



# SILVER UP

**Soluciones digitales para apoyar la mentoría en innovación social  
para empresarios mayores a través de la Educación de Adultos**

**2020-1-FR01-KA204-080520**

**Marco conceptual y didáctico  
para apoyar la innovación social de los emprendedores seniors  
(IO2)**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

© SILVER UP CONSORTIUM, JULIO 2021

PAÍS	ORGANIZACIÓN
<b>Francia</b>	Cooperativa de Actividad y Empleo en los Servicios a la Persona y a la Persona Economía de plata [SILVER SAP]
<b>España</b>	Instituto para el Fomento del Desarrollo ya la Formación [INFODEF]
<b>Portugal</b>	Asesoramiento de talento de Mindshift [Mindshift]
<b>España</b>	Universidad de Salamanca [USAL]
<b>Turquía</b>	Estambul Valligi [GOI]
<b>Irlanda</b>	Innoquality Systems Limited [INQS]

## Contenido

Introducción	5
Dimensión 1: Conciencia personal	7
Unidad 1. Teoría de la mentoría	7
Unidad 2. Perfil del mentor	12
Unidad 3. Perfil del alumno	15
Unidad 4. Mentalidad de mentor: habilidades relacionales	19
Unidad 5. Mentalidad de mentor: habilidades de comunicación	22
Unidad 6. Mentalidad de mentor: habilidades de resolución	27
Dimensión 2: Desarrollo profesional y aprendizaje continuo	32
Unidad 1. El espíritu empresarial de los mayores	32
Unidad 2. Mentoría para el desarrollo profesional	35
Unidad 3. Tipos de programas de mentoría	40
Unidad 4. Mentoría inversa	42
Unidad 5. Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría para empresarios de alto nivel	45
Unidad 6. Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría inversa	47
Dimensión 3: Orientación a los resultados y a la acción	50
Unidad 1. El emprendimiento social	50
Unidad 2. Innovación social	52
Unidad 3. Silver Economy (Economía plateada)	57
Unidad 4. Emprendimiento de impacto	59
Unidad 5. Transición al autoempleo	61
Unidad 6. Tipos de negocio social y estrategias de negocio social	65
Unidad 7. Plan del modelo de negocio social	69
Unidad 8. Prácticas de gestión para la sostenibilidad	72
	3

Dimensión 4: Herramientas y recursos digitales	77
Unidad 1. e-Mentoring	77
Unidad 2. Bradding para la empresa social	81
Unidad 3. E-Marketing	84
Unidad 4. Comercio electrónico	88
Unidad 5. Emprendimiento digital	91
Unidad 6. Redes en línea	95
Lista de referencias	100

## Introducción

Este Marco Conceptual y Didáctico consiste en un documento que analiza y describe los **fundamentos teóricos y los enfoques pedagógicos de vanguardia** más relevantes para la formación de mentores senior que apoyen la innovación social de los emprendedores senior.

- a) **Fundamentos teóricos:** reglas, principios o teorías sobre las que se basan los métodos de enseñanza-aprendizaje no convencionales y los recursos para formar a los mentores senior para apoyar la innovación social de los emprendedores senior.
- b) **Enfoques pedagógicos:** formas en las que los profesores aplican métodos y recursos para formar a los mentores senior para apoyar la innovación social de los emprendedores senior.

El contenido de este Núcleo Conceptual y Didáctico está totalmente relacionado con el IO1 (Marco de Competencias en Habilidades de Mentoring para apoyar la Innovación Social de los Emprendedores Senior), respetando las dimensiones que se establecieron originalmente.

Dimensión 1. **Conciencia personal**

Dimensión 2. **Desarrollo profesional y aprendizaje continuo**

Dimensión 3. **Orientación a los resultados y a la acción**

Dimensión 4. **Herramientas y recursos digitales**

Estas cuatro dimensiones se estructuran en dos niveles:

1. El primer nivel (**BASICS**) agrupa unidades de aprendizaje orientadas al desarrollo de conocimientos fácticos y teóricos sobre los temas principales del proyecto - mentoring, emprendimiento, emprendimiento senior, innovación social, emprendimiento social, economía plateada, recursos digitales y herramientas de apoyo a las prácticas de mentoring y a las prácticas de emprendimiento social.
2. El segundo nivel (**PRÁCTICA**) reúne unidades de aprendizaje orientadas a promover el desarrollo de habilidades y actitudes sobre los temas principales del proyecto - mentoría, emprendimiento, emprendimiento senior, innovación social,

emprendimiento social, economía plateada, recursos digitales y herramientas para apoyar las prácticas de mentoría y las prácticas de emprendimiento social.

Las unidades a desarrollar en el marco de cada una de las dimensiones son las siguientes:

Dimensión		Unidad
Dimensión 1	BÁSICO	1. Teoría de la mentoría
		2. Perfil del mentor
		3. Perfil del alumno
	PRÁCTICA	4. Mentalidad de mentor: habilidades relacionales
		5. Mentalidad de mentor: habilidades de comunicación
		6. Mentalidad de mentor: capacidad de resolución
Dimensión 2	BÁSICO	1. El espíritu empresarial de los mayores
		2. Mentoría para el desarrollo profesional
		3. Tipo de programas de mentoría
		4. Mentoría inversa
	PRÁCTICA	5. Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría para el empresariado senior
		6. Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría inversa
Dimensión 3	BÁSICO	1. El emprendimiento social
		2. Innovación social
		3. Economía de la plata
		4. Emprendimiento para el impacto
	PRÁCTICA	5. Transición al autoempleo
		6. Tipos de negocio social y estrategias de negocio social
		7. Plan del modelo de negocio social
		8. Prácticas de gestión para la sostenibilidad
Dimensión 4	BASES Y PRÁCTICA	1. Mentoría electrónica
		2. Marca para el negocio social
		3. Marketing electrónico
		4. Comercio electrónico
		5. Emprendimiento digital
		6. Red de contactos en línea

## Dimensión 1: Conciencia personal

La dimensión de conciencia personal comprende unidades de aprendizaje diseñadas para llevar al alumno superior a evaluar, practicar, adquirir o mejorar las habilidades de mentoría. Todas las competencias de mentoría descritas en esta dimensión se analizarán y practicarán desde el punto de vista de los roles de mentor y alumno. Esta primera dimensión pretende llevar al alumno senior a ser consciente de su perfil de mentor/mentorizado. El autoconocimiento es una competencia clave en la mentoría. Un buen mentor tiene la capacidad de reconocer y comprender sus propios puntos fuertes y sus límites. Esta capacidad ayuda a los mentores que guían a los alumnos a estar seguros de su autoestima y de sus capacidades generales.

## Unidad 1. Teoría de la mentoría

### Introducción

En esta unidad, se pretende apoyar a los empresarios senior y a los mentores senior con la información necesaria sobre las teorías de la mentoría, los modelos, sus beneficios, las etapas y la ética. La mentoría se describe como "la práctica de ayudar y aconsejar a una persona con menos experiencia durante un período, especialmente como parte de un programa formal en una empresa, universidad, etc.". En el Diccionario Oxford (Acceso 25.04.2021). Se trata de un proceso de relación individual en el que un individuo utiliza a una persona más experimentada, normalmente de mayor rango, como caja de resonancia y para que le oriente. Ser un mentor ayuda a poner en práctica las habilidades de desarrollo de las personas y a obtener retroalimentación sobre ellas, mientras que ser un alumno ayuda a adquirir habilidades de apoyo para una mejor carrera. Es decir, proporciona un beneficio mutuo tanto para el mentor como para el alumno.

En la siguiente sección, se incluyen las diferentes definiciones de mentoring, su comparación con el coaching, las etapas del mentoring, las teorías del mentoring, los beneficios del mentoring para los mentores senior y los empresarios, los modelos de mentoring y la ética del mentoring.

### Descripción

La mentoría es una herramienta útil en el ámbito empresarial. El mentor utiliza las experiencias de la vida para ayudar a los alumnos a ver la verdad y todos los retos, a aprender de la experiencia y a proporcionar consejo cuando sea necesario. Es un concepto diferente al de coaching. Además, tiene sus propias etapas, teorías, modelos y ética.

En esta unidad se proporcionará a los mentores y a los alumnos información sobre la mentoría.

Los temas que se tratarán en esta unidad son:

#### *A. ¿Qué es la mentoría?*

La mentoría tiene una gran importancia en el desarrollo empresarial de los alumnos. Ayuda a los alumnos a adquirir una concepción del desarrollo y el crecimiento empresarial. Esta unidad ayuda a los mentores y a los alumnos a conocer los conceptos básicos del mentoring, como la definición, los objetivos, las reglas básicas y los retos.

Los temas que se tratarán en esta sección

son:

- a) Su origen
- b) Sus definiciones
- c) Sus objetivos
- d) Reglas básicas del mentoring
- e) Desafíos del mentoring

#### *B. Mentoring vs. coaching*

y el coaching se confunden a menudo debido a que son conceptos estrechamente relacionados. En esta sección se presentarán las diferencias entre el mentoring y el coaching.

#### *C. Etapas del mentoring*

Una relación de mentoring eficaz tiene cuatro etapas definidas de mentoring. En esta sección se tratarán las características importantes de estas etapas.

Los temas que se tratarán en esta sección

son:

- a) Iniciación
- b) Cultivo
- c) Separación
- d) Redefinición



#### *D. Teorías de la mentoría*

En las últimas décadas, la mentoría ha surgido como un método eficaz de aprendizaje y orientación para diferentes grupos objetivo. En esta sección, se enfocarán aspectos de 3 teorías de mentoring.

Los temas que se tratarán en esta sección son los siguientes

- a) Teoría del desarrollo
- b) Teoría del aprendizaje
- c) Teoría social

#### *E. Beneficios del mentoring para el mentor y el mentee*

El mentoring tiene beneficios tanto para los mentores como para los emprendedores. Supone una transformación para ambas partes. En esta sección, se centrarán estos beneficios.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a) Desarrollo personal
- b) Apoyo psicosocial
- c) Apoyo a la carrera (instrumental)

#### *F. Modelos de mentoring*

Para ofrecer un mentoring eficaz, es importante conocer los diferentes modelos de mentoring adecuados para los empresarios senior. Se centrarán en diferentes modelos de mentoring para aumentar la necesidad de adaptarse a las necesidades de los alumnos.

Los temas que se tratarán en esta sección son los siguientes:

- a) Mentoring informal
- b) Mentoring de desarrollo
- c) Mentoring estructural
- d) Mentoring entre iguales
- e) Mentoring a largo plazo

- f) Mentoring descendente
- g) Mentoring entre iguales
- h) Mentoring inverso

### *G. Ética del mentoring*

*La vida relacional* requiere ciertas reglas que deben ser cuidadas por ambas partes. En esta sección, nos centraremos en los aspectos éticos de la mentoría.

#### Enfoque metodológico

Dado que el contenido está dirigido a los mentores senior y a los mentees, se tendrán en cuenta los principios de aprendizaje andragógico en el desarrollo del contenido de la formación según la andragogía de Malcolm Knowles. Se utilizarán ejemplos basados en la vida y se diseñarán algunas actividades para que los mentores senior y los mentees puedan utilizar sus propias experiencias vitales. El contenido se proporcionará en forma de texto y se apoyará con elementos visuales y vídeos adecuados. Se les darán actividades y tareas para que las realicen individualmente. Se proporcionará material de lectura adicional sobre el perfil de los mentores. El aprendizaje auto dirigido también se tendrá en cuenta en la creación de los contenidos de la formación.

Las etapas clave del aprendizaje auto dirigido son estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, participar en el proceso de aprendizaje y evaluar el aprendizaje, que son compatibles con los principios del aprendizaje andragógico.

El aprendizaje transformativo de Jacr Mezirow será otra de las metodologías en las que se centrará la creación de contenidos de formación. Según esta metodología, los adultos pueden ajustar su pensamiento en función de la nueva información. La visión del mundo de los adultos cambia cuanto más aprenden, y eso ayuda a captar nuevos conceptos e ideas. Los alumnos que obtienen nueva información también evalúan sus ideas y conocimientos anteriores y cambian su visión del mundo a medida que obtienen nueva información y mediante la reflexión crítica. Se espera que los alumnos reflejen sus conocimientos y transformen sus experiencias pasadas y sus conocimientos recientes mediante estudios de casos.

#### Evaluación

El aprendizaje auto dirigido también se utilizará en la evaluación. Los alumnos realizarán una autorreflexión y una autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y de su progreso en la unidad.

La evaluación incluirá

- pruebas de autoevaluación (3 preguntas por cada sección),
- preguntas de verdadero-falso (10 preguntas al final de la unidad)
- examen con opciones múltiples (10 preguntas al final de la unidad)
- presentación de estudios de casos y ejercicios de planificación de escenarios.

Las pruebas de evaluación están diseñadas para ayudar a los mentores y a los alumnos mayores a evaluarse a sí mismos y ver sus deficiencias.

El contenido aumentará el conocimiento de los mentores y alumnos senior sobre el concepto de mentoring, sus pasos y la ética; mejorará sus habilidades para diferenciar el mentoring y el coaching y analizar los modelos de mentoring y supervisar el proceso de mentoring.

No hay requisitos previos para esta unidad.

El grupo objetivo directo de esta unidad son los mentores y alumnos senior. Se espera que utilicen el contenido de la formación que se desarrollará sobre la base de este CDC. Además, las organizaciones de formación de adultos que imparten formación sobre la mentoría pueden ser los segundos beneficiarios.

El CDC y el contenido pueden utilizarse directamente en programas educativos de emprendimiento y mentoría de diferentes organizaciones o pueden servir de inspiración para desarrollar un contenido para diferentes grupos objetivo.

No se prevén los retos que puedan surgir durante la creación de los contenidos.

## **Conclusiones**

La Unidad de Teoría del Mentoring tiene como objetivo promover las habilidades de mentoring y emprendimiento de los mentores y empresarios senior. Los temas que se tratarán son: qué es el mentoring, mentoring vs. coaching, etapas del mentoring, teorías del mentoring, beneficios del mentoring para el mentor y el alumno, modelos de mentoring y ética del mentoring. El contenido está diseñado sobre la base de los principios del aprendizaje de adultos y se

proporcionará como texto informativo. Estará apoyado por materiales visuales, vídeos y lecturas adicionales, así como por un test de autoevaluación, un test con opciones múltiples y estudios de casos.

## Unidad 2. Perfil del mentor

### Introducción

En esta unidad, se pretende apoyar a los mentores y a los empresarios de alto nivel sobre el concepto de perfil de mentor, las características básicas, las funciones y las actitudes de un buen mentor en el ámbito empresarial. El mentor es uno de los dos elementos importantes del proceso de mentoring. Su papel requiere tener ciertas habilidades y conocimientos del perfil de mentor. El fuerte apoyo de un buen mentor aumentará sin duda el bienestar profesional, personal y psicosocial de un alumno y le ayudará a alcanzar su objetivo. Las habilidades de apoyo de un mentor facilitan las fases de la mentoría y fortalecen la relación entre el mentor y el alumno.

En la siguiente sección, se incluye que las características básicas de un buen mentor son la escucha activa, la retroalimentación constructiva, la ausencia de juicios de valor, la valoración de la diversidad de perspectivas y la colaboración con el alumno, así como el papel del mentor en el proceso de mentoría, las actitudes de un buen mentor en las fases de mentoría, la comprensión de las necesidades de un alumno y la construcción de un entorno de aprendizaje acorde.

### Descripción

Un mentor es fundamental en la promoción de muchas habilidades en el espíritu empresarial. Un mentor contribuye al alumno en términos de apoyo socioemocional o psicosocial, desarrollo de habilidades y progreso profesional, avance de la carrera y éxito. Además, un mentor guía al alumno desde la concepción hasta el crecimiento de la empresa. Este proceso de apoyo requiere ciertas funciones y responsabilidades para los mentores.

En esta unidad se proporcionará a los mentores y a los alumnos información sobre el perfil de un mentor. Los temas que se tratarán en esta unidad son:

#### *A. Características básicas de un buen mentor:*

El mentor es el que proporciona la transferencia de conocimientos y el apoyo psicosocial a un alumno en lo que respecta a su trabajo, carrera o desarrollo profesional. Ciertas habilidades facilitan esta transferencia de conocimientos y aumentan el efecto de la mentoría

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a) Escucha activa
- b) Dar opiniones constructivas
- c) No emitir juicios de valor
- e) Valorar la diversidad de perspectivas
- d) Colaborar con el alumno

*B) El papel del mentor en el proceso de mentoría:*

El mentor ayuda al alumno a encontrar la dirección correcta haciéndole preguntas, ofreciéndole orientación y estímulo, el mentor permite al alumno explorar nuevas ideas, oportunidades, ser más consciente de sí mismo, en lugar de dejarlo al azar.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a) ¿Cuáles son las funciones de un mentor?
- b) ¿Cuáles no son las funciones de un mentor?

*C) Actitudes de un buen mentor en las fases de la relación de mentoría*

Los mentores ejercen una gran influencia sobre los alumnos al ayudarles a descubrir el potencial oculto y facilitarles el logro de su objetivo profesional. Para ello, deben comprender bien a los alumnos y ser capaces de planificar y organizar los pasos según sus necesidades en el proceso de mentoría.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a) Actitudes de un buen mentor en las etapas de iniciación, cultivo, separación y redefinición
- b) Comprender el punto de vista y las necesidades de un alumno
- c) Construir el entorno de aprendizaje en función de un alumno

### Enfoque metodológico

El contenido está dirigido a los mentores senior para ayudarles en su proceso de mentoría con los empresarios senior. En el desarrollo del contenido de la formación se tendrá en cuenta la edad y el estilo de aprendizaje de los adultos, de acuerdo con la andragogía de Malcolm Knowles. El contenido se proporcionará como un texto apoyado con visuales, vídeos y ejemplos concretos para el proceso de mentoría. Se proporcionará material de lectura adicional sobre el perfil de la mentoría.

El aprendizaje autodirigido también se tendrá en cuenta en la creación de los contenidos de la formación.

Las etapas clave del aprendizaje autodirigido son estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, participar en el proceso de aprendizaje y evaluar el aprendizaje, que son compatibles con los principios del aprendizaje andragógico.

El aprendizaje transformativo de Jacr Mezirow será otra de las metodologías en las que se centrará la creación de contenidos de formación. Según esta metodología, los adultos pueden ajustar su pensamiento en función de la nueva información. La visión del mundo de los adultos cambia cuanto más aprenden, y eso ayuda a captar nuevos conceptos e ideas. Los alumnos que obtienen nueva información también evalúan sus ideas y conocimientos anteriores y cambian su visión del mundo a medida que obtienen nueva información y mediante la reflexión crítica. Se espera que los alumnos reflejen sus conocimientos y transformen sus experiencias pasadas y sus conocimientos recientes mediante estudios de casos.

