativa** es lo que cree que va a encontrar; la **experiencia** es lo que de verdad vive, desde que recibe la invitación hasta que sale. Las tres pueden no coincidir: alguien puede esperar poco, necesitar mucho y vivir algo intermedio. El servicio se mide por la experiencia, no por la intención. Por eso Vértice no se pregunta solo «¿qué hemos preparado?», sino «¿qué ha vivido cada persona?». La respuesta casi nunca es la misma para dos personas.

Expectativas razonables. Las expectativas se forman con lo que Vértice promete en la invitación, en la web y en la carta de servicios (unidad 8). Si se promete una atención personalizada, la persona espera que alguien le pregunte qué necesita. Prometer menos de lo que se puede dar no es una virtud: ajustar la promesa a lo que se cumple sí lo es.

Tres preguntas. Para comparar las tres se contestan estas preguntas: ¿qué esperaba?, ¿qué necesitaba? y ¿qué recibió? La distancia entre las respuestas indica dónde mejorar.

Elemento	Qué es	Ejemplo en Vértice
Necesidad	Lo que requiere la persona	Saber dónde está la sala sin perderse
Expectativa	Lo que cree que encontrará	Una indicación clara en la entrada
Experiencia	Lo que vive	Dos señales distintas y una espera

CLAVE · EXPECTATIVA Y NECESIDAD

Expectativa y necesidad no siempre coinciden: se pregunta antes de ayudar y se atiende a la propia persona.

La primera vez. Quien llega por primera vez no conoce la sede, ni los nombres, ni el orden del acto. Su experiencia depende de detalles pequeños: que alguien la salude, que la indicación sea comprensible y que no tenga que repetir lo que ya ha dicho. Una mala primera impresión pesa más que varios aciertos posteriores.

Documento 1 · Recorrido de una persona que llega por primera vez

(ficticio)

Momento	Qué espera	Qué puede ocurrir
Invitación	Fecha, lugar y cómo pedir apoyo	Falta el dato de accesibilidad
Llegada	Que la reciban y le indiquen	Nadie sale a recibirla
Recorrido	Señales coherentes	Dos señales apuntan a salas distintas
Sala	Un asiento adecuado a lo que haya pedido	Los asientos libres están lejos de la salida

La experiencia se describe con hechos, momento a momento, y no con adjetivos como «mala» o «agradable». Solo así se puede comparar con lo que se prometió. Una persona puede salir satisfecha de un acto con barreras si nadie le ha preguntado; por eso la satisfacción no basta como único dato.

Fuentes de información. La experiencia se conoce con la observación, con las simulaciones y con las comunicaciones recibidas (unidad 9). Una sola fuente da una imagen parcial; varias, con la misma pauta, dan una imagen más completa.

Comprueba: para cada momento del recorrido, escribe qué esperaba la persona, qué necesitaba y qué recibió.

ACTIVIDADES

1. Describe la experiencia de quien llega por primera vez al Encuentro Vértice Conecta, momento a momento, con una expectativa y una necesidad en cada uno.
2. Una persona dice: «Esperaba que alguien me recibiera». ¿Es una expectativa o una necesidad? Explica la diferencia con otro ejemplo.
3. Elige un momento del Documento 1 y propón un cambio que acerque la experiencia a la expectativa.

10.2 Empatía y respeto

Ayudar bien es ofrecer, preguntar y aceptar la respuesta.

Empatía y respeto. La **empatía** es comprender la situación de la otra persona sin suponer lo que necesita; el **respeto** es tratarla como alguien que decide por sí misma. Juntas dan una regla sencilla: se ofrece ayuda, se pregunta qué apoyo prefiere y se hace lo que la persona responde.

Preguntar antes de ayudar. Nadie debe actuar por la otra persona sin su aceptación. Una pregunta breve y abierta basta: «¿Quieres que te acompañe?» o «¿Qué apoyo te viene bien?». Si la persona dice que no, se respeta; si más tarde pide ayuda, se le da. Imponer una ayuda, aunque se haga con buena intención, quita autonomía. Tomar del brazo o empujar una silla sin preguntar invade su espacio.