### Evaluación

El aprendizaje autodirigido también se utilizará en la evaluación. Los alumnos realizarán una autorreflexión y una autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y de su progreso en la unidad.

La evaluación incluirá

- pruebas de autoevaluación (3 preguntas por cada sección) preguntas de verdadero-falso (10 preguntas al final de la unidad)
- examen con opciones múltiples (10 preguntas al final de la unidad)
- presentación de un estudio de caso para analizar el perfil de la mentoría.

Las pruebas de evaluación están diseñadas para ayudar a los mentores y alumnos mayores a evaluarse a sí mismos y ver lo que necesitan aprender.

El contenido aumentará los conocimientos de los mentores y empresarios senior sobre el concepto de perfil de mentor, las características básicas de un buen mentor, el papel del mentor en el proceso de mentoring, la comprensión de las necesidades de un mentee y la construcción del entorno de aprendizaje de acuerdo con las necesidades de un mentee.

Los grupos destinatarios directos de esta unidad son los mentores senior y los empresarios. Se espera que completen la Unidad 1. Dimensión 1 de la teoría de la mentoría antes de comenzar esta unidad. Se espera que esta unidad sea un recurso de aprendizaje para los grupos destinatarios, así como un recurso didáctico inspirador y adaptable para los formadores de adultos y las organizaciones de formación de adultos.

No se prevé ningún reto al crear el contenido.

## **Conclusiones**

El objetivo de la Unidad de Perfil del Mentor es apoyar a los mentores senior y a los alumnos en la adopción de las características básicas, los roles y las actitudes de un buen mentor en el espíritu empresarial. El contenido se diseñará teniendo en cuenta la edad del mentor senior y de los emprendedores y los estilos de aprendizaje de los estudiantes adultos. Se creará como un texto con elementos visuales, vídeos, ejemplos concretos para el proceso de mentoría y materiales de lectura adicionales y con un test de autoevaluación, preguntas de verdadero-falso, test con opciones múltiples y un estudio de caso.

## **Unidad 3. Perfil del alumno**

### **Introducción**

En esta unidad, se pretende apoyar a los mentores y empresarios senior en el concepto de perfil del mentee, las características básicas de un buen mentee, la comprensión de un empresario senior, las funciones y responsabilidades de un buen mentor en el espíritu empresarial, los estilos de aprendizaje de los estudiantes adultos. Un mentee se describe como "una persona que es ayudada por un mentor o una persona que da a una persona más joven o menos experimentada ayuda y consejo durante un período de tiempo, especialmente en el trabajo o la escuela" (Diccionario de Cambridge). La mentoría es una forma excelente y una tendencia

mundial para fomentar la capacidad empresarial de los alumnos. Por lo tanto, es muy importante entender las características de un alumno para un mentor.

En la siguiente sección, las características básicas de un buen alumno, las necesidades de un empresario senior, el papel de un alumno en la mentoría y los estilos y principios de aprendizaje de los alumnos adultos.

## **Descripción**

El mentor y el alumno son dos componentes de la mentoría. Ambos son individuos diferentes con objetivos y características diferentes. La mentoría funciona mejor cuando satisface las necesidades de los individuos implicados. Por lo tanto, es necesario conocer las características de ambas partes. La mentoría ayuda a promover el mejor potencial de un alumno. Para ello, es necesario conocer el perfil del alumno y comprender sus necesidades.

En esta unidad se proporcionará a los mentores y a los empresarios información sobre el perfil de un alumno. Los temas que se tratarán en esta unidad son:

### *A) Características básicas de un buen alumno*

Ciertas habilidades de un alumno facilitan la transferencia de conocimientos, aumentan el impacto de la transferencia de conocimientos realizada por un mentor y la mentoría.

- a) Escucha activa
- b) Establecer objetivos
- c) Aprendizaje continuo
- d) Colaboración con el mentor

### *B) Entender a un emprendedor senior*

*La mentoría* es una colaboración profesional en la que mentor y alumno trabajan juntos y promueven el crecimiento personal y profesional. Ayuda a explorar los aspectos empresariales de su propia personalidad y a evaluarse a sí mismo.

- a) Las necesidades de un empresario senior como alumno
- b) Convertirse en un alumno activo
- c) Diferencias intergeneracionales entre alumnos y mentores

### *C) El papel del alumno en el proceso de mentoría*



La definición de los roles conduce a una comunicación fluida y a una relación eficaz entre el mentor y el alumno. Se espera que el alumno se comporte de forma adecuada en las etapas de la mentoría, tal y como se espera de un mentor.

a) ¿Cuáles son las funciones de un alumno?

b) Actitudes de un alumno en las etapas de iniciación, cultivo, separación y redefinición

D) Estilos de aprendizaje de los alumnos adultos

La edad de los mentores y empresarios senior afecta a su forma de aprender. Como individuos adultos, tienen estilos de aprendizaje únicos. La concienciación sobre la forma de aprender de un alumno mayor como adulto ayuda al mentor a adoptar la posición correcta y a elaborar planes bien diseñados en la mentoría.

a) Principios del aprendizaje de adultos

b) Mentoría, espíritu empresarial y aprendizaje de adultos

### Enfoque metodológico

El contenido está dirigido a los mentores senior para ayudarles en su proceso de mentoría con los empresarios senior. En el desarrollo del contenido de la formación se tendrá en cuenta la edad y el estilo de aprendizaje de los adultos, de acuerdo con la andragogía de Malcolm Knowles. El contenido se proporcionará como un texto apoyado con visuales, vídeos y ejemplos concretos para el proceso de mentoría. Se proporcionará material de lectura adicional sobre el perfil de los alumnos.

El aprendizaje autodirigido también se tendrá en cuenta en la creación de los contenidos de la formación.

Las etapas clave del aprendizaje autodirigido son estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, participar en el proceso de aprendizaje y evaluar el aprendizaje, que son compatibles con los principios del aprendizaje andragógico.

El aprendizaje transformativo de Jacr Mezirow será otra de las metodologías en las que se centrará la creación de contenidos de formación. Según esta metodología, los adultos pueden ajustar su pensamiento en función de la nueva información. La visión del mundo de los adultos cambia cuanto más aprenden, y eso ayuda a captar nuevos conceptos e ideas. Los alumnos que

obtienen nueva información también evalúan sus ideas y conocimientos anteriores y cambian su visión del mundo a medida que obtienen nueva información y mediante la reflexión crítica. Se espera que los alumnos reflejen sus conocimientos y transformen sus experiencias pasadas y sus conocimientos recientes mediante el estudio de casos.

### Evaluación

El aprendizaje autodirigido también se utilizará en la evaluación. Los alumnos realizarán una autorreflexión y una autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y de su progreso en la unidad.

En cuanto a la evaluación, también incluirá

- pruebas de autoevaluación (3 preguntas por cada sección)
- preguntas de verdadero-falso (10 preguntas al final de la unidad)
- examen con opciones múltiples (10 preguntas al final de la unidad)
- presentación de un estudio de caso para analizar el perfil de la mentoría.

Las pruebas de evaluación están diseñadas para ayudar a los mentores y alumnos mayores a evaluarse a sí mismos y ver lo que necesitan aprender.

La unidad mejorará los conocimientos de los mentores y empresarios senior sobre el perfil de los alumnos, las características básicas de un buen alumno, la comprensión de las necesidades de un empresario senior, la comprensión de las diferencias intergeneracionales, el papel de un alumno en el proceso de mentoría, los principios de aprendizaje y los estilos de los alumnos adultos.

Los grupos destinatarios directos de esta unidad son los mentores senior y los empresarios. Se espera que completen la Unidad 1. Teoría de la mentoría y la Unidad 2. Perfil del mentor en la Dimensión 1 antes de empezar esta unidad. Se espera que esta unidad sea un recurso de aprendizaje para los grupos objetivo, así como un recurso didáctico inspirador y adaptable para los formadores de adultos y las organizaciones de formación de adultos.

No se prevé ningún reto al crear el contenido.

## **Conclusiones**

La Unidad de Perfil de los Alumnos tiene como objetivo ilustrar a los mentores y a los alumnos sobre las características básicas, las funciones y las actitudes de un buen mentor en el ámbito empresarial. Comprender las necesidades de un alumno y las necesidades ayuda a un mentor a utilizar las estrategias y los métodos adecuados en la mentoría. Comprender bien el perfil de un mentor y de un alumno ayuda a ambos a comprender recíprocamente sus funciones y tareas y a mejorar la empatía entre ellos. El contenido se diseñará teniendo en cuenta los principios de aprendizaje de los mentores y los alumnos de alto nivel a través de elementos visuales de apoyo, vídeos, estudio de casos, materiales de lectura adicionales y con un test de autoevaluación, preguntas de verdadero-falso, test con opciones múltiples y un estudio de casos.

## Unidad 4. Mentalidad de mentor: habilidades relacionales

### Introducción

El éxito de un proceso de mentoría se basa en una sólida relación entre mentor y alumno. Mantener una buena relación ayuda a tomar mejores decisiones, resolver problemas y aprender nuevas habilidades. Comprender los principios, la dinámica y las estrategias de las habilidades relacionales en la mentoría facilita el proceso de mentoría. Contribuye a la transparencia de las expectativas, la conexión personal y los valores compartidos por ambas partes.

En la siguiente sección, se incluye la comprensión de la naturaleza de la relación mentor-alumno, los consejos, la dinámica y los principios de la relación mentor-alumno, la creación de una relación entre el mentor y el alumno, y las estrategias y consejos para una relación exitosa entre el mentor y el alumno.

### Descripción

La mentoría es una relación de elección para el desarrollo profesional en el ámbito empresarial. Por lo tanto, es importante ser capaz de darse cuenta de los componentes y las características de una relación de mentoría de calidad. En esta sección, los alumnos comprenderán mejor las características de una relación de mentoría sólida y saludable y sus tipos.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

#### A. *Comprender la naturaleza de la relación entre mentores y alumnos*

La mentoría es un proceso que implica comunicación. Los conocimientos se transfieren del mentor al alumno a través de la interacción personal. Comprender la dinámica y la importancia

de la relación en la mentoría fomenta los beneficios de la misma. El aprendizaje se consigue gracias a la interrelación.

- a. Tipos de relaciones de mentoría
- b. Principios de construcción de relaciones
- c. Efectos de una sólida relación de mentoría en las oportunidades de creación de redes

### *B. Construir una relación de confianza entre el mentor y el alumno*

Construir una relación efectiva de entendimiento y confianza mutua con el alumno es un componente crítico de la mentoría efectiva. En esta sección, los alumnos comprenderán mejor la relación de confianza con los alumnos, así como las formas y estrategias para establecer una relación de confianza utilizando diferentes habilidades.

Los temas que se tratarán en esta sección son

La importancia de definir los roles en la mentoría

- a. Establecer las expectativas
- b. Construir la confianza
- c. Desafíos en la relación entre mentores y alumnos

### *C. Planificar las diferentes etapas de la relación mentor-alumno para los mentores y alumnos mayores*

La mentoría es una habilidad fundamental para el espíritu empresarial. Se basa en un concepto de equipo y aporta una situación en la que todos ganan, tanto el mentor como el alumno. Es necesario seguir estrategias para aportar una experiencia simbiótica y aplicar consejos prácticos.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a. Formas y estrategias para una relación eficaz en la mentoría
- b. Consejos para crear una relación exitosa entre mentores y alumnos

### *Enfoque metodológico*

Como el contenido está dirigido a los mentores y a los alumnos mayores, se tendrán en cuenta sus principios de aprendizaje al crear el contenido de acuerdo con la andragogía de Malcolm Knowles. Se darán problemas y soluciones sobre las habilidades relacionales. El contenido se

proporcionará en forma de texto y se apoyará con elementos visuales y vídeos adecuados. Se les darán actividades y tareas para que las realicen individualmente. También se les proporcionará material de lectura adicional.

El aprendizaje autodirigido también se tendrá en cuenta en la creación de los contenidos de la formación.

Las etapas clave del aprendizaje auto dirigido son estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, participar en el proceso de aprendizaje y evaluar el aprendizaje, que son compatibles con los principios del aprendizaje andragógico.

El aprendizaje transformativo de Jacr Mezirow será otra de las metodologías en las que se centrará la creación de contenidos de formación. Según esta metodología, los adultos pueden ajustar su pensamiento en función de la nueva información. La visión del mundo de los adultos cambia cuanto más aprenden, y eso ayuda a captar nuevos conceptos e ideas. Los alumnos que obtienen nueva información también evalúan sus ideas y conocimientos anteriores y cambian su visión del mundo a medida que obtienen nueva información y mediante la reflexión crítica. Se espera que los alumnos reflejen sus conocimientos y transformen sus experiencias pasadas y sus conocimientos recientes mediante el estudio de casos.

### Evaluación

El aprendizaje auto dirigido también se utilizará en la evaluación. Los alumnos realizarán una autorreflexión y una autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y de su progreso en la unidad.

En cuanto a la evaluación, también incluirá

- pruebas de autoevaluación (3 preguntas por cada sección),
- preguntas de verdadero-falso (10 preguntas al final de la unidad)-pruebas con opciones múltiples (10 preguntas al final de la unidad)
- presentación de estudios de casos y ejercicios de planificación de escenarios.

Las pruebas de evaluación están diseñadas para ayudar a los mentores y a los alumnos a evaluarse a sí mismos y ver lo que necesitan aprender.

El contenido aumentará el conocimiento de los mentores y alumnos mayores sobre las habilidades relacionales en la mentoría. Mejorará sus habilidades para gestionar mejor su relación de acuerdo con sus funciones.

Se espera que los alumnos completen las Unidades Básicas de la Dimensión 1.

El grupo objetivo directo de esta unidad son los mentores y alumnos senior. Se espera que utilicen el contenido de la formación que se desarrollará sobre la base de este núcleo conceptual y didáctico. Además, las organizaciones de formación de adultos que imparten formación sobre la mentoría pueden ser los segundos beneficiarios.

El CDC y el contenido pueden utilizarse directamente en programas educativos de emprendimiento y mentoría de diferentes organizaciones o pueden servir de inspiración para desarrollar un contenido para diferentes grupos objetivo.

No se prevén los retos que puedan surgir durante la creación de los contenidos.

## Conclusiones

Mentoring Mindset: La unidad de habilidades relacionales tiene como objetivo promover la mejora de las habilidades de interrelación entre un mentor y un alumno. Los temas que se tratarán son la comprensión de la naturaleza y la creación de una relación entre el mentor y el alumno, y las formas, estrategias y consejos para construir una relación eficaz entre ellos. El contenido está diseñado sobre la base de los principios del aprendizaje de adultos y se proporcionará como un texto. Estará apoyado por materiales visuales, vídeos y lecturas adicionales, así como por un test de autoevaluación, preguntas de verdadero-falso, test con opciones múltiples y estudios de casos.

## Unidad 5. Mentalidad de mentor: habilidades de comunicación

### Introducción

Uno de los principales aspectos del proceso de mentoría longitudinal es su reciprocidad. La reciprocidad de la comunicación requiere habilidades comunicativas eficaces para constituir una relación de mentoría sólida y de confianza. El punto fuerte del mentor en la comunicación es su capacidad para cambiar de estilo con facilidad, pasando de dar consejos a obtener información, o de desafiar a alguien a ser un apoyo. Un enfoque equilibrado de las habilidades de comunicación es adecuado para transmitir la experiencia y la perspectiva del mentor al alumno.

En esta unidad se abordará la relación dinámica y recíproca entre las habilidades de comunicación y el éxito de la mentoría para promover el desarrollo de ambas.

En la siguiente sección, se contextualizarán y analizarán las técnicas de comunicación efectiva, las habilidades de facilitación y autoridad y los roles del mentor en el ámbito de su ayuda a la comunicación entre mentores y alumnos. También se abordará, explicará y ejemplificará la inteligencia emocional y su importancia en la comunicación en diversos entornos/culturas.

## **Descripción**

La comunicación es la pieza central de la relación entre el mentor y el alumno. Una comunicación sana en el proceso de mentoría permite reflexionar sobre sus pensamientos y proporciona un intercambio de experiencias y perspectivas para obtener una visión personal. La comunicación es más que un intercambio de información, se trata de comprender la emoción y las intenciones que hay detrás de la información. En esta unidad, se abordarán de forma inclusiva las barreras y los facilitadores de la comunicación efectiva entre el mentor y el alumno. En esta unidad, se pretende apoyar a los mentores senior y a los mentees senior (empresarios) en la definición de las fuentes de problemas en la comunicación, la eliminación de las barreras, la mejora de la comunicación, la concienciación sobre el tipo de inteligencia que afecta directamente al éxito de la comunicación tanto en las comunidades locales como en los entornos culturalmente diversos son los principales epígrafes en la enseñanza de las habilidades de comunicación. El contenido y los enfoques abordados en esta unidad pueden ser aprovechados por los formadores de adultos y en las organizaciones en las que se imparte la formación de adultos.

"El mayor problema de la comunicación es la ilusión de que se ha producido". G. B. Shaw

### *A) Características de las relaciones de mentoría exitosas y fallidas*

El examen de las características de las relaciones de mentoría exitosas y fallidas ayudará tanto al mentor como al mentee a desarrollar y obtener una visión personal sobre los aspectos a seguir y evitar en su propia comunicación. Esta sección servirá para que los mentores y los empresarios senior (mentees) desarrollen su propio método ecléctico en las estrategias de comunicación.

- Reciprocidad - Mala comunicación
- Respeto mutuo - Falta de compromiso
- Expectativas claras - Diferencias de personalidad
- Conexión personal - Competencia percibida y COI (conflicto de intereses)
- Valores compartidos - Falta de experiencia/conocimientos/habilidades

### *B) Técnicas de comunicación eficaz en la mentoría*

La comunicación eficaz implica renunciar a todas las demás actividades, centrarse en la comprensión, interactuar plenamente, reflexionar sobre lo que entendemos, aclarar el mensaje en la comunicación y realizar un lenguaje corporal positivo y abierto. La sección de comunicación efectiva sirve para mejorar las habilidades para una comunicación significativa.

- Escucha activa
- Reflejando
- Resumiendo
- Comunicación no verbal

### *C) Habilidades de facilitación y autoridad*

En la relación de mentoría, un enfoque equilibrado de habilidades de facilitación y autoridad mejorará el intercambio de información y experiencia. Las habilidades de facilitación ayudarán a obtener información, mientras que las habilidades de autoridad ayudarán a los mentores a confrontar y guiar a los alumnos. En esta sección, el formador y los mentores dispondrán de un conjunto de habilidades comunicativas para mejorar la calidad de la comunicación en el proceso de mentoría.