Dirigirse a la propia persona. Se habla a la persona, no a quien la acompaña. Si tiene un acompañante o una persona intérprete, se mantiene la conversación con ella, respetando su forma de comunicarse, y el acompañante apoya solo si ella lo pide. Cuando la persona necesita más tiempo, se espera sin completar sus frases. Si hay una persona intérprete, se habla a la persona y no a la intérprete, y se acuerda con ella cómo se organiza la conversación.

Mantener la calma. Si la persona se muestra impaciente o molesta, se escucha primero y se responde después, con tranquilidad y brevedad.

Lenguaje claro. Se usan frases cortas, palabras habituales y una idea por frase. No se grita ni se habla más despacio de lo necesario: si la persona no entiende, se reformula con otras palabras, sin dar a entender que el problema es suyo.

Frase	Problema	Frase respetuosa
«¿Qué necesita él?», dicho al acompañante	Se ignora a la persona	«¿Qué apoyo te viene bien?»
«Déjame, que te lo hago yo»	Se impone la ayuda	«¿Quieres que te ayude con esto?»
«Pobrecito, qué pena»	Compasión que humilla	«Dime cómo puedo ayudarte»



Documento: una acogida con pregunta

(ficticio)

Paso	Qué se dice o hace
Saludo	«Buenos días, soy Mateo. Bienvenida a Vértice»
Oferta	«¿Quieres que te acompañe o prefieres que te explique el recorrido?»
Escucha	Se espera la respuesta sin completar la frase
Acuerdo	Se hace exactamente lo que la persona ha elegido
Cierre	«Si necesitas algo más, estoy en el mostrador»

Lo que se anota y lo que no. Para atender mejor basta con saber qué apoyo se ha pedido. No se anota el motivo, ni se pide documentación médica, ni se comenta con otras personas lo que la persona haya contado. Lo que se registra es el apoyo acordado: «asiento junto al pasillo», «indicaciones por escrito».

El respeto en los detalles. Respeto es también no hacer comentarios sobre el aspecto o la situación de nadie, no pedir explicaciones que no hacen falta y no tratar a una persona adulta como si fuera una niña.

Ejemplo. Una persona llega con un bastón y mira el plano. Mateo no se lo quita de la mano ni la lleva del brazo: se coloca a su lado, le pregunta si quiere que le lea el recorrido en voz alta y espera. Ella responde que solo necesita saber cuántos escalones hay; Mateo se lo dice, le indica el itinerario sin escalones si lo hay y se retira.

Comprueba: antes de ayudar, ¿has preguntado?; al hablar, ¿te diriges a ella y respetas cómo prefiere comunicarse?; al terminar, ¿has anotado solo el apoyo acordado?

ACTIVIDADES

4. Reformula una frase paternalista: «Tranquila, yo me ocupo de todo, tú no te preocupes».
5. Una persona acude con su acompañante. Escribe cómo la saludas y a quién te diriges para preguntar qué apoyo necesita.
6. La persona rechaza tu ayuda y, minutos después, la pide. Explica cómo lo gestionas sin reproches.

10.3 Diseño para todas las personas

Un servicio bien diseñado evita barreras antes de que alguien las encuentre.

Diseño para todas las personas. Es planificar el acto, el espacio y los materiales para que puedan usarlos el mayor número de personas, con la menor necesidad posible de adaptaciones y sin excluir los ajustes razonables. No se hace pensando en un único perfil: se revisan cuatro clases de barreras.

Barrera	Qué impide	Ejemplo en un acto
Física	Llegar, entrar o moverse	Escalón sin rampa; mostrador demasiado alto
Sensorial	Ver u oír la información	Anuncio solo por megafonía; rótulo sin contraste
Cognitiva	Comprender y decidir	Instrucciones largas o con jerga
Digital	Usar la web o la inscripción	Formulario que no se puede leer con un lector de pantalla

Más de un canal. Una misma información se ofrece por más de un canal: escrito y oral, con texto y con imagen, con un plano y con una indicación. Lo que ayuda a una persona suele ayudar a muchas: un rótulo claro orienta a quien tiene prisa y a quien ve mal.

Revisar de principio a fin. Cada barrera se busca en cuatro momentos: la **invitación** (¿dice cómo pedir apoyo?), la **inscripción** (¿se puede hacer por más de un canal?), el **recorrido** (¿hay señales claras y un itinerario sin obstáculos?) y la **atención** (¿hay personas formadas para preguntar y ayudar?).

Documento 2 · Revisión de accesibilidad del encuentro

(ficticio)

Momento	Barrera detectada	Mejora propuesta
Invitación	No indica cómo pedir apoyo	Añadir un contacto y la frase «Cuéntanos qué apoyo te viene bien»
Inscripción	Solo por formulario web	Añadir correo y teléfono, y revisar que el formulario sea accesible
Recorrido	Señal con poco contraste	Rótulos legibles y con contraste, y un plano accesible
Atención	Sin pauta para preguntar	Pauta de conductas del apartado 10.4

LA NORMA DICE

Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, arts. 1 a 5 y disposición final sexta. Regula las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad en bienes y servicios a disposición del público (art. 1); define su ámbito y la proporcionalidad de las medidas (arts. 2 a 4) y fija las obligaciones generales (art. 5). Son exigibles por calendario: desde el 01/01/2025 en los servicios nuevos públicos o contratados por las administraciones; desde el 01/01/2029 en el resto de los nuevos privados; y, en los privados ya existentes, los ajustes antes del 01/01/2030. Examina si tu servicio entra en el ámbito y qué le es exigible en cada fecha. No reduzcas la accesibilidad a una rampa. Consulta la versión vigente.



Ajustes razonables. Aunque el diseño prevea lo posible, puede haber una necesidad que no se había previsto. Entonces se estudia un **ajuste razonable**: un cambio concreto y proporcionado para esa persona. El ajuste se decide hablando con ella, no por ella, y se anota solo lo necesario para repetirlo.

Quién revisa. La revisión no la hace una sola persona. Hugo revisa el recorrido, Leila los textos, Mateo la atención y Nora decide qué se corrige primero. Cada mejora se anota con su responsable y su fecha.

Comprueba: en cada uno de los cuatro momentos, anota al menos una barrera y una mejora, y procura cubrir los cuatro tipos de barrera en el conjunto.

ACTIVIDADES

7. Revisa la invitación, la inscripción, el recorrido y la atención del encuentro y anota, en una tabla, una barrera y una mejora por momento.
8. Explica por qué una rampa no basta para decir que un acto es accesible.
9. Propón dos formas de que una persona pida apoyo antes del acto sin tener que explicar su situación.

10.4 Supervisar el servicio

Supervisar es comparar lo que ocurre con lo que se acordó, con criterios y pruebas.

Supervisar. La **supervisión** es observar cómo se atiende, con una pauta definida, para decidir qué se mantiene y qué se corrige. No es vigilar a las personas ni buscar culpables: es comprobar el servicio, informando antes a quien se observa y observando solo lo necesario. Para que sea objetiva se necesitan dos cosas: criterios claros y evidencias. La supervisión debe servir para aprender: se hace con calma, se explica a quien se observa y termina siempre con una conversación sobre qué se mantiene y qué se cambia.

Pauta de observación. Una **pauta** es una lista breve de conductas que se pueden ver. Cada conducta se define de modo que dos personas distintas puedan marcarla igual. Antes de usarla, se prueba con una simulación y se ajusta la redacción si dos observadores no coinciden. Para las simulaciones de Vértice se observan tres:

Conducta	Se marca si…
Informa del recorrido	La persona sabe explicar, al terminar, cómo llegar a la sala
Pregunta antes de ayudar	Se pregunta qué apoyo prefiere antes de actuar
Preserva la privacidad	No se piden ni se comentan datos que no hacen falta

Pocas conductas, bien definidas. Tres bastan para empezar, y se pueden ampliar cuando el equipo las domine. Cada conducta se redacta en positivo y de forma que se vea: «pregunta qué apoyo prefiere» es observable; «es amable» no lo es.

Evidencias. Una **evidencia** es lo que prueba lo que se marca: una nota con la frase dicha, una ficha firmada o, solo con base legítima e información previa a las personas, la grabación de una simulación (mejor, notas anonimizadas). Sin evidencia, una marca es una opinión.