- Apoyar - Confrontar
- Elicitar - Informar
- Explorar - Guiar

### *D) Inteligencia emocional (EQ)*

La comunicación es algo más que intercambiar información, se trata de comprender la emoción y las intenciones que hay detrás de la información. En esta parte de la unidad se definirá la Inteligencia Emocional (IE) y se hará referencia a sus aspectos complementarios y diferentes de la Inteligencia Intelectual. Dado que la Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, comprender, articular y aplicar eficazmente el poder de las emociones, sirve de fuerza para los mentores en un mundo de normas culturales y comportamientos diferentes.

El subtítulo de esta sección es el siguiente.



- a) Diferencias en el desarrollo de la Inteligencia Intelectual (IQ) y la Inteligencia Emocional (EQ)
- b) Ejes ortogonales y aspectos principales de EQ
  - b.1) Introspección afirmativa
  - b.2) Alfabetización intercultural
  - b.3) Autogestión
  - b.4) Arquitectura social
- c) Inteligencia emocional y diversidad

### Enfoque metodológico

En cuanto a la metodología en la transmisión de habilidades y estrategias comunicativas, se utilizarán como hoja de ruta los principios fundamentales de los Principios de Aprendizaje Andragógico. Se proporcionará cierta autonomía y flexibilidad de acuerdo con las expectativas de los mentores senior y los empresarios senior (alumnos).

Se tendrán en cuenta las diferencias personales y características en el examen de ejemplos auténticos de contextos comunicativos. La práctica y la observación, la evaluación comunicativa y cultural, los juegos de rol auténticos, la observación y el material auditivo y visual, la interpretación y la crítica sobre el material proporcionado constituirán el contenido y el enfoque de la unidad.

El aprendizaje autodirigido también se tendrá en cuenta en la creación de los contenidos de la formación.

Las etapas clave del aprendizaje autodirigido son estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, participar en el proceso de aprendizaje y evaluar el aprendizaje, que son compatibles con los principios del aprendizaje andragógico.

El aprendizaje transformativo de Jack Mezirow será otra de las metodologías en las que se centrará la creación de contenidos de formación. Según esta metodología, los adultos pueden ajustar su pensamiento en función de la nueva información. La visión del mundo de los adultos cambia cuanto más aprenden, y eso ayuda a captar nuevos conceptos e ideas. Los alumnos que obtienen nueva información también evalúan sus ideas y conocimientos anteriores y cambian

su visión del mundo a medida que obtienen nueva información y mediante la reflexión crítica. Se espera que los alumnos reflejen sus conocimientos y transformen sus experiencias pasadas y sus conocimientos recientes mediante el estudio de casos.

### Evaluación de las habilidades comunicativas

Cuando se trata de la comunicación, tanto los materiales de enseñanza como los de evaluación deben ser auténticos. En la evaluación de las destrezas que se van a enseñar en esta unidad, se utilizarán juegos de rol auténticos, observación de vídeos/películas, conversaciones por turnos, grabación y reflexión. Con los contextos proporcionados por el formador, los alumnos pondrán en práctica sus habilidades comunicativas de diversas dimensiones. El profesor realizará una evaluación basada en la observación y los criterios de evaluación.

El aprendizaje autodirigido también se utilizará en la evaluación. Los alumnos realizarán una autorreflexión y una autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y de su progreso en la unidad.

En la evaluación de las habilidades comunicativas en la mentoría, se tendrán en cuenta los criterios que figuran a continuación:

- Escucha activa
- Proporcionar comentarios constructivos
- Habilidades de comunicación no verbal
- Perseguir estrategias para mejorar la comunicación
- Acomodar los estilos de comunicación

Esta unidad servirá como conjunto de habilidades complementarias al conjunto de habilidades relacionales y de resolución. No hay ningún requisito previo para la unidad. Los destinatarios de esta unidad son los mentores y alumnos mayores y las instituciones y organizaciones que imparten formación para adultos.

### **Conclusiones**

La Unidad de Habilidades de Comunicación tiene como objetivo sensibilizar sobre la reciprocidad de la comunicación y mejorar la calidad comunicativa en la relación de mentoría. En la unidad, los formadores de adultos recibirán un enfoque equilibrado para promover el desarrollo tanto de la comunicación como del éxito del proceso de mentoría. El contenido está diseñado sobre la base de los principios del aprendizaje de adultos y se proporcionará como texto informativo.

Se utilizarán materiales y prácticas auténticas para apoyar las habilidades comunicativas de los alumnos. La evaluación de las destrezas objetivo se llevará a cabo mediante prácticas en contextos situacionales auténticos y diferentes estrategias comunicativas de acuerdo con los criterios dados.

## Unidad 6. Mentalidad de mentor: habilidades de resolución

### Introducción

En esta unidad, se pretende apoyar a los empresarios senior y a los mentores senior con la información y las prácticas necesarias para la gestión de conflictos, la resolución y el proceso de resolución de problemas en las relaciones de mentoría. Los conflictos pueden surgir de forma natural en contextos en los que confluyen culturas y características diversas. Si una pareja de mentores puede trabajar a través de los conflictos valorando lo diversos que son, la riqueza de sus diferentes puntos de vista, antecedentes y experiencia, entonces pueden aprender mucho más el uno del otro, precisamente porque no están pensando de la misma manera. Visto desde esta perspectiva, las diferencias pueden ser una fortaleza, no una debilidad de cualquier relación.

En la siguiente sección, se incluirán las causas de los conflictos, el concepto y la comparación de la gestión de conflictos y la resolución de problemas, sus repercusiones en la relación con los mentores, y las estrategias y prácticas para la resolución eficaz de problemas y la gestión de conflictos.

### Descripción

La gestión de conflictos puede ser una forma saludable de abrir líneas de comunicación, iniciar la resolución de problemas y discutir el cambio. Saber gestionar el conflicto de la mejor manera posible puede tener muchos beneficios tanto para el mentor como para el alumno. Sin embargo, el hecho de que el conflicto exista no es necesariamente algo malo: si se resuelve eficazmente, puede conducir al crecimiento personal y profesional. En muchos casos, la resolución eficaz de los conflictos puede marcar la diferencia entre los resultados positivos y los negativos.

En esta unidad se proporcionará a los mentores y a los alumnos mayores información sobre cómo mejorar la capacidad de resolución. Los temas que se tratarán en esta unidad son:

### A. Causas del conflicto

En la relación de mentoría pueden surgir conflictos que requieren una solución eficaz de los problemas. Debido a la naturaleza de la mentoría, que consiste en reunir a personas diversas para trabajar por un objetivo común, pueden surgir diferentes conflictos. En esta sección, los alumnos comprenderán mejor las posibles causas de conflicto a las que pueden enfrentarse en su proceso de mentoría.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a. Cuestiones personales: incompatibilidad, falta de conexión personal, falta de respeto entre el mentor y el alumno.
- b. Cuestiones profesionales: estilos de trabajo diferentes, valores laborales divergentes, expectativas poco realistas entre el mentor y el alumno.
- c. Conflictos de intereses: diferentes orientaciones de objetivos y motivaciones hacia el proceso de mentoría.

### B. Concepto de gestión de conflictos y solución creativa de problemas

La gestión de conflictos y la resolución de problemas son conceptos o temas que generalmente se consideran distintos, pero están interconectados en el sentido de que se aplican conjuntamente para llegar a la solución más factible. En esta sección, los alumnos comprenderán claramente la gestión de conflictos y la resolución de problemas y su impacto en una relación de mentoría saludable.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a. Las definiciones de gestión de conflictos y resolución de problemas
- b. Gestión de conflictos vs. Resolución de problemas
- c. Impactos en la relación de mentoría

### C. Estrategias de gestión de conflictos (modelo Thomas-Kilmann)

En los años 70, Kenneth Thomas y Ralph Kilmann identificaron cinco estilos principales de gestión de conflictos: competitivo, colaborativo, de compromiso, de acomodación y de evitación. En esta sección, los alumnos comprenderán las diferentes estrategias de gestión de conflictos y las adaptarán mediante procesos de resolución de problemas a través de estudios de casos y escenarios.

Los temas que se tratarán en esta sección son:

- a. Cómo resolver los conflictos en la relación de mentoría
- b. Cómo diseñar procesos eficaces de resolución de problemas

*D. Reflexión de las experiencias de conflicto sobre las habilidades de mentoría*

La resolución de conflictos implica diferentes procesos, es particularmente importante que los mentores cuestionen la situación, evalúen, analicen, concluyan y resuelvan el conflicto para mejorar la eficiencia en la relación de mentoría. Estos procesos contribuyen al desarrollo de diferentes habilidades que los mentores senior pueden aplicar también en diversos contextos de mentoría.

*Enfoque metodológico*

Como el contenido está dirigido a los mentores senior y a los mentees, se tendrán en cuenta los principios de aprendizaje andragógicos al crear el contenido según la andragogía de Malcolm Knowles. Se utilizarán ejemplos basados en la vida y se diseñarán algunas actividades en las que los mentores senior y los alumnos puedan utilizar sus propias experiencias vitales.

El aprendizaje autodirigido también se tendrá en cuenta en la creación de los contenidos de formación. Las etapas clave del aprendizaje autodirigido son estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, participar en el proceso de aprendizaje y evaluar el aprendizaje, que son compatibles con los principios del aprendizaje andragógico.

El aprendizaje transformador de Jacr Mezirow será otra metodología que se centrará en la creación de contenidos de formación. Según esta metodología, los adultos pueden ajustar su pensamiento en función de la nueva información. La visión del mundo de los adultos cambia cuanto más aprenden, y eso ayuda a captar nuevos conceptos e ideas. Los alumnos que obtienen nueva información también evalúan sus ideas y conocimientos anteriores y cambian su visión del mundo a medida que obtienen nueva información y mediante la reflexión crítica. Se espera que los alumnos reflejen sus conocimientos y transformen sus experiencias pasadas y sus conocimientos recientes mediante el estudio de casos.

El contenido se diseñará de forma que fomente la reflexión crítica de los mentores y alumnos mayores y ofrezca experiencias directas que sean significativas para los alumnos. El contenido se proporcionará en forma de texto breve, e incluirá actividades basadas en la práctica que

permitan fomentar la reflexión. Los alumnos recibirán actividades y tareas para llevar a cabo en parejas o grupos como en el proceso de mentoría. También se les proporcionará material de lectura adicional

### Evaluación

El aprendizaje autodirigido también se utilizará en la evaluación. Los alumnos participarán en el autoaprendizaje.

reflexión y autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y de su progreso en la unidad.

- Presentación de estudios de casos y prácticas de escenarios
- pruebas de autoevaluación (3 preguntas por cada sección)

Las pruebas de evaluación están diseñadas para ayudar a los mentores y alumnos mayores a evaluarse a sí mismos y ver sus puntos fuertes y sus carencias.

El contenido aumentará el conocimiento de los mentores senior y de los alumnos sobre los procesos de gestión de conflictos y de resolución de problemas; mejorará sus habilidades para adaptar y aplicar estrategias de gestión de conflictos y de resolución de problemas; contribuirá al desarrollo profesional del mentor senior mediante la adquisición de diversas habilidades necesarias para la gestión de conflictos.

Se espera que los alumnos completen las Unidades Básicas de la Dimensión 1.

El grupo objetivo directo de esta unidad son los mentores y alumnos senior. Se espera que utilicen el contenido de la formación que se desarrollará sobre la base de este CDC. Además, las organizaciones de formación de adultos que imparten formación sobre la mentoría pueden ser los segundos beneficiarios.

El CDC y el contenido pueden utilizarse directamente en programas educativos de emprendimiento y mentoría de diferentes organizaciones o pueden servir de inspiración para desarrollar un contenido para diferentes grupos objetivo.

No se prevén los retos que puedan surgir durante la creación de los contenidos.

### **Conclusiones**

Mentoring Mindset: La Unidad de Habilidades de Resolución apoya la aplicación de estrategias efectivas para la gestión de conflictos y el desarrollo de diferentes habilidades, como el pensamiento crítico y la empatía, para que sean útiles en el proceso de mentoría. Los temas que

se tratarán son las causas de los conflictos, qué es la gestión de conflictos, los beneficios y el impacto de la gestión de conflictos en la relación de mentoría, las estrategias para la gestión de conflictos y las formas de concebir procesos eficaces de resolución de problemas. El contenido está diseñado sobre la base de los principios del aprendizaje de adultos y se impartirá a través de estudios de casos, escenarios y experiencias reales de los mentores. Para garantizar el aprendizaje transformacional, se animará a los alumnos a reflexionar sobre sus experiencias y a compartirlas para lograr un aprendizaje eficaz.

## Dimensión 2: Desarrollo profesional y aprendizaje continuo

La dimensión de desarrollo profesional y aprendizaje continuo comprende unidades de aprendizaje formuladas para llevar al alumno sénior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un mentor-empresario. Esta unidad introduce el concepto de emprendimiento senior alineando las competencias básicas de un mentor y las competencias básicas de un emprendedor. Esta dimensión también introduce el concepto y la teoría de la mentoría inversa como un enfoque para emparejar a los empresarios/profesionales más jóvenes con los más veteranos con el objetivo de reducir las brechas generacionales en los entornos de trabajo. La práctica se centrará en la planificación y ejecución de los programas de mentoría.

### Unidad 1. El espíritu empresarial de los mayores

#### Introducción

La dimensión "Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo" del Marco de Competencia SILVER UP en Habilidades de Mentoría fue diseñada para llevar al alumno senior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un empresario senior. El objetivo de la unidad de aprendizaje "Espíritu empresarial senior" es proporcionar a los alumnos conocimientos esenciales sobre el concepto de espíritu empresarial y las principales características del espíritu empresarial senior.

#### Descripción

##### Antecedentes teóricos

El espíritu *empresarial*, según el Marco Europeo de Competencias Empresariales (EntreComp), puede describirse como una competencia clave transversal aplicable por individuos y grupos en todas las esferas de la vida. El espíritu empresarial consiste en actuar sobre las oportunidades e ideas y transformarlas en valor (financiero, cultural o social). "Se refiere a la creación de valor en los sectores privado, público y terciario y en cualquier combinación de los tres. Por tanto, abarca diferentes tipos de emprendimiento, como el intraemprendimiento, el emprendimiento social, el emprendimiento verde y el emprendimiento digital".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> EntreComp: Marco de competencias empresariales, p. 10: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en>



*El intraemprendimiento se refiere a la práctica del espíritu empresarial dentro de una organización. Un intraemprendedor es un empleado que reúne todas las habilidades empresariales para crear valor dentro de una empresa, por ejemplo, convirtiendo ideas en productos o servicios. Los intraemprendedores son personas automotivadas, proactivas y orientadas a la acción que también tienen grandes habilidades de liderazgo y autoliderazgo.*

*El emprendimiento social<sup>2</sup> se refiere a la creación de valor, por parte de individuos, grupos, empresas emergentes o emprendedores, para hacer frente a los retos de la sociedad. También puede incluir la creación de empresas o negocios que combinan beneficios e impacto.*

*El emprendimiento verde consiste en actuar conscientemente sobre los problemas y necesidades medioambientales y sociales, ya sea creando productos, servicios y soluciones (por ejemplo, la gestión de residuos) o mediante el diseño y la aplicación de procesos de gestión sostenible<sup>3</sup>.*

*El emprendimiento digital basa todas las prácticas empresariales, implicadas en la creación o reformulación de un emprendimiento o negocio, en el alto uso de las nuevas tecnologías digitales, por ejemplo los medios sociales, la analítica de big data, los sistemas móviles y en la nube, etc.<sup>4</sup>*

*Empresario senior es un término que se utiliza para referirse a las personas de 50 años o más (50+) que están planeando crear una empresa, están en proceso de crearla o la han creado recientemente. Los términos "empresario senior", "empresario mayor" y "empresario de la tercera edad" son intercambiables.*

### *Enfoque pedagógico*

En el ámbito de los conocimientos, se espera que el alumno sénior defina el concepto de empresario sénior y, a continuación, esboce sus especificidades enumerando las principales competencias de un empresario sénior. Para ello, el senior realizará un ejercicio de investigación para relacionar las habilidades de un empresario con las habilidades requeridas para un mentor. El objetivo aquí es tener un vínculo con las unidades de aprendizaje anteriores en la dimensión

---

<sup>2</sup> Este tema se profundizará en la unidad de aprendizaje 1 "Emprendimiento social" de la Dimensión 3 "Orientación hacia los resultados y la acción".

<sup>3</sup> Este tema se profundizará en la unidad de aprendizaje 8 "Prácticas de gestión para la sostenibilidad" de la Dimensión 3 "Orientación hacia los resultados y la acción".

<sup>4</sup> Este tema se profundizará en la unidad de aprendizaje 2 "Emprendimiento digital" de la dimensión 4 "Recursos y herramientas".

1 "Conciencia personal" que se refiere a las habilidades principales de los mentores. Este ejercicio basado en la investigación puede tener como referencia los siguientes documentos guía:

- [EntreComp](#): El marco de competencias empresariales
- [Informe de los Emprendedores Desaparecidos 2019](#). *Actividades de autoempleo y emprendimiento de los mayores*, p.119-147.
- [Emprendimiento senior](#): La otra cara de los mayores de 50 años

Después de este ejercicio de investigación, el senior estará preparado para establecer una relación entre las habilidades del mentor y las habilidades de los emprendedores. En el ámbito de las habilidades, se espera que el senior se comprometa activamente en la búsqueda de iniciativas y programas de emprendimiento senior que puedan ser de su propio interés. Para ello, el facilitador puede empezar presentando estudios de casos relevantes. La selección de estudios de casos puede tener como base de partida los siguientes documentos de referencia:

- [Manual de buenas prácticas para emprendedores senior](#)
- Directorio electrónico SILVER UP
- [Plataforma OCDE Better Entrepreneurship](#): recursos sobre emprendimiento inclusivo y social

## Conclusiones

Tras la finalización de esta unidad de aprendizaje, se espera que el alumno senior defina los conceptos de emprendimiento y de emprendimiento senior esbozando las posibles diferencias y especificidades. Para lograr este objetivo, se aconseja al facilitador que introduzca los conceptos indicados presentando casos prácticos de emprendimiento senior.

El dominio de actitud, de cada unidad de aprendizaje del Marco de Competencia SILVER UP en habilidades de Mentoring, debe entenderse como un conjunto de competencias transversales que se evaluarán tras la realización de la formación SILVER UP. En el caso de la unidad de aprendizaje "Emprendimiento para mayores", se aconseja al facilitador que proporcione al alumno de 50 años o más herramientas y recursos para que pueda apoyar a otros mayores en la adquisición de nuevos conocimientos sobre el emprendimiento para mayores y para que considere la posibilidad de iniciar una actividad empresarial.