Documento 3 · Resultados de diez simulaciones

(ficticio)

Conducta	Correctas	Total	Porcentaje
Informa del recorrido	8	10	80
Pregunta antes de ayudar	6	10	60
Preserva la privacidad	9	10	90

Cada porcentaje se calcula sobre las diez simulaciones: 8 / 10 × 100 = 80 %; 6 / 10 × 100 = 60 %; 9 / 10 × 100 = 90 %. Diez simulaciones son una muestra pequeña: describen esas diez, no a toda la plantilla.

No mezclar las tres cifras. El equipo propone publicar «90 % de atención excelente», pero el 90 % es solo la privacidad. Si se elige la cifra más alta, queda oculto que en cuatro de cada diez simulaciones no se preguntó antes de ayudar. Cada conducta tiene su indicador, y el que más falla es la prioridad. Publicar la mejor cifra oculta dónde mejorar.

Quién observa. Observa una persona distinta de quien atiende, y avisa antes de empezar. Se explica que se evalúa el servicio, no a la persona, y se comparten con el equipo los resultados agregados, con las mejoras acordadas y las fechas de la siguiente observación.

Repetir la observación. Para saber si la mejora funciona, se repite la observación con la misma pauta y los mismos criterios. Solo así se comparan resultados comparables.

Comprueba: ¿cada conducta tiene su propio porcentaje, su base y su evidencia?; ¿la prioridad es la conducta que más falla?

ACTIVIDADES

10. Prepara una pauta de observación con tres conductas observables, cada una con su criterio de marca.
11. Calcula los tres porcentajes del Documento 3 y señala cuál es la prioridad de mejora y por qué.
12. Explica por qué «90 % de atención excelente» no es una conclusión válida con estos datos.

10.5 Cultura, privacidad y mejora

La atención no depende de una persona: forma parte de cómo trabaja toda la empresa.

Cultura de empresa. La **cultura de empresa** es el conjunto de costumbres compartidas sobre cómo se trabaja. Una atención inclusiva no se consigue con una charla: se consigue cuando preguntar antes de ayudar es lo normal para todo el equipo, está en el manual y se comprueba. Se refuerza con ejemplos, formación breve y una manera de corregir que no culpa.

Privacidad y accesos. Para dar un apoyo se necesita saber qué apoyo se pide, no por qué. Los datos de apoyo deben estar en un registro con acceso limitado a quien los necesita. No aparecen en la acreditación, en listados visibles ni en mensajes abiertos. Se revisa quién accede, para qué y durante cuánto tiempo.

LA NORMA DICE

Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril de 2016, arts. 5, 6, 9, 12, 13, 15 y 17, y Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, art. 32. Los datos se limitan a los necesarios y se conservan solo el tiempo preciso (art. 5); necesitan una base legítima (art. 6); los de salud tienen régimen reforzado (art. 9); se informa a las personas y se tramitan sus derechos de acceso y supresión (arts. 12, 13, 15 y 17); los suprimidos se bloquean mientras puedan exigirse responsabilidades (art. 32 de la LO 3/2018). No pidas diagnósticos por rutina. Consulta la versión vigente.

Formación y ejemplos. La cultura se aprende con ejemplos: una sesión breve al inicio de cada encuentro, frases modelo para preguntar antes de ayudar y un caso real, sin datos personales, que se comenta en equipo. Cuando alguien falla, se corrige el procedimiento, no a la persona.

Quién puede ver qué. Los datos de apoyo se limitan a quien los necesita para atender: no a todo el equipo ni a las personas de otros servicios. Se revisa cada cierto tiempo quién tiene acceso y se retira a quien ya no lo necesita. Cuando pasa el acto, se revisa si los datos siguen siendo necesarios: si no, se suprimen o se anonimizan, y los suprimidos se bloquean mientras puedan exigirse responsabilidades. Si una persona pide ver lo que se ha anotado sobre ella o que se borre, se tramita su petición verificando su identidad y sin revelar datos de otras personas.

La simpatía no sustituye a la reserva. Ser amable ayuda, pero no autoriza a comentar los datos de apoyo de una persona ni a mostrarlos. Una buena atención combina las dos cosas: trato cercano y confidencialidad.

Cerrar la mejora. Una mejora se cierra cuando se comprueba que funciona y que no crea una barrera nueva. Hasta entonces, sigue abierta aunque el cambio ya esté hecho. Por ejemplo, si para mejorar la privacidad se retiran de la acreditación los datos de apoyo, hay que comprobar que las personas siguen siendo bien recibidas. Una medida que protege los datos pero hace más difícil la acogida no está terminada.

Documentar el cambio. Cada mejora deja constancia en el manual: qué se cambia, por qué, quién lo hace y cuándo se vuelve a observar. Un manual vivo se revisa con cada observación: se añaden las frases que funcionan y se retiran las que no.

Documento 4 · Cierre de una mejora

(ficticio)

Paso	Contenido
Medida	Retirar los datos de apoyo de la acreditación y guardarlos en un registro con acceso limitado
Responsable	Mateo
Comprobación	Repetir la observación con la misma pauta
Barrera nueva	Comprobar que el cambio no dificulta la acogida

EN TU SECTOR

Oficina de servicios: pregunta qué apoyo necesita cada persona en vez de presuponerlo. **Comercio:** avisa del apoyo disponible sin pedir motivos.

Comprueba: antes de dar una mejora por cerrada, ¿has repetido la observación y has revisado quién accede a los datos?

ACTIVIDADES

13. Cierra una mejora de la unidad comprobando que no añade una barrera nueva: indica medida, responsable, comprobación y barrera posible.
14. Explica por qué los datos de apoyo no deben aparecer en la acreditación y dónde sí pueden guardarse.
15. Razona por qué la simpatía no permite omitir la confidencialidad.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

90 % de atención excelente

Caso ficticio. En diez simulaciones, ocho informan correctamente del recorrido, seis preguntan antes de ayudar y nueve preservan la privacidad. El equipo propone publicar «90 % de atención excelente».

Paso 1. Calcular cada dimensión

Conducta	Correctas	Total	Porcentaje
Informa del recorrido	8	10	80
Pregunta antes de ayudar	6	10	60
Preserva la privacidad	9	10	90

Paso 2. No sustituirlas por una cifra global. Publicar «90 % de atención excelente» tomaría solo la mejor de las tres. La conducta menos cumplida es preguntar antes de ayudar, con un 60 %, y por eso se prioriza. Con estos datos tampoco se sabe cuántas simulaciones cumplieron las tres conductas a la vez.

Paso 3. Priorizar. Se prioriza preguntar antes de ayudar. Hugo prepara un ensayo breve con frases modelo y Mateo lo dirige.

Paso 4. Repetir la observación. Se repite con la misma pauta y los mismos criterios, para comparar resultados comparables.

Paso 5. Cerrar la mejora. La mejora se da por cerrada cuando la segunda observación muestra que la conducta ha mejorado y cuando se comprueba que el ensayo no ha añadido una barrera nueva, por ejemplo, preguntas demasiado largas que retrasan la acogida. Si no mejora, se ajusta el ensayo y se vuelve a observar.

Qué se publica. Se pueden publicar los tres indicadores con su base («8 de 10», «6 de 10» y «9 de 10»), con la fecha y la pauta. No se publica una cifra global que no responda a ninguna conducta observada, ni ninguna evidencia que identifique a las personas que participaron en las simulaciones.

RESULTADO

Supervisión basada en conductas, respeto y evidencia, con tres indicadores distintos: 80 %, 60 % y 90 %. La cifra global arbitraria no se publica; la prioridad es preguntar antes de ayudar; la mejora se comprueba repitiendo la observación.

Comprueba que lo has entendido. a) ¿Por qué no basta con el 90 %? b) ¿Qué conducta se prioriza y qué se hace después?

PRÁCTICA

Doce simulaciones en Álamo

Caso ficticio. Álamo, una empresa ficticia de servicios de oficina, ha hecho doce simulaciones de acogida: nueve informan bien, seis preguntan antes de ayudar y doce preservan la privacidad.