## Unidad 2. Mentoría para el desarrollo profesional

### Introducción

La dimensión "Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo" del Marco de Competencia SILVER UP en las habilidades de Mentoring fue diseñada para llevar al alumno senior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un empresario senior. El objetivo de la unidad de aprendizaje "Mentoría para el desarrollo profesional" es proporcionar al alumno senior el papel de la mentoría en el desarrollo de la carrera y el impacto de la mentoría en las trayectorias profesionales de los empresarios.

### Descripción

#### Antecedentes teóricos

La mentoría y el coaching son dos enfoques de desarrollo utilizados para mejorar los conocimientos, las habilidades, las actitudes, los comportamientos y el rendimiento profesional y personal de los individuos. Tanto el mentoring como el coaching se utilizan a menudo indistintamente, pero ¿hay alguna diferencia entre estas dos prácticas?

La Federación Internacional de Coaching define el coaching como la asociación con los clientes en un proceso de reflexión y creatividad que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional. El proceso de coaching a menudo desbloquea fuentes de imaginación, productividad y liderazgo no explotadas previamente.

El Consejo Europeo de Mentoring y Coaching, en su Carta Profesional de Coaching y Mentoring, ofrece las siguientes definiciones:

- El coaching y el mentoring son actividades en el ámbito del desarrollo profesional y personal centradas en los individuos y los equipos y que se apoyan en los propios recursos del cliente para ayudarlo a ver y probar caminos alternativos para la mejora de la competencia, la toma de decisiones y la mejora de la calidad de vida.

- Un coach/mentor profesional puede describirse como un experto en establecer una relación con las personas en una serie de conversaciones con el propósito de servir a los clientes para mejorar su rendimiento o potenciar su desarrollo personal o ambos, eligiendo sus propios objetivos y formas de hacerlo.
- El coaching es facilitar el proceso de aprendizaje del cliente mediante el uso de métodos y técnicas profesionales para ayudarle a mejorar lo que le obstruye y alimentar lo que es eficaz, con el fin de alcanzar sus objetivos".
- El coaching es la asociación con los clientes en un proceso de reflexión y creatividad que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.
- La mentoría puede describirse como un proceso de desarrollo que puede implicar la transferencia de habilidades o conocimientos de una persona más experimentada a otra menos experimentada a través del diálogo de aprendizaje y el modelado de roles, y también puede ser una asociación de aprendizaje entre pares.

Tanto el mentor como el coach son profesiones reguladas y el núcleo de competencias que se requiere para llevar a cabo estas actividades es muy similar:

**Mentor**

**Coach**

Comprensión de uno mismo

Compromiso con el autodesarrollo

Gestionar el contrato

Construir la relación

Permitir la comprensión y el aprendizaje

Orientación a los resultados y a la acción

Uso de modelos y técnicas

Evaluación

- Práctica ética

Co-creación de la relación

Establece y mantiene acuerdos

Cultiva la confianza y la seguridad

Mantiene la presencia

Comunica eficazmente

Escucha activa

Preguntas poderosas

Comunicación directa

Evoca la conciencia

Diseñar acciones

Planificación y fijación de objetivos

Gestionar el progreso y la responsabilidad

Cultiva el aprendizaje y el crecimiento

Facilita el crecimiento del cliente

**Recurso:** [EMCC Global Competence Framework](#)[1] for Mentors and Coaches

**Recurso:** [International Coaching Federation Core Competencies](#)[2]

Vale la pena subrayar que las habilidades y los enfoques definidos por la ICF para la profesión de coaching son básicamente los mismos que se utilizan para describir a un mentor. Un buen mentor tiene que estar entusiasmado con la mentoría y debe estar dispuesto a ayudar, comprometido, honesto, diplomáticamente objetivo y con sentido de la justicia. Además, un mentor debe tener la capacidad de animar, proporcionar (cuestionamiento efectivo) y recibir retroalimentación (escucha efectiva). Como persona con experiencia que aconseja, apoya y

orienta a alguien con menos experiencia (mentee), el mentor debe reunir experiencia técnica, de gestión y vital relevante para compartir.

En este sentido, la mentoría desempeña un papel importante en el desarrollo de la carrera, ya que puede ayudar, por ejemplo, a los empleados a mejorar su rendimiento y sus resultados y a ampliar sus redes profesionales. La mentoría formal en el lugar de trabajo también valida el desarrollo de conocimientos y habilidades y ayuda a fortalecer los vínculos entre los empleados.

Uno de los principales beneficios de la mentoría es el desarrollo de la filosofía de liderazgo de los tutelados, también relacionado con las ventajas de la mentoría en el desarrollo de una mentalidad empresarial individual. La mentalidad empresarial puede describirse como un conjunto de creencias, conocimientos, habilidades y actitudes a lo largo de los procesos que impulsan el comportamiento empresarial, es decir, la capacidad de asumir la propiedad; y ser autodirigido; orientado a la acción; altamente comprometido; resiliente; ingenioso, orientado a la solución; curioso; creativo, etc. La mentoría para una carrera empresarial no proporciona respuestas, sino que ayuda al alumno a identificar las preguntas adecuadas.

El espíritu empresarial y la mentoría han alineado un conjunto de competencias y comportamientos. Esto significa que las habilidades que definen a un buen mentor son las que se esperan de cualquier mentalidad empresarial.

Un mentor es:

Un emprendedor es:

Facilitador y profesor	– Ser curioso (mentalidad inquisitiva)
Solucionador de problemas	Estar dispuesto a aprender
Motivador	Tener capacidad de escucha
Oyente	Practicar y aprender sobre gestión (comunicación, redes, finanzas, etc.)
Guía	Combinar las habilidades interpersonales y las habilidades blandas clave como el pensamiento estratégico, la perseverancia, el pensamiento crítico y creativo, la resolución de problemas y la capacidad de autodirección
Influenciador	
Conectado a la red	

[1] EMMC Global Competence Framework, 2015: <https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/0gzGExlyhoRpVFng5DB7ucXeu1FpQ6pJzk35YbTh>

[2] ICF Core Competences: <https://coachingfederation.org/core-competencies>

### Enfoque pedagógico

En el ámbito de los conocimientos, se espera que el alumno senior recuerde el concepto de mentoring y distinga entre mentor y coaching, al tiempo que diferencie las funciones de un mentor, un coach, un orientador profesional, un formador y un facilitador. Para ello, el facilitador puede proponer al alumno que realice un test de autoevaluación para valorar hasta qué punto reúne las competencias necesarias para ser mentor. El facilitador puede desarrollar esta herramienta de autoevaluación a partir de los siguientes documentos orientativos:

- Marco global de competencias del EMMC, 2015  
<https://emccdrive.emccglobal.org/api/file/download/0gzGExlyhoRpVFmq5DB7ucXeu1FpQ6pJZk35YbTh>
- Competencias básicas de la CIF, 2019
- <https://coachingfederation.org/core-competencies>
- Como alternativa, también se pueden adaptar las siguientes herramientas de autoevaluación en línea:
  - Mentoring Competency Assessment (MCA) para la autorreflexión
  - [https://uwmadison.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_5jMT4fhemifK01n?Q\\_JFE=qdg](https://uwmadison.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_5jMT4fhemifK01n?Q_JFE=qdg)
  - Autoevaluación: ¿qué tan buen mentor eres?
  - <https://www.nature.com/articles/447791a/tables/1>

Para cubrir los resultados de aprendizaje cubiertos en el ámbito de las habilidades y actitudes del enfoque, se aconseja al facilitador que lleve a cabo un ejercicio basado en un escenario en el que se desafíe a los mayores a inscribirse en prácticas formales de mentoría.

## Conclusiones

The facilitator can make a brief presentation of national certification bodies acting in the fields of mentoring and counselling, with the objective to outline that these are regulated practices.

To wrap up the proposed scenario-based exercise, the facilitator can do a retrospective post-assessment asking seniors to reflect on the learning units' topics and contents before and after the completion of the learning unit.

## Unidad 3. Tipos de programas de mentoría

### Introducción

La dimensión "Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo" del Marco de Competencia SILVER UP en habilidades de Mentoring fue diseñada para llevar al alumno senior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un empresario senior. El objetivo de la unidad de aprendizaje "Tipos de programas de mentoría" es proporcionar al alumno sénior conocimientos relevantes sobre los usos y los diferentes tipos de programas de mentoría existentes.

### Descripción

#### Antecedentes teóricos

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación [comunicación] refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



La mentoría puede ser formal o informal. En la mentoría informal, tanto el mentor como el alumno establecen una relación sin una definición estructurada de objetivos y metas a alcanzar. Una relación de mentoría formal, suele darse en el contexto de una organización, y requiere un conjunto de procedimientos convencionales para enmarcar el proceso de mentoría, a saber

- *Acuerdo de mentoría*

Documento formal para establecer las metas, los objetivos, las normas y los límites del programa/sesiones de mentoría. También puede incluir el diseño de planes de acción y otros documentos de apoyo para las reuniones/sesiones de mentoría.

- *Reuniones/sesiones de mentoría*

La relación de mentoría se puede aglutinar en tres fases:

- la fase de comienzo/inicio
- la fase de desarrollo y maduración y
- la fase de cierre.

Todas estas fases deben comprender un número determinado de reuniones/sesiones con una estructura clara y objetivos de seguimiento. El número de reuniones/sesiones puede indicarse en el acuerdo de mentoría y debe responder a los objetivos de la relación de mentoría.

- *Monitorización*

El seguimiento es esencial en todo el ciclo de vida de la mentoría, y esto incluye la evaluación del progreso de los alumnos, pero también la evaluación y/o la reflexión sobre las propias prácticas.

Existen diferentes modelos de mentoría:

- Mentoría individual: tipo de mentoría tradicional, en la que participan un mentor y su alumno.
- Mentoría de grupo: uno o varios mentores trabajan con un grupo de alumnos.
- Mentoría entre iguales: compañeros en el mismo campo profesional, o área de interés, o con experiencias compartidas, que se emparejan para apoyarse mutuamente.
- Mentoría electrónica: el uso de plataformas digitales para llevar a cabo la relación de mentoría.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Este tema se profundizará en la unidad de aprendizaje 1 "e-Mentoring" de la Dimensión 4 "Recursos y Herramientas".

- Mentoría inversa: cuando un empleado junior tutela a un profesional senior.

### Enfoque pedagógico

En el ámbito del conocimiento, se espera que el alumno senior distinga entre un programa de mentoría formal y uno informal; que reconozca los principales propósitos de establecer un programa de mentoría formal y que enumere los tipos o modelos de programas de mentoría. Para conseguirlo, se puede guiar a los mayores en el proceso de diseño de herramientas de mentoría formal, como una plantilla para un acuerdo de mentoría, una plantilla para la implementación de una sesión de mentoría (registro de reuniones de mentoría) con las respectivas hojas de trabajo de seguimiento. Después de este ejercicio práctico, el facilitador puede proporcionar a los mayores otras plantillas utilizadas en la mentoría formal para que puedan y comparen con los resultados de su trabajo.

Para cumplir con los resultados de aprendizaje previstos en el ámbito de las habilidades y actitudes, el enfoque puede incorporar una actividad entre pares/grupos destinada a analizar los tipos de programas de mentoría que serían de especial interés para el empresariado senior. Para diseñar esta actividad de formación, el facilitador debe seleccionar hasta tres ejemplos relevantes de buenas prácticas de programas de mentoría destinados a impulsar el emprendimiento senior.

### **Conclusiones**

El facilitador puede (re)utilizar el "Manual de Prácticas Alimentarias para Mayores" para seleccionar las mejores prácticas de los programas de mentoría vinculados al emprendimiento de los mayores.

Los "Tipos de programas de mentoría" es una unidad de aprendizaje breve, y puede impartirse junto con la unidad de aprendizaje anterior sobre la mentoría para el desarrollo profesional.

## **Unidad 4. Mentoría inversa**

### **Introducción**

La dimensión "Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo" del Marco de Competencia SILVER UP en habilidades de Mentoring fue diseñada para llevar al alumno senior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un empresario senior. El objetivo de la unidad de aprendizaje "Mentoring inverso" es proporcionar al senior conocimientos esenciales sobre los conceptos de mentoring inverso y aprendizaje intergeneracional y los beneficios de este tipo de programas de mentoring.

## Descripción

### Antecedentes teóricos

En la mentoría formal, especialmente dentro de una organización, la mentoría inversa se refiere a una práctica de mentoría en la que un empleado junior proporciona orientación y apoyo a un empleado senior. Esto ocurre cuando los empleados sénior necesitan adquirir conocimientos y formación en un área específica, como por ejemplo el uso de las nuevas tecnologías digitales. Se considera que la mentoría inversa tiene un impacto muy positivo en las culturas organizativas, ya que ayuda a reducir las brechas generacionales y puede contribuir positivamente a abordar la discriminación por edad y promover la diversidad y la inclusión en los lugares de trabajo.

El edadismo, según la Organización Mundial de la Salud, se refiere a los estereotipos (cómo pensamos), los prejuicios (cómo sentimos) y la discriminación (cómo actuamos) hacia los demás o hacia uno mismo en función de la edad. En el contexto laboral, la discriminación por razón de edad tiende a afectar sobre todo a los trabajadores de más edad, sobre todo porque persisten mitos que también son barreras para las personas que quieren prolongar su vida laboral más allá de la jubilación y para los que buscan trabajo entre los 50 y los 60 años. Por ejemplo, algunos de estos mitos dicen que 1) la salud de los trabajadores que envejecen es insuficiente; 2) la productividad disminuye con la edad; y 3) el empleo de los trabajadores que envejecen reduce las oportunidades de trabajo de los más jóvenes.

*Las últimas estadísticas de Eurostat -Ageing Europe- sobre la evolución de la población indican que: la población de personas mayores (definidas aquí como las de 65 años o más) en la UE-27 aumentará significativamente, pasando de 90,5 millones a principios de 2019 a 129,8 millones en 2050. Durante este período, se prevé que el número de personas de 75 a 84 años en la UE-27 aumente en un 56,1 %, mientras que el número de personas de 65 a 74 años se incrementará en*

*un 16,6 %. Por el contrario, las últimas proyecciones indican que en 2050 habrá un 13,5 % menos de personas menores de 55 años viviendo en la UE-27.*

Estos cambios demográficos tendrán un enorme impacto en las diferentes estructuras de la sociedad. En lo que respecta a la mano de obra, en 2050, el número de personas de entre 55 y 64 años que seguirán activas en el mercado laboral representará el 28,5% de la población europea. Esto traerá consigo grandes desafíos a menos que se tomen medidas para conciliar las diferencias en el mercado laboral entre las generaciones mayores y las más jóvenes. Esto es crucial para potenciar un mercado laboral que funcione bien y que aproveche todo el potencial de los trabajadores de más edad para crear más puestos de trabajo, tanto para los mayores como para los más jóvenes.

Los retos consisten en reflexionar sobre la necesidad de adoptar estrategias y políticas de empleo más holísticas centradas en los principios del ciclo de vida. Esto significa que es urgente promover entornos laborales que respeten todas las etapas del ciclo vital. Esta noción nos lleva a otro concepto: el aprendizaje intergeneracional.

El aprendizaje intergeneracional consiste simplemente en que personas de diferentes edades aprendan juntas o aprendan unas de otras para adquirir habilidades, valores y conocimientos. Este aprendizaje se caracteriza por ser recíproco y mutuo y puede darse en entornos formales, no formales e informales. En este contexto, la mentoría inversa puede ser una herramienta eficaz para compartir conocimientos, crear compromiso, desarrollar el liderazgo y, sobre todo, construir relaciones intergeneracionales basadas en la aceptación mutua. El aprendizaje intergeneracional a través de las prácticas de mentoría y mentoría inversa puede ser una respuesta a los retos de un cambio demográfico en la mano de obra europea.

La mentoría inversa utiliza los mismos principios y procesos que cualquier relación de mentoría formal. La principal diferencia, con respecto a la mentoría tradicional, es que debido a su edad, el mentor puede considerar que no tiene suficiente experiencia para ser mentor.

### Enfoque pedagógico

En el ámbito del conocimiento, se espera que el alumno mayor defina los conceptos de mentoría inversa y aprendizaje intergeneracional. Para lograrlo, el facilitador puede utilizar procesos metacognitivos como la elaboración de mapas mentales y mapas conceptuales para presentar

estos conceptos y relacionarlos con conceptos previamente presentados como la mentoría y el coaching.

Para cumplir con los resultados de aprendizaje previstos en el ámbito de las habilidades y actitudes, se puede pedir a los mayores que preparen una lista de control para diseñar un programa de mentoría inversa. Este ejercicio puede considerarse una introducción a la unidad de aprendizaje 6 "Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría inversa".

## Conclusiones

Las unidades de aprendizaje "Mentoría inversa" y "Planificar, implementar y evaluar un programa de mentoría inversa" pueden impartirse conjuntamente. Dado que la mentoría y la mentoría inversa siguen las mismas directrices y procesos, la metodología propuesta para llevar a los alumnos a diseñar, implementar y evaluar un programa de mentoría inversa sigue la lista de comprobación propuesta que se presenta en la unidad de aprendizaje 5 "Planificar, implementar y evaluar un programa de mentoría para el empresariado senior". Por esta razón, no es necesario detallar los antecedentes teóricos y el enfoque pedagógico de esta unidad de aprendizaje. Como se ha sugerido anteriormente, se aconseja al facilitador que pida a los mayores que preparen una lista de comprobación para diseñar un programa de mentoría inversa como ejercicio que puede utilizarse para introducir y preparar la unidad de aprendizaje 5.

## Unidad 5. Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría para empresarios de alto nivel

### Introducción

La dimensión "Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo" del Marco de Competencia SILVER UP en habilidades de Mentoring fue diseñada para llevar al alumno senior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un empresario senior. El objetivo de la unidad de aprendizaje "Planificar, implementar y evaluar un programa de mentoría para empresarios senior" es guiar a los alumnos con los principales pasos para diseñar, implementar y evaluar un programa de mentoría adaptado a los empresarios senior.

## Descripción

### Antecedentes teóricos

Tanto el programa de mentoría como el de mentoría inversa deben incluir los siguientes elementos:

- Parte 1 - Mentoría
  - Información general sobre la mentoría y otros conceptos relacionados
- Parte 2 - Fines y objetivos del programa de mentoría
  - Definición clara de los objetivos
  - Objetivos y finalidad del programa de mentoría
- Parte 3 - Alcance del programa de mentoría
  - Caracterización de los grupos destinatarios
  - Tipo(s) de modelo(s) de mentoría
  - Perfil de los mentores y alumnos
  - Funciones y responsabilidades de todos los participantes en el programa (por ejemplo, jefes de línea, mentores, alumnos, etc.)
- Parte 4 - Ejecución del programa
  - Formación de mentores
  - Emparejamiento de mentores y alumnos
  - Relaciones formales de mentoría: número de sesiones de mentoría; planificación; seguimiento; finalización de la sesión y evaluación)
- Parte 5 - Procesos de calidad del programa
  - evaluación del programa de mentoría en general y como responsabilidad de las personas encargadas de aplicar el programa (por ejemplo, los jefes de línea, los jefes de proyecto, etc.)
- Parte 6 - Herramientas y plantillas
  - Plataformas que se utilizarán
  - Acuerdo de mentoría
  - Plan de sesiones de mentoría
  - Plan de acción del alumno
  - Formularios de evaluación
  - Ejercicios de mentoría
  - Otras herramientas y plantillas

### Enfoque pedagógico

La unidad de aprendizaje 5 se impartirá como un taller-laboratorio para aplicar todos los conocimientos adquiridos anteriormente. A los alumnos seniors se les proporcionarán estudios de casos reales o ejercicios basados en escenarios con el objetivo de diseñar un programa de mentoría adaptado al empresariado senior. Este ejercicio debe proporcionar una oportunidad para que los seniors:

- Aplicar el concepto de emprendimiento senior en el contexto de los programas de mentoría
- Adaptar los principios y los pasos de los programas de mentoría a las necesidades del empresariado senior
- Explorar las ventajas y/o desventajas de un programa de mentoría para el empresariado senior
- Evaluar el impacto del programa de mentoría para el empresariado senior

### **Conclusiones**

La unidad de aprendizaje 5 resume todos los aspectos prácticos relacionados con el marco de competencias de SILVER UP en las habilidades de mentoría "Dimensión 2: Desarrollo profesional y aprendizaje continuo". En este sentido, los facilitadores pueden utilizar esta unidad para impartir todos los contenidos previstos en este ámbito. Esto puede hacerse utilizando los principios del aprendizaje basado en proyectos. En este caso, los estudiantes de último año tendrían como proyecto central diseñar un programa de mentoría adaptado para impulsar el espíritu empresarial de los estudiantes de último año, cubriendo la lista de comprobación del programa de mentoría ya presentada en la base teórica.

## **Unidad 6. Planificar, aplicar y evaluar un programa de mentoría inversa**

### **Introducción**

La dimensión "Desarrollo Profesional y Aprendizaje Continuo" del Marco de Competencia SILVER UP en habilidades de Mentoring fue diseñada para llevar al alumno senior a practicar las habilidades básicas relacionadas con el aprendizaje permanente como una de las competencias más requeridas para un empresario senior. El objetivo de la unidad de aprendizaje "Mentoría

inversa" es guiar a los alumnos en los principales pasos para diseñar, implementar y evaluar un programa de mentoría inversa.

## Descripción

### Antecedentes teóricos

Tanto el programa de mentoría como el de mentoría inversa deben incluir los siguientes elementos:

- Parte 1 - Mentoría
  - Información general sobre la mentoría y otros conceptos relacionados
- Parte 2 - Fines y objetivos del programa de mentoría
  - Definición clara de los objetivos
  - Objetivos y finalidad del programa de mentoría
- Parte 3 - Alcance del programa de mentoría
  - Caracterización de los grupos destinatarios
  - Tipo(s) de modelo(s) de mentoría
  - Perfil de los mentores y alumnos
  - Funciones y responsabilidades de todos los participantes en el programa (por ejemplo, jefes de línea, mentores, alumnos, etc.)
- Parte 4 - Ejecución del programa
  - Formación de mentores
  - Emparejamiento de mentores y alumnos
  - Relaciones formales de mentoría: número de sesiones de mentoría; planificación; seguimiento; finalización de la sesión y evaluación)
- Parte 5 - Procesos de calidad del programa
  - evaluación del programa de mentoría en general y como responsabilidad de las personas encargadas de aplicar el programa (por ejemplo, los jefes de línea, los jefes de proyecto, etc.)
- Parte 6 - Herramientas y plantillas
  - Plataformas que se utilizarán
  - Acuerdo de mentoría
  - Plan de sesiones de mentoría
  - Plan de acción del alumno



- Formularios de evaluación
- Ejercicios de mentoría
- Otras herramientas y plantillas

### Enfoque pedagógico

La unidad de aprendizaje 5 se impartirá como un taller-laboratorio para aplicar todos los conocimientos adquiridos anteriormente. A los alumnos seniors se les proporcionarán estudios de casos reales o ejercicios basados en escenarios con el objetivo de diseñar un programa de mentoría adaptado al empresariado senior. Este ejercicio debe proporcionar una oportunidad para que los seniors:

- Seleccionar las mejores prácticas de la mentoría inversa
- Identificar las principales etapas del diseño de la mentoría inversa
- Seleccionar metodologías, herramientas y recursos para lanzar y supervisar un programa de mentoría inversa
- Utilizar metodologías, herramientas y recursos para poner en marcha y supervisar un programa de mentoría inversa

Evaluar el impacto de un programa de mentoría inversa

### **Conclusiones**

Las unidades de aprendizaje "Mentoría inversa" y "Planificar, implementar y evaluar un programa de mentoría inversa" pueden impartirse conjuntamente. Dado que la mentoría y la mentoría inversa siguen las mismas directrices y procesos, la metodología propuesta para guiar a los alumnos en el diseño, la implementación y la evaluación de un programa de mentoría inversa sigue la lista de comprobación propuesta presentada en la unidad de aprendizaje 5 "Planificar, implementar y evaluar un programa de mentoría para el empresariado senior". Como se ha sugerido anteriormente, se aconseja al facilitador que pida a los mayores que preparen una lista de comprobación para diseñar un programa de mentoría inversa como ejercicio que puede utilizarse para introducir y prepararles para la unidad de aprendizaje 5.

## Dimensión 3: Orientación a los resultados y a la acción

El espíritu emprendedor se caracteriza por la capacidad de actuar en previsión de futuros problemas, necesidades o cambios. La dimensión de orientación hacia los resultados y la acción comprende unidades de aprendizaje formuladas para llevar al alumno senior a actuar en su papel de mentor-empresario en los ámbitos de la innovación social y la economía plateada. Las prácticas se centrarán en la capacidad del alumno sénior para la transición al autoempleo y para maximizar su potencial para convertir los retos sociales en soluciones empresariales.

### Unidad 1. El emprendimiento social

#### Introducción

En definitiva, el empresariado social sigue siendo relativamente desconocido si nos referimos a las empresas creadas bajo este esquema. Sin embargo, hay muchas iniciativas, pero siguen siendo aisladas (K. Fulton y A. Blau, 2005a).

Existe una escasa capitalización del conocimiento en materia de emprendimiento social. Por lo tanto, es necesario desarrollar y potenciar las acciones tanto empíricas como de investigación y así concienciar sobre los retos de este tipo de emprendimiento.

El espíritu empresarial con fines de lucro y el espíritu empresarial social son mundos con culturas a veces radicalmente diferentes. Es necesario dar a conocer el espíritu empresarial social a través de su vocabulario, conceptos y prácticas para contribuir a una mejor colaboración entre ambos mundos (S. Johnson, 2000).

También es una forma de atraer los recursos humanos que el empresariado social necesita para desarrollarse de forma sostenible y de interpelar a los poderes públicos sobre su utilidad y eficacia.

#### Descripción

El término empresario social es relativamente reciente. Es una nueva denominación para los fundadores de empresas de integración social creadas a partir de los años 80 y, más ampliamente, para las asociaciones de gestión que combinan una preocupación económica con un fin social.

La mayoría de los empresarios sociales son miembros de federaciones asociativas. Muchos de ellos se identifican con la economía social o la economía solidaria (ESS).

El término emprendedor social ha sido adoptado en los últimos años por un número creciente de jóvenes que pretenden dar un nuevo sentido a su trabajo poniéndolo al servicio de la sociedad en lugar de una empresa llamada tradicional.

Esta búsqueda de sentido implica a menudo la creación de una empresa, ya sea individualmente o en grupo.

Estas empresas pueden ser iniciadas por jóvenes - mayores de edad - procedentes de entornos desfavorecidos o con poca formación, así como por personas que han estudiado en la universidad o en una escuela de negocios, y que desean formar parte de una dinámica menos centrada en la riqueza y más en lo social.

El beneficio ya no es la meta de la empresa, sino un medio para alcanzar objetivos más amplios, cuyas prioridades son sociales, societarias y/o medioambientales.

Constituidas casi siempre en forma de asociación, cooperativa o SAS (sociedad anónima simplificada), estas empresas son los actores privilegiados de la economía social y solidaria, cada vez más popular en Francia.

Por su propia naturaleza, integran conceptos educativos de la RSE (responsabilidad social de las empresas) y del desarrollo sostenible, que también pueden ser objeto de un enfoque específico por parte de las empresas de la economía tradicional.

Así, los fundamentos del emprendimiento social se basan en:

#### - La viabilidad económica del proyecto

El proyecto debe responder a una demanda real identificada por un estudio de mercado. Aunque existe un cierto riesgo inherente a toda creación de empresa, ésta pretende ser lo suficientemente rentable como para generar riqueza y empleo.

#### - Objetivos sociales y/o medioambientales

El proyecto se articula en torno al "valor social", tanto para los individuos afectados como para la comunidad. Las necesidades y elementos de "calidad de vida" a los que responderá la empresa pueden ser de diversa índole: acceso a servicios sanitarios, ahorro energético, calidad de la vivienda, consumo local, etc.

### - El marco de beneficios

Según el estatuto jurídico de la empresa, los beneficios obtenidos se reinvierten principalmente para la consecución óptima de objetivos sociales y medioambientales. Los beneficios personales son limitados.

### - Gobernanza compartida

La gobernanza es participativa. La toma de decisiones compartida, en la que el colectivo siempre prevalece sobre los intereses individuales, implica a todas las partes interesadas: directivos, empleados, clientes o usuarios, financiadores privados y públicos.

## **Conclusiones**

El emprendimiento social es una perspectiva muy rica para dar otra visión de los modelos económicos existentes. Así, la economía está al servicio del interés general en este enfoque. Los gestores también están motivados por el interés general y el beneficio no es un fin en sí mismo, sino un medio.

Las empresas de base social crean más puestos de trabajo e innovan tanto en el aspecto económico como en el de los recursos humanos. Por lo general, crean puestos de trabajo en zonas rurales, barrios sensibles y zonas en reconversión. Llegan cada vez a más jóvenes, pero también a personas mayores que desean reciclarse a través de valores más sociales y dando sentido a su actividad.

Frente a la crisis económica, social y medioambiental, el empresariado social parece ser una solución interesante de promover.

Esperemos que el proyecto permita, de alguna manera, un mayor desarrollo del emprendimiento social y, si es posible, involucre a los emprendedores mayores.

## **Unidad 2. Innovación social**

### **Introducción**

La innovación social es la dimensión que da nuevas respuestas a las necesidades sociales mal o nada satisfechas.

Según el Consejo Superior de Economía Social y Solidaria (CSESS) "La innovación social consiste en desarrollar nuevas respuestas a necesidades sociales nuevas o mal satisfechas en las condiciones actuales del mercado y de la política social, con la participación y la cooperación de los actores implicados, en particular de los usuarios y las usuarias. Estas innovaciones se refieren tanto al producto o servicio como al modo de organización, distribución, (...). Pasan por un proceso que incluye varias etapas: aparición, experimentación, difusión y evaluación.

En la innovación social intervienen tres categorías de actores

#### Empresarios

- Esto se conoce como innovación social empresarial. En Francia, el sector de la economía social tiene una larga historia de innovación social.
- El sector del voluntariado es históricamente el principal laboratorio de innovación social. Por su proximidad y su profundo conocimiento de las poblaciones y los territorios, puede detectar las necesidades sociales existentes que están poco o mal cubiertas, así como las nuevas, y darles respuesta mediante la experimentación y la modelización de las soluciones creadas.
- Las nuevas generaciones de emprendedores sociales también están desarrollando innovaciones sociales para aportar soluciones a los grandes retos de la sociedad.
- Por último, las empresas tradicionales también pueden desarrollar este tipo de proyectos.

#### Ciudadanos

- Hablamos de innovación ciudadana, llevada a cabo por uno o varios ciudadanos voluntarios que se comprometen a actuar y responder, a su escala, a los grandes retos sociales de hoy.

#### Autoridades públicas

- Se trata de la innovación social en las políticas públicas, llevada a cabo por los actores públicos, en particular los consejos regionales que buscan repensar la forma de diseñar y aplicar sus políticas públicas, poniendo en marcha experimentos con un enfoque multidisciplinar (ciudadanos, diseñadores de servicios, planificadores urbanos, etc.).
- La innovación social concierne a todos los sectores: frente a los grandes retos de la sociedad que afectan a todos los sectores, muchos proyectos de innovación social aportan soluciones, a su escala.

## Descripción

No existe una definición oficial compartida por todos los actores de la innovación social. Esta sección pretende explicar las diferentes dimensiones de las definiciones propuestas por la literatura y por las autoridades públicas europeas. Quebec ha fomentado mucho la investigación sobre el concepto de innovación social. La definición utilizada es la de Camille Bouchard en 1997: "Todo nuevo enfoque, práctica o intervención o todo nuevo producto desarrollado para mejorar una situación o resolver un problema social o socioeconómico y que ha encontrado un adeptos en el mercado, las instituciones, las organizaciones o las comunidades". Así pues, la innovación social es muy a menudo intangible, pero puede tener una dimensión procedimental, organizativa o institucional. La economista e investigadora francesa Nadine Richez-Battesti completa esta definición precisando que estas iniciativas tomadas para responder a necesidades mal o nada satisfechas por el Estado o el Mercado, no son "necesariamente objeto de nuevas ideas, sino de una concepción diferente" (una aplicación diferente). Más allá del resultado y de su intencionalidad, la innovación es social en sus modalidades porque crea nuevas relaciones o colaboraciones: territorializada, pone en marcha dinámicas colectivas que pretenden modificar las relaciones sociales (entre el Estado y las autoridades locales o el Estado y las empresas con ánimo de lucro, por ejemplo).

La innovación social es, por tanto, la fuente de una nueva forma de gobernanza de la asociación. Se entiende, por tanto, que la innovación social tiene como objetivo mejorar el bienestar de la sociedad y mejorar la capacidad de actuación de la misma. Por

ejemplo, en Francia, en las Escuelas Richez-Battesti Nadine, la innovación social se presenta como una palanca de desarrollo empresarial local.

La Comisión Europea entiende la innovación social como "el diseño y la puesta en práctica de respuestas creativas a las necesidades sociales", que abarca muchos ámbitos como la atención a la infancia, el transporte sostenible, la dependencia... Las iniciativas sociales deben ser "diseñadas por y para la sociedad". La futura política de innovación de la UE define la innovación social en sentido amplio como la capacidad de los individuos, las empresas y las naciones enteras para crear continuamente el futuro que desean.

La Economía Social y Solidaria es decididamente innovadora. Se ha desarrollado en respuesta a las limitaciones del Estado y a las carencias del mercado para responder a las necesidades sociales poco o nada satisfechas. Con la ambición de volver a poner al ser humano en el centro de sus preocupaciones, el sector de la ESS se adapta constantemente a los cambios de la sociedad para responder a la aparición de nuevas necesidades sociales y ecológicas. Por ello, las empresas sociales desarrollan soluciones innovadoras que aumentan la productividad al tiempo que prestan servicios de calidad en materia de salud, educación y servicios sociales. Además, las empresas de la ESS (cooperativas, asociaciones, mutuas, etc.) son innovadoras por sus originales métodos de organización, que se basan en 4 principios:

1. Servicio a la comunidad o a los miembros, más que al beneficio.
2. Autonomía de gestión (en relación con el Estado);
3. Gestión democrática y participativa.
4. Primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en la distribución de la renta.

## **Conclusiones**

Los gestores que desarrollan proyectos de innovación social tienen necesidades de apoyo y financiación similares a las de otros gestores de proyectos innovadores (necesidad de apoyo en las 4 fases del proceso de creación: emergencia,

experimentación, difusión, evaluación). Sin embargo, se encuentran con muchos obstáculos relacionados con la naturaleza específica de su innovación, que todavía no está suficientemente o mal reconocida.

- Identificación de ofertas de apoyo a la innovación social
- Los líderes tienen dificultades para identificar el apoyo disponible para la innovación social debido a la falta de claridad y visibilidad.
- Financiación del riesgo
- Debido a las características de esta forma de innovación, la financiación de proyectos socialmente innovadores requiere un capital paciente que esté convencido de los impactos sociales y económicos a largo plazo.
- Reconocimiento de las especificidades de un proyecto socialmente innovador
- Los empresarios se encuentran con obstáculos relacionados con las siguientes tres características de un enfoque de innovación social: la fase de experimentación, la I+D en ciencias humanas y sociales y las formas jurídicas de las empresas socialmente innovadoras.
- Más información sobre las necesidades de apoyo en la innovación social.
- Los principales retos a los que hay que hacer frente

Para acelerar el desarrollo de la innovación social, hay que tomar varias medidas:

- Diseñar políticas públicas a favor de la innovación social y abrir las herramientas de financiación y apoyo a la innovación social.
- Formar y sensibilizar a los actores de la innovación tradicional; a los actores de la innovación social en el acceso a la financiación de la innovación tradicional, en el desarrollo de métodos de financiación mixtos.
- Fomentar enfoques convergentes y multidisciplinares que reúnan a investigadores, sociedad civil, empresas y asociaciones.
- Fomentar el intercambio de prácticas para generar proyectos socialmente innovadores y difundir las innovaciones sociales existentes.
- Medir el impacto social de los proyectos desarrollados.



## Unidad 3. Silver Economy (Economía plateada)

### Introducción

Según estudios recientes (INSEE 2020), uno de cada cinco franceses tiene 65 años o más. Según las proyecciones, en 2060 un tercio de la población francesa tendrá más de 60 años, y 11,9 millones más de 75 años, de los cuales 5,4 millones tendrán más de 85 años.

Ante este enorme reto demográfico, la observación parece clara para los empresarios de la Economía de Plata: el mercado de las personas mayores es muy prometedor.

Así, si muchos sectores de la Economía de la Plata están aún en proceso de desarrollo, es de creer que las posibilidades de emprendimiento de los mayores son grandes. La economía de la plata ofrece, pues, importantes oportunidades en términos de innovación laboral, creación de empresas y formación.