Encargo. 1) Calcula el porcentaje de cada conducta con su base. 2) Decide qué mejora propones y por qué, sin resumirlo en una cifra global. 3) Define la nueva observación: pauta, fecha de revisión y evidencias. Entrega una ficha de una página con el identificador UD10_P10_observacion_v01.

Plantilla PROT-P10 · Observación y mejora de Álamo

Campo	Tu respuesta
Informa del recorrido (correctas, total, %)	
Pregunta antes de ayudar (correctas, total, %)	
Preserva la privacidad (correctas, total, %)	
Criterio de observación y evidencias	
Intervención	
Fecha de revisión	

Lista de cotejo

☐ Los tres porcentajes tienen su base.
☐ No se resumen en una sola cifra.
☐ La mejora ataca la conducta que más falla.
☐ La nueva observación usa la misma pauta.
☐ Hay evidencias y no se anotan datos personales.

LECTURA Y DEBATE

Una ayuda que se ofrece



Relato ficticio. La visitante llegó al vestíbulo con tiempo de sobra. Mateo se acercó y le preguntó: «¿Quieres que te acompañe?». Ella sonrió y respondió: «Prefiero ir por mi cuenta». Mateo asintió, le explicó el recorrido con claridad y la dejó andar.

Más tarde, ya en la sala, la visitante levantó la mano. Mateo se acercó de nuevo. «¿Puedes indicarme un asiento junto al pasillo?», dijo. «Claro: hay uno libre en la segunda fila, a la derecha», contestó él, y la acompañó hasta allí.

Al terminar, Hugo preguntó: «¿No habría sido más rápido acompañarla desde el principio?». Mateo negó con la cabeza: «Habría sido más rápido para mí, no mejor para ella». Anotó en el registro solo el apoyo pedido, le explicó para qué lo guardaba y lo dejó con acceso limitado.

Preguntas. 1) ¿Qué diferencia hay entre ofrecer y imponer ayuda? 2) ¿Qué información debe quedar registrada y cuál no? 3) ¿Qué habría cambiado si Mateo hubiera insistido?

APRENDE CON LA IA

Hugo pregunta a un asistente de IA cómo atender a las personas con discapacidad y si puede mostrar sus datos de apoyo para ser más cercano. Esta es la respuesta:

RESPUESTA DE LA IA

«Todas las personas con discapacidad necesitan el mismo apoyo. Ser simpático permite omitir la confidencialidad».

Tu tarea. Encuentra los errores, explica su efecto y escribe una respuesta corregida. Contrástala con el caso y, cuando corresponda, con la norma aplicable; no incluyas datos personales reales en la consulta. La actividad puede resolverse sin acceso a una IA.

ACTIVIDADES FINALES

Antes de empezar. Estas actividades recogen lo esencial de la unidad: preguntar antes de ayudar, revisar barreras, supervisar con criterios y evidencias, y cerrar la mejora sin crear barreras nuevas. Trabaja con los documentos de la unidad a la vista y anota la fuente de cada dato que uses.

Comprueba

16. ¿A quién se dirige la atención? Justifica con un ejemplo de la unidad.
17. Distingue necesidad, expectativa y experiencia con un ejemplo de Vértice para cada una.
18. Explica por qué una pauta de observación necesita criterios y evidencias.

Aplica

Recuerda que un porcentaje sin su base no informa: escribe siempre «de cuántas».

19. Calcula los tres porcentajes del caso de Vértice y los de Álamo (9, 6 y 12 de 12). Entrega los dos cálculos con su base y señala la prioridad de mejora en cada caso.
20. Cierra una mejora comprobando que no añade una barrera nueva. Entrega el documento o la simulación correspondiente y señala qué decisión has tomado.

Investiga

Trabaja con la norma original, no con un resumen: lo que no encuentres en el texto no lo des por cierto.

21. Consulta el Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, en https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7417 para comprobar su alcance. Anota el apartado consultado, la fecha de consulta y una afirmación del caso que no podría generalizarse a cualquier situación (por ejemplo, que el encuentro entre en el ámbito de la norma). Comprueba especialmente la disposición final sexta y su calendario. Indica qué no permite concluir tu lectura sin ese calendario.