Para ir en esta dirección, la idea de formar mentores para las personas mayores implicadas en un proyecto de economía plateada es bastante convincente y nos parece prometedora en los numerosos sectores (véase más abajo) asociados a lo que ya no es una tendencia sino una oportunidad objetiva.

### Descripción

En términos de definición, la economía de la plata forma parte de un proceso de mejora de la calidad de vida de las personas mayores para garantizar su autonomía durante el mayor tiempo posible o incluso prolongar su esperanza de vida. Este término, a menudo malinterpretado, abarca todos los productos y servicios destinados a las personas mayores.

Así, las nuevas necesidades económicas, tecnológicas e industriales ligadas al avance de la edad (...) [abren] un vasto campo para la economía y la industria de nuestros países, como ya destacaron los Ministerios de Economía y Hacienda y de Asuntos Sociales y Sanidad en 2013 (Informe de la Comisión General de Estrategia y Perspectivas).

Los ámbitos afectados adaptados a las personas mayores abarcan numerosos sectores, como la salud (asistencia domiciliaria, medicina a distancia, nutrición, objetos sanitarios conectados, etc.), la seguridad y la autonomía (teleasistencia, detectores, etc.), la vivienda (viviendas

adaptadas, domótica, etc.), los servicios (servicios personales, ayuda doméstica, servicios de previsión, etc.), el ocio (turismo, deportes, juegos, etc.), la comunicación (teléfonos móviles, tabletas, Internet, etc.), el transporte (ayudas para las personas mayores, etc.), y la atención sanitaria (servicios de asistencia sanitaria, etc.), el transporte (ayudas a la movilidad, transporte adaptado...).

Con el fin de estructurar este sector en un verdadero sector industrial y crear un ecosistema nacional y regional para crear un gran mercado y promover el desarrollo de la industria francesa, el gobierno francés ha firmado un contrato sectorial para la Economía de la Plata. Esto abre un campo bastante amplio de acciones innovadoras.

Podemos distinguir 3 familias de personas a las que van dirigidos estos diferentes productos y servicios:

- los llamados mayores "activos", autónomos e independientes;
- los llamados mayores "frágiles", con algunas limitaciones o disminución de capacidades
- los llamados mayores "dependientes", que necesitan ayuda para realizar los actos de la vida cotidiana.

Se trata de situaciones muy diferentes que han llevado a los ministerios implicados a describir la Economía de Plata como un campo muy abierto que se dirige a todos [los mayores], desde los más jóvenes hasta los más mayores.

El sector de la economía de la plata es muy interesante porque su evolución aporta transversalidad.

Algunos sectores del sector están ya bien dominados, como el de la sanidad, el alojamiento o la acción social. Otros lo están menos, como el ocio o el transporte.

Además, estos sectores tan diversos y en crecimiento no están acostumbrados a trabajar entre sí, por lo que funcionan de forma compartimentada. El reto de la economía de la plata sería reunir a los actores de estos diferentes sectores en un proyecto común, ciertamente ambicioso, pero que puede ayudar a construir nuevos modelos económicos.

Si este proyecto Silver Up puede ayudar a consolidar el trabajo realizado para los empresarios mayores, entonces podemos hablar de los méritos de la Economía de Plata.

## **Conclusión:**

La economía plateada es un sector rico en creación de puestos de trabajo e innovaciones, pero todavía está muy centrado en las profesiones de la salud, el mantenimiento y la ayuda a domicilio. Sin embargo, por su transversalidad y su desarrollo, permite proyecciones muy interesantes desde el punto de vista de la innovación y el empleo.

Si bien parece más fácil imaginar las necesidades en el sector sanitario, con programas de apertura de establecimientos y el desarrollo continuo de la ayuda a domicilio, es más difícil predecir la evolución de otros sectores como la construcción, la tecnología digital, la domótica, el turismo y el trabajo social, que abarcan una amplia gama de ocupaciones.

Cabe destacar la falta y, por tanto, la necesidad de puestos de supervisión y de mandos intermedios, que ofrecen oportunidades, en particular, a las personas mayores.

Existen debilidades en algunos sectores, como las actividades socioculturales.

Por eso el reto es tan grande, tanto desde el punto de vista de la contratación como de la formación que hay que poner en marcha para desarrollar una economía de la plata más amplia que aporte nuevas prácticas.

Además, la transversalidad es un elemento central para este sector y representa una verdadera oportunidad que podría permitir la construcción de nuevos modelos económicos originales y sostenibles para el territorio.

## **Unidad 4. Emprendimiento de impacto**

### **Introducción**

Una mirada a la historia económica del espíritu empresarial muestra que siempre ha tenido un impacto en las sociedades: ha contribuido al éxito de los mercados libres, la democracia, el crecimiento de la riqueza general y la difusión del bienestar.

Hoy en día, la interconexión posible entre las culturas, entre los países y entre los individuos, independientemente de su origen, es muy diferente. Por lo tanto, el impacto del empresariado contemporáneo está ampliando las fronteras, incluso haciéndolas "obsoletas". No hay más que pensar en los retos actuales de la globalización, en los que existe una importante brecha entre la visión de los jóvenes empresarios y la de la generación del baby boom. Las nuevas empresas

que viven en esta corriente, como UBER, Airbnb y muchas otras que no tienen fronteras, están experimentando un crecimiento vertiginoso, cambiando los mercados de valores, pero aún más, transformando las formas de hacer las cosas.

Cada generación, a su manera, ha transformado el mundo y la nueva no será una excepción. El espíritu empresarial puede cambiar la sociedad si se replantea la forma de hacer las cosas.

## **Descripción**

En la educación empresarial existe una gran variedad de métodos, enfoques y modalidades de enseñanza (Carrier, 2007; Hindle, 2007), como el desarrollo o la evaluación de planes de negocio por parte de los estudiantes, el desarrollo de proyectos de puesta en marcha, el asesoramiento a jóvenes emprendedores y las tareas para ayudarles en sus esfuerzos, las entrevistas con empresarios, las simulaciones por ordenador, el uso de vídeos y películas, las simulaciones de comportamiento, el uso de casos o la realización de cursos clásicos.

En nuestra opinión, no existe un método pedagógico absolutamente correcto para enseñar el espíritu empresarial. Nos parece obvio que la pedagogía no es un fin en sí mismo, aunque los profesores a menudo tienden a ponerla en primer lugar. La elección de la técnica y los métodos depende principalmente de los objetivos, el contenido y las limitaciones impuestas por el contexto institucional. El "Learning by Doing", a menudo alabado por los profesores sobre el terreno, se adapta bien a ciertos objetivos pedagógicos y a ciertos tipos de alumnos, pero puede ser inadecuado o ineficaz para otros. Por lo tanto, la precaución debe ser la norma, sobre todo porque se ha investigado poco sobre la evaluación de la educación empresarial (Fayolle, 2007). Todavía no se ha demostrado científicamente que un método de enseñanza sea más eficaz que otro con respecto a un objetivo de aprendizaje determinado, para un tipo de alumno determinado en un contexto determinado. Esto es, sin duda, una fuente de problemas y desafíos para los próximos años.

## **Conclusiones**

Sabemos que la multitud de definiciones y concepciones del espíritu empresarial como fenómeno hace difícil que no haya la misma dispersión en su enseñanza. Tanto es así, que a menudo es más fácil simplificar y considerar que el espíritu empresarial es básicamente lo mismo que crear una empresa. La complejidad, en un enfoque contemporáneo del espíritu

empresarial, se refiere a la diversidad de conocimientos, habilidades, comportamientos, situaciones y contextos que deben enseñarse. Y a esto hay que añadir, por supuesto, la variedad de objetivos, públicos, métodos y contextos de aprendizaje. Dado que durante mucho tiempo, y todavía hoy, hemos considerado que el objetivo principal de la formación es la formación de futuros empresarios, el enfoque se ha centrado en el desarrollo de habilidades y comportamientos adecuados en los alumnos, como la elaboración de un plan de negocio.

## Unidad 5. Transición al autoempleo

### Introducción

El autoempleo se ha convertido en una opción que ofrece importantes ventajas y oportunidades ante la falta de oportunidades laborales y la dificultad que tiene un profesional mayor de 50 años para ser considerado en los procesos de selección. La libertad de dirigir y gestionar tu propio trabajo y obtener ingresos por ello, es una alternativa laboral que apuesta por las personas mayores de 50 años. Con el autoempleo, una persona crea su propio puesto de trabajo y se convierte en su propio jefe, ya sea a través de la creación de su propia empresa o de un emprendimiento digital.

El autoempleo es una aventura que hay que valorar e investigar con mucho cuidado para saber comparar sus riesgos y ventajas, ya que en él se utiliza el propio capital, el esfuerzo y el ingenio. Diversos estudios destacan que los emprendedores mayores de 50 años tienen el doble de posibilidades de éxito que los más jóvenes. Según el informe del Observatorio Español del Emprendimiento, el 31% de las iniciativas emprendedoras consolidadas son promovidas por personas de entre 55 y 64 años y el 39%, por perfiles de entre 45 y 54 años. ¿A qué puede deberse? Se considera que los años de desarrollo profesional y la suma de las experiencias realizadas hacen del senior un magnífico candidato con ciertas ventajas a la hora de lanzarse como emprendedor. El trabajador de más de 50 años aporta un sinfín de cualidades y habilidades: Experiencia, Contactos. Serenidad. Financiación. Conciliación. Formación multidisciplinar. Vocación social.

### Descripción

*Definición:* El autoempleo es un tipo de trabajo que consiste en generar ingresos de forma independiente. Incluye, por ejemplo, a quienes tienen una empresa unipersonal y a los autónomos que ofrecen sus servicios. El autoempleo se caracteriza entonces por ejercer la actividad sin depender de un trabajo asalariado. Además, el trabajador negocia directamente con sus clientes. Existen principalmente dos tipos de autoempleo: Empresario individual: Está formado por una sola persona física, que es su propietario, gestiona el negocio y se beneficia de los beneficios. Autónomo: El trabajador no pertenece a una empresa, sino que ofrece sus servicios de forma independiente. Así, puede tener varios clientes, permanentes o esporádicos. Este puede ser el caso de abogados, arquitectos, diseñadores gráficos, entre otros.

*Objetivos:* Los objetivos de esta unidad son: 1) Analizar la transición al autoempleo como una opción viable que puede desarrollarse en personas mayores de 50 años. 2) Motivar a las personas de este rango de edad, principalmente desempleadas, que pueden ver en el autoempleo una salida a sus problemas profesionales. 3) Considerar la opción de personas jubiladas que puedan actuar como mentores de personas más jóvenes que puedan estar interesadas en la opción del autoempleo. 4) Proporcionar al alumno mayor los conocimientos y competencias pertinentes para evaluar las oportunidades de autoempleo.

*Ventajas:* La persona puede organizar sus horarios de trabajo y adaptarlos a su estilo de vida. El autónomo no depende de las directrices de un empresario. Establece sus propios objetivos y su modelo de negocio. Si el trabajador tiene su propia empresa, ésta puede escalar hasta convertirse en una gran corporación y ofrecer un soporte económico para un horizonte de largo plazo. La persona no sólo genera riqueza para sí misma, sino que puede ofrecer trabajo a otros. El individuo puede dedicarse a su actividad de mayor interés. Así se sentirá más motivado.

*Problemas:* La persona debe encargarse personalmente del pago de impuestos y de todos los trámites que debe realizar con el gobierno, como la obtención de licencias. El trabajador debe preocuparse de pagar la seguridad social (esto varía según el país). Este pago suele ser responsabilidad del empresario. La gestión del tiempo puede ser una tarea difícil y requiere autodisciplina. Además, si la persona es dueña de su propio negocio, puede ser difícil desvincularse de él y delegar funciones. Los ingresos pueden ser muy variables de un periodo a otro. En cambio, un trabajador dependiente no está sujeto a ese nivel de incertidumbre. Se asume el riesgo de la empresa o actividad, y en algún momento puede generar pérdidas o incluso quebrar.

*Usuarios:* Personas mayores de 50 años

*Enfoque pedagógico y aplicabilidad:* En esta unidad se desarrollarán los conocimientos y habilidades necesarios para que los alumnos de alto nivel evalúen las oportunidades de autoempleo.

### Adquisición de competencias profesionales

Formación ocupacional o profesional: debe adaptarse en función de las carencias del mercado estudiado y del proyecto en aquellos elementos que deban manejarse como conceptos y datos, pero haciendo hincapié en la aplicabilidad práctica de lo transmitido y aprendido.

Sus propios conocimientos, aptitudes e intereses: Todo el mundo tiene ya conocimientos adquiridos, haya ido o no a la escuela o a la universidad, simplemente por tener una experiencia vital, un recorrido que muchas veces ha facilitado el aprendizaje de habilidades y conocimientos, aunque no estén homologados por títulos académicos. Y estos conocimientos son muy prácticos. ¿Por qué no considerarlos como una riqueza que facilita y acelera el aprendizaje de otras cosas?

Los elementos generales: Los objetivos de la empresa y la gestión empresarial

- Trabajo en equipo y resolución de conflictos
- Conducta empresarial ética
- Cómo se verifica la viabilidad de un proyecto
- Planificación del proyecto
- Cómo hacer el informe técnico inicial de un proyecto.
- Introducción al mercado
- Descubrimiento del mercado latente como fuente de empleo.
- Metodología de la investigación
- Nociones de marketing y técnicas de venta
- Cómo se hace el plan financiero.
- Las diferentes ayudas posibles a nivel local, regional y nacional, para la creación de empleo
- Gestión de proyectos empresariales
- Toma de decisiones en equipo
- El proceso de constitución y los requisitos legales
- Las distintas fuentes de información
- El marco jurídico y fiscal
- Características jurídicas de las distintas formas de economía social

- Operación comercial cooperativa

### Adquisición de habilidades empresariales

- Mejorar las habilidades sociales y de comunicación de los estudiantes, facilitando su desarrollo personal.
- Potenciar la autonomía personal sobre el desarrollo de las competencias básicas para la incorporación al trabajo.
- Conocer diferentes estrategias de búsqueda activa de empleo.
- Desarrollar habilidades básicas de trabajo en equipo capaces de ser transferidas a diferentes puestos de trabajo.
- Ser capaz de afrontar el análisis de la realidad (individual y colectiva) y el análisis del mercado laboral actual, fijar objetivos individuales y colectivos y definir itinerarios.
- Definir los itinerarios personales de incorporación laboral de los participantes.

### **Conclusiones**

Se considera que los años de desarrollo profesional y la suma de las experiencias realizadas hacen del senior un magnífico candidato con ciertas ventajas a la hora de lanzarse como empresario. El trabajador mayor de 50 años aporta un sinnúmero de cualidades y habilidades. Los profesionales senior, gracias a su trayectoria, experiencia, conocimientos y red de contactos, son los candidatos ideales para desempeñar este tipo de puestos. ¿Por qué? Porque permiten trabajar para varios proyectos y no depender de una sola empresa.

Porque le abrirán la puerta a nuevos clientes y a una amplia red de contactos, pudiendo enlazar un proyecto con otro.

Porque tendrá acceso a todo tipo de empresas, grandes y pymes, y considerará una diversidad de presupuestos y recursos.

Porque trabajará con diversos equipos de diferentes disciplinas, lo que también le permitirá seguir ampliando sus conocimientos y habilidades, especialmente las digitales.

Porque el mercado laboral demanda cada vez más este tipo de figuras para sumar a sus proyectos y las ofertas de trabajo en este sentido no paran de crecer.



Por todo ello, para llegar a plantearse seriamente el autoempleo empresarial, quizás también sean útiles una serie de consejos básicos sobre la actitud personal con la que se debe afrontar:

Confiar en nosotros mismos. Tener claro lo que queremos, trabajar duro para conseguirlo y saber esperar los resultados, que llegarán.

Tener una red de apoyo. Contar con personas que nos ayuden y puedan aconsejarnos nos facilitará dar el salto al emprendimiento.

Introspección y análisis propio. Analizar lo que queremos y lo que podemos ofrecer a los demás es una de las claves del éxito.

Actitud positiva y mente abierta y constructiva. Debemos estar abiertos a los cambios que surgen a nuestro alrededor y tener una actitud positiva ante las dificultades.

No deje de aprender. En un entorno de cambio es importante seguir formándose para estar al día de las tendencias.

Resiliencia y humildad para superar situaciones difíciles.

## Unidad 6. Tipos de negocio social y estrategias de negocio social

### Introducción

Esta unidad pretende orientar al participante de alto nivel en el desarrollo de iniciativas empresariales orientadas a la solución de algunos de los problemas sociales, está enfocada a la generación de valor económico y social en los estratos poblacionales.

En este contexto, haremos una introducción, planteamiento y análisis sobre cómo abordar estratégicamente la implantación y desarrollo de tipos de negocios sociales. También se abordarán las principales características y aspectos de estos tipos de negocios, siempre teniendo en cuenta que las dificultades, retos y características de este modelo de negocio son tan amplias como los tipos de negocios y empresas, productos y servicios existentes.

Se propone capacitar a los participantes de alto nivel para diseñar globalmente un proyecto y modelo de negocio social sostenible. Capacitarles para afrontar y resolver problemas de toma de decisiones en el ámbito del emprendimiento empresarial social, afrontando su complejidad, así como formular juicios a partir de información incierta a través de herramientas.

Cada vez más empresas, y la sociedad en general, descubren y reconocen el potencial del llamado negocio social. "Soluciones empresariales sostenibles que van más allá de la filantropía

y amplían el acceso a bienes, servicios y oportunidades de subsistencia para las comunidades de bajos ingresos de forma comercialmente viable". Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), 20005. Se refieren a iniciativas empresariales (pueden ser gestionadas y promovidas por empresas, pero también por ONG). Se basan en un modelo de negocio que se dirige al segmento como cliente, proveedor, distribuidor o empleado. Crean retorno para todos, tanto para la población de la Base de la Pirámide como para la empresa o entidad que las promueve. En el caso de la Base de la Pirámide, el objetivo es mejorar directamente la calidad de vida. Una estrategia de negocio social permite elegir e integrar tecnologías y procesos relevantes en las prácticas empresariales. Esto se hace para construir relaciones y desarrollar la colaboración dentro y fuera de la organización, mejorando los procesos y la eficiencia y creando valor.

## Descripción

Las empresas sociales operan principalmente en cuatro objetivos sociales o de bien común:

- Inserción laboral: formación e integración de personas en riesgo de vulnerabilidad y desempleadas.
- Servicios sociales personales: salud, bienestar y atención médica, formación profesional, educación, servicios sanitarios, servicios de atención personal.
- Desarrollo local: empresas sociales en zonas rurales, planes sociales de desarrollo, ayuda al desarrollo y cooperación al desarrollo con terceros países.
- Otros: reciclaje, protección del medio ambiente, deportes, arte, cultura, ciencia, investigación e innovación.

Éstas pueden adoptar formas jurídicas, como una ONG, una organización comercial o una entidad gubernamental. Hay factores que contribuyen al éxito de una empresa social, entre ellos: la experiencia previa del empresario en el ámbito de la gestión, su plena dedicación a la empresa, la aceptación por parte del público, la red social del empresario, la composición del equipo, la planificación y el presupuesto iniciales, la cooperación a largo plazo, la capacidad del producto/servicio para superar las pruebas de mercado.

*Factores de la estrategia de negocio social:* Desarrollar una hoja de ruta de éxito para el negocio social requiere también una evaluación comparativa. Además de las etapas por las que pasa una empresa, encontramos siete factores de éxito comunes en las empresas que están viendo el impacto comercial de sus estrategias sociales.

*Defina los objetivos empresariales generales:* No puede alinear su estrategia social con sus objetivos empresariales son. Defina y defina.

*Establezca la visión a largo plazo.* Si no se esfuerza por alcanzar el objetivo final, es probable que se desvíe del camino. Si quieres que tu equipo invierta plenamente en tu estrategia social y necesitas el apoyo de todo tu equipo, tendrás que comunicar tu visión con claridad y pasión.

*Garantizar el apoyo de los ejecutivos.* Al principio puede pasar desapercibido, pero en algún momento, si quiere tener un verdadero impacto en la empresa, necesitará el respaldo y el apoyo de los principales ejecutivos.

*Definir la hoja de ruta de la estrategia.* Ya conoce sus objetivos empresariales y tiene una visión clara. Pero, ¿cómo va a llegar a ellos? Planifique su ruta, los caminos que recorrerá y los que evitará.

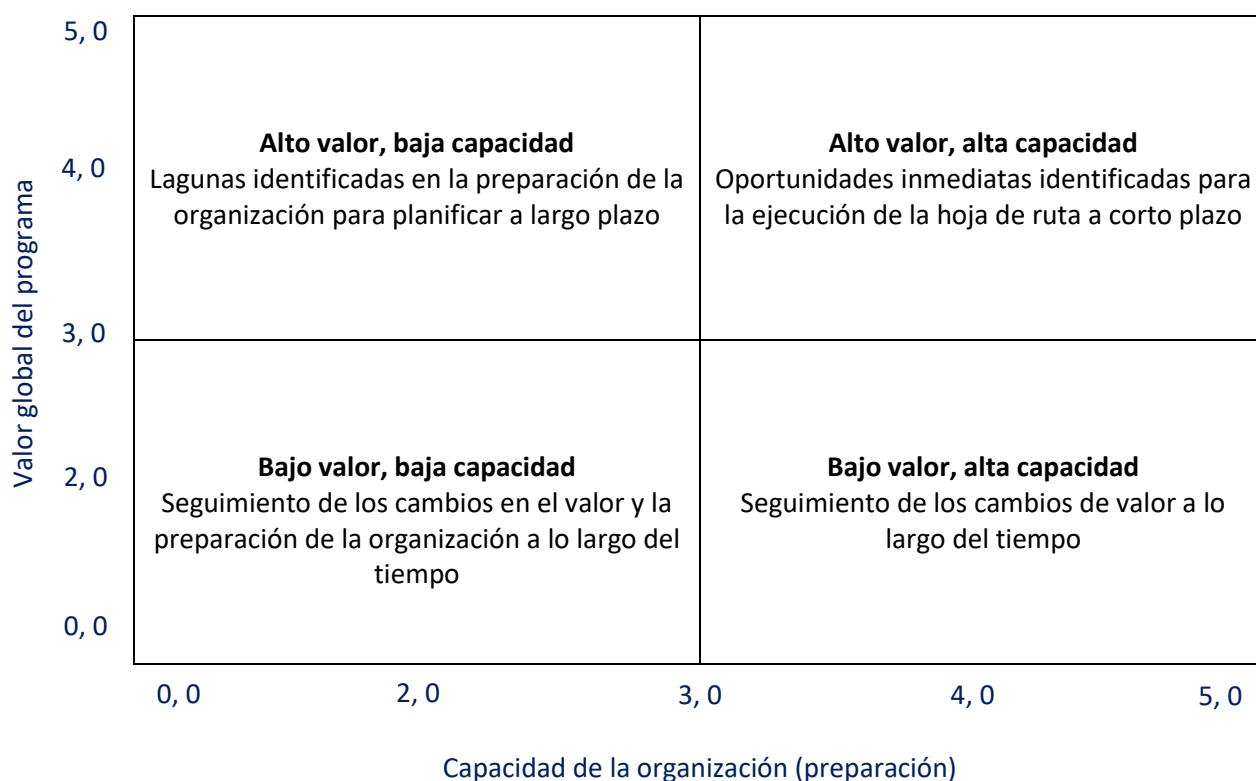
*Establecer la gobernanza y las directrices.* ¿Quién es el responsable de ejecutar la estrategia social? ¿Cuál es su proceso para escuchar y responder a sus clientes? Si defines claramente este proceso y te ciñes a él, pasarás menos tiempo flotando por la esfera social y más tiempo elaborando estrategias para tu crecimiento social.

Asegurar el personal, los recursos y la financiación. En las primeras etapas del crecimiento social, es posible que subcontrate su campaña de medios sociales a una agencia, y eso está bien. Pero también deberías mirar hacia adelante y planificar el desarrollo de recursos internos para llevar a tu empresa al siguiente nivel a medida que tu destreza social y tu negocio crecen.

*Invierta en plataformas tecnológicas que evolucionen.* Resista la tentación de subirse al carro de la última tecnología antes de contar con un plan estratégico a largo plazo. No realice inversiones tecnológicas importantes hasta que disponga de una visión y un plan estratégico sólidos. Las organizaciones que estudiamos no tenían necesariamente cada uno de estos factores de éxito completamente desarrollados; más bien, encontramos que era mucho más importante que cada factor estuviera alineado con los objetivos empresariales inmediatos y a largo plazo. Estos factores no se siguen de forma lineal, sino que cada uno de ellos se fusiona con los demás para formar una estrategia coherente sobre el punto en el que se encuentra la organización en su viaje hacia el negocio social. Definir el objetivo general de la empresa

Parece muy sencillo, o incluso lógico, basar la estrategia social en los objetivos generales de la empresa. Sin embargo, las empresas dan más valor a los estudios de casos o a las mejores prácticas del sector, sin tener en cuenta si los ejemplos reflejan con exactitud los resultados empresariales paralelos.

- Objetivo estratégico de la organización: reducir los costes y mejorar la eficiencia.
- Medida estratégica: reducir los costes del servicio de atención al cliente
- Negocio estratégico: responder a través de las redes sociales
- Medida estratégica de negocio: aumentar el número de consultas.



## Conclusiones

Una empresa social es una organización cuya finalidad principal y determinante en la toma de decisiones es la creación de valor para la sociedad, basada en la comercialización de bienes y servicios, con autonomía en su gestión y que combina diversos mecanismos económicos y administrativos que la hacen económicamente sostenible". Aunque no existen fórmulas mágicas y absolutas para que una empresa social tenga éxito, como en cualquier modelo de negocio, hay varios aspectos que se consideran clave para avanzar adecuadamente: Propuesta de valor. Las empresas que atienden o integran a la Base de la Pirámide en sus cadenas de valor deben crear propuestas de valor amplias y convincentes, generando todo un ecosistema empresarial que aporte valor a la población y las comunidades locales de múltiples maneras, y no sólo a través de un único producto o servicio.

Escalabilidad. Se requiere un nivel significativo de escala dentro de la empresa: que el negocio social pueda replicarse y llegar/integrar a un número creciente de personas de manera viable. Asociaciones. La colaboración con las ONG, las administraciones y los actores de la comunidad local es esencial para generar confianza, comprender las necesidades, los riesgos y las aspiraciones. Nuevos recursos y procesos de diseño. Las empresas deben ir más allá de los recursos tradicionales, financiando proyectos piloto en las fases iniciales del diseño del negocio social e integrando y aprovechando recursos como el conocimiento y la tecnología. Innovación. La innovación productiva, así como la innovación inclusiva, son esenciales para el progreso económico y la adaptación a los nuevos mercados. Gestión de los resultados o del impacto. No se puede asumir que los resultados sociales esperados se alcancen o se mantengan a medio

plazo, sino que deben medirse periódicamente. Las empresas sociales tienen un enorme potencial, pero también presentan grandes retos que deben ser considerados en la concepción y diseño de los productos y servicios. Para la Comisión Europea, una empresa social es un operador de la economía social que explota bienes y servicios para el mercado de forma emprendedora e innovadora.

## Unidad 7. Plan del modelo de negocio social

### Introducción

En esta unidad, el objetivo es proporcionar a los participantes las herramientas necesarias para profundizar en la creación de su plan de negocio. Analizaremos planes de negocio de empresas sociales reales que llevarán a los participantes a desarrollar un diseño de plan organizado y específico que pueda ser implementado.

Los planes de negocio son herramientas habituales para los empresarios a la hora de iniciar o hacer crecer su negocio social o de hacer crecer una empresa. Son procesos que describen las bases para crear o desarrollar un plan de negocio, sus objetivos y los medios para alcanzarlos reduciendo los riesgos. Estos planes buscan lograr un impacto en la calidad de vida de la población objetivo, que no necesariamente se expresa en dinero. Los promotores de estos planes son los Estados, las organizaciones multilaterales, las ONG y las empresas. Estos planes representan nuevas respuestas a las demandas sociales, que afectan al proceso de las interacciones sociales, y tienen como objetivo mejorar el bienestar humano. Estos planes empresariales modelo no sólo son buenos para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de actuación de los individuos, funcionando como una hoja de ruta.

Para Kooiman (2003) los problemas sociales implican un alto grado de complejidad, dinamismo y diversidad, por lo que estos planes deben desarrollarse con estrategias creativas que puedan aplicarse y perdurar en el tiempo. Es por ello que es importante enseñar sobre las metodologías para diseñar, implementar y evaluar los planes de negocio, ya que son claves para asumir el reto de trabajar por las soluciones a los problemas de una manera consistente y verdadera.

Entre los principales elementos de un plan de negocio están la idea de negocio, el público objetivo, el valor del producto o servicio para el público objetivo, además del tamaño del mercado y el crecimiento previsto, el entorno competitivo, seguido de la fase de desarrollo del producto, la inversión necesaria y los objetivos a medio y largo plazo.

La descripción del producto o valor único requiere una atención prioritaria a sus funcionalidades básicas, teniendo en cuenta el soporte tecnológico, el origen de la idea de negocio. Es fundamental el público objetivo al que va dirigido y las necesidades que satisface. Es necesario dar a conocer lo que lo diferencia de lo que ofrecen otros competidores. También es necesario describir el mercado para conocer las áreas, rentabilidad, grado de consolidación del sector, factores de éxito del mercado, además de las barreras de entrada y salida.

En el proceso de diseño, un empresario debe conocer a los competidores existentes y a los nuevos competidores potenciales. Es bueno hacer comparaciones basadas en los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, posicionamiento, línea de productos, segmentación de clientes, canales de distribución, así como servicios al cliente. El modelo de negocio también debe detallarse para los dos primeros años con todas las cifras basadas en suposiciones razonables.

El plan del modelo de negocio requiere contar con un equipo directivo sólido, saber si pueden llevar a cabo el negocio y si tienen la experiencia o las habilidades necesarias: Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio. Es necesario conocer el sistema de roles establecido teniendo la descripción de las principales funciones, personas y sus responsabilidades. Para el estado de desarrollo del producto o servicio, es necesario saber si existe (o existirá) un prototipo o si el producto ha sido probado antes por un consumidor piloto. Para crear una empresa, lo decisivo es tener un carácter emprendedor, y para su puesta en marcha hay que poner en marcha todas las actividades propuestas. Recuerde que son necesarias las alianzas estratégicas.

## **Descripción**

Una empresa social es la actividad de una organización que emplea estrategias empresariales, impulsadas por el mercado para lograr un objetivo específico a través del apoyo. El diseño de un modelo de negocio crece a partir de las actividades del programa. Aunque los planes de negocio de las empresas sociales abordan todas las cuestiones necesarias para cualquier negocio, las organizaciones sociales deben considerar la alineación con la misión, los antecedentes y la estructura de la organización y la evaluación del impacto financiero y social.

Un plan es una guía para investigar, planificar y escribir un plan de negocios para organizaciones.

### Objetivo de esta unidad

Esta unidad pretende orientar a los participantes de alto nivel en el diseño, la implementación y el seguimiento de un plan de negocio social.

### Usuarios

Participantes mayores de 50 años

### El enfoque de la andragogía y su aplicabilidad

En esta unidad se desarrollarán los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en los participantes para valorar su competencia como emprendedores. La metodología de evaluación en esta unidad será la puesta en práctica de un hipotético plan de modelo de negocio social que aplique el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes impartidas.

### Adquisición de competencias profesionales

- Adquirir un aprendizaje permanente en la toma de decisiones relacionadas con el modelado del plan, la capacidad de aplicar los principios de aprendizaje de los adultos en el contexto de la iniciativa empresarial hacia un modelo de negocio, y ganar estrategias de participación en el diseño del plan.
- Capacidad para aplicar su experiencia en el plan del modelo de negocio social.
- Capacidad para diseñar, implementar y administrar un plan de negocio social. Los participantes serán capaces de seguir las etapas y cada uno de los pasos de un modelo de negocio.
- Capacidad para aplicar metodologías ágiles como lienzo de un modelo de negocio.
- Ser capaz de aplicar herramientas y recursos para un plan de negocio social.
- Supervisar la aplicación de un plan de negocio social.

## **Conclusiones**

La base correcta para diseñar un plan de modelo de negocio social es con una metodología profesional, entendiendo hacia dónde va la empresa, el modelo de negocio y los objetivos de la empresa. Esto lleva a concebir las estrategias de la empresa para poder establecer una estrategia social y coherente. Además, requiere una buena planificación, precaución, paciencia y perseverancia que ayudarán en el proceso de alcanzar los objetivos.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) ponen de manifiesto el reto al que se enfrentan tantos agentes sociales para cubrir su déficit de inversión. El emprendimiento social provoca cambios sistemáticos y es un modelo clave para generar iniciativas innovadoras,

eficientes y sostenibles. El objetivo es generar un impacto sistémico que sea escalable y ayude a resolver problemas sociales reales.

Una forma de asegurar el éxito de este tipo de modelo de negocio es a través de la promoción de alianzas y el desarrollo de competencias en las diferentes áreas para generar un ecosistema de colaboración que permita la búsqueda y desarrollo de soluciones escalables que puedan crecer y desarrollar soluciones sostenibles, replicables y con impacto social sistémico.

Ante los grandes retos de la sociedad tras la crisis de la salud pública mundial, el motor para lograr un cambio social a gran escala es un adulto experimentado.

Para ello, es importante una hoja de ruta para una colaboración más estrecha y profunda entre todos para tener más apoyo, financiación y formas de multiplicar el aprendizaje. Todos los participantes en este curso pueden ser impulsores del cambio, transmitiendo la pasión como un virus que también inspira y motiva.

## Unidad 8. Prácticas de gestión para la sostenibilidad

### Introducción

La propuesta de esta unidad de competencia es proporcionar a los desempleados y a los mayores las herramientas necesarias para aplicar adecuadamente las prácticas de gestión e incorporar el desarrollo sostenible como elemento necesario para el éxito de las personas.

Antes de crear las herramientas de formación, hay que tener en cuenta las características personales de cada alumno, por ejemplo, sus intereses, habilidades o capacidades para interactuar y crear nuevas propuestas de mejora. Aunque todos sabemos que es un proceso muy complicado y difícil de planificar si los alumnos no tienen claro su futuro o cómo crear recursos innovadores para lograr su éxito personal y profesional.

Por otro lado, los ODS juegan otro papel importante en este proceso, ya que sin ellos no se podrían incorporar prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible. Acabar con la pobreza en el mundo, terminar con el hambre, lograr una mejor nutrición o promover la agricultura sostenible son algunos de los puntos fuertes de este proyecto para garantizar una vida saludable y promover el bienestar de los ancianos.



Para alcanzarlos con éxito, es esencial que los ODS sean conocidos por los interesados, y también es muy necesario utilizar guías y herramientas que ayuden a estos grupos a alcanzar los objetivos fijados. Invertir en educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y, por tanto, contribuir al desarrollo sostenible.

Sólo a través del acceso a la educación se puede garantizar el crecimiento de la población, la sostenibilidad económica y social, así como una mayor sensibilidad y actuación en relación con el medio ambiente. Algunos indicadores específicos para lograr una buena práctica recogidos en la guía SDG Compass (Global Compact, WBCSD y GRI):

- Media de horas de formación al año por empleado, desglosada por categoría de empleado y sexo.
- Proporción aproximada de trabajadores a lo largo de la cadena de valor que reciben formación al año.
- Proporción de los hijos de los empleados que tienen acceso a servicios de guardería locales, asequibles y seguros.
- Número, tipo e impacto de las iniciativas de la empresa para sensibilizar, formar en sostenibilidad y el impacto en el cambio de comportamiento y los resultados obtenidos.

## Descripción

En primer lugar, es necesario crear un plan de acción en el que el trabajador o desempleado pueda adquirir una formación adecuada a sus intereses y demandas personales. Para ello, los derechos humanos juegan una de las herramientas más diversas e importantes para su adquisición. Además, el cumplimiento de estos derechos hará que la persona tenga una mejor calidad de vida.

En segundo lugar, la incorporación del desarrollo sostenible como elemento necesario para el éxito de las personas se convierte en una de las opciones más beneficiosas para ellas. Aunque para poder emprender como persona es necesario cumplir una serie de requisitos:

- Conocer el concepto de emprendedor y aportar conocimientos y habilidades personales para lograr el crecimiento y la calidad de vida.
- Proponer buenas ideas contribuirá a alcanzar nuevos objetivos y valores, así como a establecer valores como la sostenibilidad, la equidad o el respeto a la población.
- Utilizar los recursos personales para crecer como persona.

Es esencial que el lugar de trabajo sea también un espacio de aprendizaje para todos los empleados. Para que esto sea posible, es necesario fomentar el aprendizaje, tener una oferta de formación y que las responsabilidades del propio puesto de trabajo motiven al empleado a seguir aprendiendo. Este último punto nos lleva a otra cuestión: el hecho de que los trabajadores poco cualificados suelen ocupar puestos en los que deben realizar un número limitado de tareas, a menudo repetitivas, que no les estimulan a adquirir nuevas competencias.