NUESTRO PROTOCOLO · PASO 10 · MANUAL COMPLETO Y SIMULACIÓN DE ACOGIDA EVALUADA

Presenta el manual de protocolo completo, con los nueve pasos anteriores ordenados, sin contradicciones entre ellos y con un índice, y una simulación de acogida evaluada con pauta de tres conductas, porcentajes con su base y evidencias.

Comprueba tu entrega: archivo UD10_P10_manual_v01 guardado en la carpeta de trabajo 00 Nuestro protocolo; cada paso con datos del caso, decisión, responsable y justificación; pauta con criterios; ningún dato de apoyo visible; mejora cerrada sin barrera nueva.

☐ Hecho ☐ Revisado ☐ Guardado

OJO PROFESIONAL

Informe de las simulaciones del 11/03/2027

Documento ficticio, redactado en Vértice con prisa. Es el informe que se ha preparado para publicar. Nadie lo ha revisado antes de pasarlo a Nora. Contiene **cinco errores**.

N.º	Campo	Contenido
1	Resultado	«Atención perfecta: 90 %»
2	Interlocutor	Se habla solo al acompañante
3	Ayuda	Se ayuda sin preguntar
4	Acreditación	Datos de apoyo visibles en acreditación
5	Cierre y control	Mejora: mantener todo igual. Estado: APROBADO. Fuente: sin identificar. Comprobación: no registrada

Cómo trabajar. Lee el informe como si fueras Nora: busca qué cifra se destaca, qué conductas faltan, a quién se dirige la atención, qué datos están a la vista y qué se propone para mejorar.

Encargo. Detecta los fallos, redacta la versión corregida del informe y explica qué consecuencia evita cada cambio.

N.º	Línea	Por qué es un error	Corrección
1			
2			
3			
4			
5			

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Expectativa y necesidad son iguales?
a) Sí, siempre.
b) No necesariamente.
c) Solo en la primera visita.

2. ¿A quién se dirige la atención?
a) A la propia persona.
b) Siempre al acompañante.
c) A quien tenga más cargo.

3. ¿Se impone la ayuda?
a) Sí, si se hace con buena intención.
b) No: se ofrece y se pregunta.
c) Solo a quien no responde.

4. ¿Qué barreras se revisan?
a) Solo las físicas.
b) Las que se ven.
c) Físicas, sensoriales, cognitivas y digitales.

5. 6 simulaciones correctas de 10 equivalen a...
a) 6 %.
b) 60 %.
c) 90 %.

6. ¿Puede ocultarse un fallo tras otro indicador?
a) Sí, si el resultado es bueno.
b) No: cada conducta se muestra con el suyo.
c) Sí, si lo decide el equipo.

7. ¿Qué hace objetiva la observación?
a) La opinión de quien observa.
b) La simpatía.
c) Criterios y evidencias definidos.

8. ¿La simpatía elimina la reserva?
a) Sí.
b) No.
c) Solo con conocidos.

9. ¿Qué se compara al repetir la observación?
a) La misma conducta con criterios comparables.
b) Conductas distintas.
c) Opiniones.

10. ¿Qué cierra la mejora?
a) El cambio hecho.
b) El visto bueno.
c) Comprobar resultados, ajustar y verificar que no hay una barrera nueva.

Ya sé...

- ☐ comparar necesidad, expectativa y experiencia.
- ☐ preguntar antes de ayudar y dirigirme a la propia persona.
- ☐ revisar cuatro clases de barreras en el recorrido completo.
- ☐ supervisar con una pauta de tres conductas y evidencias, sin mezclar los porcentajes.
- ☐ cerrar una mejora comprobando que no añade una barrera nueva y que protege los datos.
- ☐ explicar por qué la simpatía no permite omitir la confidencialidad.

Para repasar. Si has fallado alguna pregunta, vuelve al apartado indicado: pregunta 1, apartado 10.1; 2 y 3, apartado 10.2; 4, apartado 10.3; 5, 6, 7 y 9, apartado 10.4; 8 y 10, apartado 10.5.

josesande.com