Se puede deducir, pues, que el empresario debe ver a sus empleados más como personas que necesitan estimulación intelectual en el trabajo que como entidades de las que obtienen servicios a cambio de una remuneración económica.

Por lo tanto, este plan de acción puede ser una de las herramientas más beneficiosas para la autoestima y el interés de las personas por el cuidado del medio ambiente. De ahí que existan ejemplos similares llevados a cabo en España, en los que se han obtenido muy buenos resultados. Entre ellos, destacan prácticas como la de Valladolid.

Esta ciudad cuenta con un proyecto de huertos ecológicos para jubilados y desempleados. Desde el año pasado, unas 400 personas mayores desarrollan esta actividad en las instalaciones del INEA dentro de un programa de envejecimiento activo de Servicios Sociales y un centenar de desempleados que dispondrán de cuatro espacios diferentes en la ciudad gestionados por la Concejalía de Medio Ambiente. Los huertos urbanos para desempleados están distribuidos en cuatro zonas de Valladolid: Valle de Arán, Santos-Pilarica, Parque Alameda y el Jardín Botánico. Esta actividad se plantea como ocio saludable para el envejecimiento activo según el Ayuntamiento. Por otra parte, los huertos comunitarios están formados por un conjunto de parcelas urbanas para el cultivo de plantas hortícolas, y se basan en la agricultura ecológica, que en su mayoría funcionan gracias a los acuerdos establecidos por las autoridades locales con una o varias personas para su explotación.

Barcelona es otra de las ciudades que está desarrollando un proyecto llamado "Jardines en el cielo", creado por Adela Martínez, que pretende convertir las azoteas en desuso de la ciudad en huertos urbanos, promoviendo el cultivo de sus propias frutas y verduras. Además, todo ello lo hacen a través de la implantación de la economía circular y actúan como plataforma de reinserción de colectivos desfavorecidos.

Otro ejemplo de buenas prácticas en el que se desarrolló en 1982, La Fageda, que puso en marcha un proyecto empresarial en Olot con el objetivo de insertar laboral y socialmente a las personas con discapacidades psíquicas o trastornos mentales severos de la Región gracias a la

fabricación de productos lácteos (actualmente son la segunda empresa con más ventas de este tipo de productos en Cataluña).

Por último, Espigoladors es otro de los proyectos más destacados de los últimos años, que tiene como filosofía utilizar los alimentos empoderando a las personas en riesgo de exclusión social de forma transformadora, participativa, inclusiva y sostenible. Son una organización sin ánimo de lucro que actúa sobre tres retos sociales: desarrollar un modelo replicable y transferible que incida en la reducción del desperdicio alimentario, mejorar el acceso a una alimentación adecuada y generar nuevas oportunidades para las personas en riesgo de exclusión social.

## Conclusiones

La formación de los desempleados debe abordar los aspectos teóricos como la sostenibilidad, los ODS, el cambio social... Pero sobre todo aspectos metodológicos como las innovaciones, las dinámicas participativas reales, la integración de la actividad escolar en el medio rural...

El profesorado debe convertirse en agente de cambio reflexivo, investigador, crítico y transformador, organizador de programas educativos dinámicos que desarrollen la interdisciplinariedad y la diversidad, que promuevan el trabajo en equipo, que guíen y den ejemplo a los alumnos. Todos ellos son aspectos que requieren una formación permanente y continua en nuevas competencias.

Por otro lado, la dimensión social busca un resultado económico adecuado para los involucrados, una mejor calidad de vida para los trabajadores y la comunidad y una disminución del impacto ambiental con el impacto social de la organización tanto a nivel interno como externo:



En conclusión, podemos decir que la sociedad y las empresas son parte del desarrollo sostenible, es decir, una responsabilidad de todos, debemos tener claro que a través de la sostenibilidad también podemos ser competitivos, que la visión del desarrollo sostenible debe ir más allá del cumplimiento de la normativa establecida, que el objetivo debe ser asegurar la continuidad de las empresas.

## Dimensión 4: Herramientas y recursos digitales

La creatividad y la innovación son competencias fundamentales en un mundo digital. Para adaptarse a las exigencias de la era digital, la dimensión de recursos y herramientas digitales comprende unidades de aprendizaje formuladas para el desarrollo de competencias digitales que impulsen las prácticas de mentoría y emprendimiento.

### Unidad 1. e-Mentoring

#### Introducción

La unidad Silver Up sobre mentoría electrónica tiene como objetivo mejorar la adopción del uso de herramientas digitales en las prácticas de mentoría.

El Núcleo Didáctico y Conceptual proporcionará información teórica relevante sobre la mentoría electrónica, las herramientas digitales necesarias y los beneficios y retos que conlleva. Describirá los factores que determinan el éxito de un programa de e-mentoring y proporcionará un enlace a algunos estudios de casos relevantes de e-mentoring y plataformas de e-mentoring ya preparadas. También sugerirá una metodología pedagógica que puede utilizarse al impartir la unidad.

#### Descripción

La mentoría *electrónica es una mentoría que implica el uso de la tecnología*, por ejemplo, el uso de un PC, un portátil, una tableta o un teléfono móvil para enviar correos electrónicos, realizar conferencias telefónicas utilizando plataformas de vídeo, enviar mensajes utilizando métodos de comunicación basados en texto, utilizar funciones de chat y publicar en tabloneros de anuncios y foros digitales.

*El objetivo de la mentoría electrónica es permitir una comunicación oportuna y creativa entre el mentor y el alumno*, a través de una variedad de tecnologías y aplicaciones. En este caso, los usuarios a los que se dirige son mentores y alumnos mayores, y el objetivo del programa de mentoría electrónica es apoyar a estos mayores en la innovación social y el emprendimiento.

Muchos programas ofrecen sistemas de software propios en lugar de utilizar plataformas públicas, lo que permite un contenido más personalizado e integrado en una plataforma monopuesto, por ejemplo: <https://www.capterra.com/mentoring-software/>. Cada plataforma ofrece orientación sobre cómo utilizar el software.

Los programas varían en cuanto a las herramientas de comunicación que ofrecen a los usuarios. Algunos ofrecen una única plataforma o herramienta de comunicación, por ejemplo, el correo electrónico, mientras que otros permiten a los usuarios acceder a diversas formas de comunicación, por ejemplo, videoconferencia y funciones de chat.

La mentoría electrónica puede ser individual o "mentoría al aire libre", lo que implica un enfoque de estilo comunitario. Tiene lugar en pequeños grupos donde toda la comunicación es visible y accesible para todos los miembros del grupo asignado.

#### *Beneficios de la mentoría electrónica:*

- Los mentores y los alumnos pueden estar situados en diferentes lugares, ciudades o países incluso, y aun así participar en el programa de mentoría, lo que significa que los mentores y los alumnos que no hubieran podido participar en la mentoría presencial pueden participar. Esto aumenta el potencial para reclutar mentores con experiencia y habilidades específicas relevantes.
- La comunicación puede facilitarse de forma fácil y frecuente siempre que los participantes tengan acceso a la tecnología necesaria (PC, portátil, teléfono móvil, tableta) y a un wifi estable.
- Los mentores o alumnos con una discapacidad física, que podría haber obstaculizado la asistencia a la mentoría en persona, pueden participar fácilmente en la mentoría electrónica. Por lo tanto, los objetivos que de otro modo serían inalcanzables son ahora alcanzables.
- La comunicación entre el mentor y el alumno puede ser sincrónica (comunicación a través de herramientas de videoconferencia) y asincrónica (comunicación por correo electrónico). La comunicación también puede establecerse a horas específicas, o puede dejarse abierta, permitiendo a mentores y alumnos comunicarse cuando quieran/puedan. Esto puede decidirse desde el principio.
- La mentoría electrónica puede llevarse a cabo en su totalidad a través de la tecnología, o puede adoptarse un enfoque mixto, en el que parte de la interacción tiene lugar cara a cara.
- La mentoría electrónica puede llevarse a cabo 1 a 1, en pequeños grupos o una combinación de ambos. Pueden participar uno o varios alumnos con uno o varios mentores. La idea de un entorno de aprendizaje compartido puede reforzarse con el uso de un tablón de anuncios digital en el que los alumnos y los mentores puedan debatir

temas, compartir ideas y consejos, por ejemplo. Además, los tablones de anuncios sirven para que mentores y alumnos se relacionen entre sí y, por lo tanto, podrían aumentar las interacciones y el interés.

- Las tecnologías de mentoría electrónica, como el correo electrónico, las videoconferencias y los servicios de texto/chat, son probablemente ya bastante conocidas y fáciles de usar. El correo electrónico permite enviar mensajes más largos y la posibilidad de adjuntar documentos.
- La videoconferencia permite la comunicación sincrónica en tiempo real y es más personal, casi "cara a cara".
- La comunicación por texto es inmediata y ofrece potencialmente una comunicación 24 horas al día, 7 días a la semana, es amigable con el móvil y fácil de usar.
- Un foro digital o tablón de anuncios puede resultar menos familiar, pero también es sencillo y ofrece ventajas como la posibilidad de comunicarse con numerosos mentores o alumnos simultáneamente. Los mensajes pueden clasificarse por temas y pueden crearse subgrupos.
- El uso de una combinación de estos métodos en una plataforma propia con múltiples funciones ofrece modos flexibles de comunicación y podría ser potencialmente más atractivo. Además, con el uso generalizado de la tecnología móvil, es posible acceder a estas herramientas de comunicación y utilizarlas fácilmente.

#### Desafíos:

- La falta de voluntad o de confianza en el uso de la tecnología.
- Los problemas técnicos con las herramientas digitales y la conexión Wi-Fi pueden dificultar la comunicación.
- Si los mentores o los alumnos utilizan recursos públicos, por ejemplo, el ordenador de la biblioteca, y/o el programa utiliza las redes sociales, pueden surgir posibles problemas de seguridad y protección. En estos casos es más difícil mantener la privacidad del usuario.
- Puede ser potencialmente más difícil conectar, formar relaciones estrechas y significativas cuando se comunica utilizando la tecnología en lugar de cara a cara.

#### Retos específicos de cada herramienta digital:

- La comunicación por correo electrónico tiende a ser asíncrona e implica esperar una respuesta.
- La videoconferencia puede aumentar la sensación de distancia.
- La comunicación por texto no permite mantener conversaciones en profundidad y compartir archivos puede ser complicado.
- Los usuarios pueden sentirse abrumados por un foro digital al principio.
- El desarrollo y la gestión de una plataforma propia pueden ser costosos y requerir mucho tiempo.
- A pesar de estos retos, la mentoría electrónica es innovadora y relevante en la actualidad, donde confiamos más en la tecnología y apreciamos los beneficios que puede aportar.

Factores que determinan el éxito de los programas de mentoría electrónica:

- Selección de las herramientas digitales más adecuadas para el programa.
- Combinar el mentor adecuado con el alumno adecuado.
- Seleccionar a los mentores con experiencia en mentoría y con el conjunto de conocimientos y habilidades adecuados para el programa.
- Garantizar que las plataformas de mentoría electrónica sean fáciles de navegar.
- Ofrecer a los alumnos y a los mentores una introducción previa al programa sobre las herramientas digitales que se utilizarán en él y proporcionar apoyo continuo sobre el uso de las herramientas digitales, si es necesario.
- Pedir inicialmente al alumno que establezca sus objetivos para el programa: esto determinará la elección del mentor por parte del alumno, el tipo de programa que seguirá y el contenido y el debate entre el mentor y el alumno. Los objetivos deben ser supervisados y los resultados medidos.

Enfoques pedagógicos: Los métodos de enseñanza de esta unidad podrían centrarse en un enfoque centrado en el alumno, con actividades de grupo que incluyan una lluvia de ideas, aprendizaje basado en la investigación, debate, análisis de ejemplos de la vida real y juegos de rol en los que los alumnos puedan obtener experiencia práctica en la aplicación de las herramientas en un escenario de mentor/aprendiz.



## Conclusiones

En conclusión, el uso de la mentoría electrónica ofrece muchas ventajas respecto a la mentoría tradicional presencial y es un método eficaz e innovador para facilitar la comunicación entre el mentor y el alumno, o los mentores y los alumnos. Las herramientas digitales necesarias para la mentoría electrónica son sencillas y fáciles de usar, y cada una de ellas ofrece diferentes beneficios para los usuarios. Es importante tener en cuenta qué herramientas aportarán los beneficios deseados a la hora de seleccionar los medios de comunicación al diseñar un programa de mentoría electrónica. Otro factor importante que puede ayudar a determinar el éxito de un programa de mentoría electrónica es la combinación del mentor adecuado con el alumno adecuado.

## Unidad 2. Bradding para la empresa social

### Introducción

Esta unidad tiene como objetivo introducir al alumno senior en un conjunto de conocimientos relevantes, conceptos clave y herramientas principales en relación con la estrategia de marca para los negocios sociales.

El núcleo didáctico y conceptual introducirá el concepto de estrategia de marca, explicará los componentes esenciales de una estrategia de marca eficaz y proporcionará enlaces a algunos modelos y enfoques de estrategia de marca. Considerará los beneficios y desafíos de la creación de marcas y proporcionará enlaces a estudios de casos relevantes. Por último, sugerirá posibles enfoques pedagógicos para esta unidad.

### Descripción

Una marca es un conjunto de asociaciones que una persona o grupo de personas hacen sobre una empresa, producto o servicio. Por lo tanto, **la** estrategia de marca es un plan que contiene objetivos específicos a largo plazo que pueden alcanzarse mediante el crecimiento de la marca de una empresa, es decir, los componentes únicos que hacen que una marca sea identificable. Es la práctica de marketing que consiste en dar forma a una marca de forma activa, es decir, tratar de aprovechar, generar influencia y controlar el conjunto de asociaciones para ayudar a que la empresa tenga más éxito.

El objetivo de una estrategia de marca eficaz es diferenciar la marca de las demás, hacerla inmediatamente identificable y única frente a otras marcas. Una estrategia de marca bien definida y ejecutada repercute en todos los aspectos de una empresa y está directamente relacionada con las necesidades de los consumidores, las emociones y los entornos competitivos.

*Los siguientes componentes son esenciales a la hora de construir una estrategia/plan de marca integral:*

*1. Una definición del propósito de la empresa: declaración de visión y misión. ¿Cuál es la gran idea de la empresa? ¿Qué valores tiene? ¿Hacia dónde va? Es importante decidir la personalidad y el tono de voz de la marca (cómo quiere que se perciba). El propósito de una empresa puede verse de dos maneras: como funcional (el éxito se mide en términos de razones inmediatas y comerciales, como ganar dinero), o como intencional (el éxito se mide en términos de ganar dinero y hacer el bien en el mundo). Las empresas sociales deben transmitir su propósito y los objetivos sociales que pretenden alcanzar.*

*2. Identificación del eslogan de la empresa y de los pilares del mensaje: un eslogan es una oración, palabra o frase utilizada para resumir una posición en el mercado y los pilares del mensaje son las historias clave que una empresa quiere contar sobre su marca.*

*3. Coherencia: se refiere a comunicar únicamente cosas que se relacionan con la marca o la mejoran. Es importante considerar lo que cada pieza de comunicación significa para la empresa. ¿Se ajusta al mensaje de la empresa? La coherencia contribuye al reconocimiento de la marca, lo que repercute en la fidelidad de los clientes. La creación de una guía de estilo (que tenga en cuenta el tono de voz, el color, el posicionamiento, etc.) ayudará a lograr la coherencia.*

*4. Emoción: el uso de desencadenantes emocionales para conectar con los clientes a un nivel más profundo (¿el producto les hace sentir más conectados con otros/parte de un grupo? ¿Les da tranquilidad? etc.)*

*5. Flexibilidad: aunque es importante ser coherente, las marcas también deben ser flexibles para realizar los ajustes pertinentes para mantener y crear interés y distinguir la marca*

*6. Participación de los empleados: garantizar que los empleados entienden la visión de la marca y se comunican con los clientes y representan la marca de esta manera*

7. *Conocimiento del cliente*: cuanto mejor entienda una empresa a sus clientes, más éxito tendrá: ¿cuál es el problema que intenta resolver la empresa social? ¿Qué ayuda a sus clientes a conseguir?

8. *Fidelización de clientes*: recompensar a los clientes por su fidelidad. Además, resaltar la relación positiva que tiene una empresa con sus clientes actuales sirve para atraer a más clientes potenciales.

9. *Conocimiento de la competencia*: mejorar una marca aprendiendo de la competencia. Observar lo que funciona y lo que no funciona en otras empresas similares y utilizar esta información para ayudar a posicionar la marca.

*Ejemplos de modelos y enfoques de estrategia de marca*: **Los modelos de estrategia de marca** son útiles para crear claridad, por ejemplo, la *Escalera de Beneficios de la Marca*, "*¿Por qué, cómo y quién?*" de Simon Sinek, *Bull's Eye* y el *Modelo de Equidad de Marca de Keller*. Para conocer los detalles de cada modelo y su aplicación, consulte este [enlace 1](#) y [2](#). En cuanto a los diferentes enfoques de la estrategia de marca, consulte este [enlace](#).

*Beneficios*: Una estrategia de marca eficaz contribuirá al éxito de una marca. Hará que la marca sea más identificable, diferenciándola de la competencia. La marca estará mejor alineada con las necesidades y emociones de los clientes y, como resultado, debería conducir a la fidelidad de los clientes y al aumento de las ventas.

*Desafíos*:

1. Poseer una visión de marca convincente que la propia empresa comprenda plenamente; de lo contrario, se pueden tomar decisiones de marketing y comerciales que no reflejen la visión de la empresa
2. Mantener la relevancia de la marca: mantenerla actualizada y atractiva
3. Centrarse sólo en las razones lógicas por las que los consumidores compran - es importante recordar que los consumidores también se mueven por las emociones
4. Fidelizar a los clientes: retener a los consumidores actuales y atraer a otros nuevos
5. Mantener la consistencia y la coherencia de la marca, el valor y la posición

Los avances tecnológicos nos permiten aplicar herramientas innovadoras para compartir el mensaje de una empresa a través de diversos canales de comunicación. El diseño de marca, la identidad visual de una empresa, proporcionará las herramientas necesarias para que una marca

sea distintiva y memorable. Las herramientas que componen la identidad visual de una empresa son las siguientes: el logotipo, el tipo de letra, la paleta de colores, las imágenes, el lenguaje y el estilo de diseño. Estos elementos deben encarnar los ingredientes clave de la marca de forma distintiva y memorable.

Usuarios objetivo: En este caso, el usuario objetivo es el empresario senior.

Para ver estudios de casos de empresas y su aplicación de la estrategia de marca, consulte [este enlace](#).

Para ver estudios de casos de empresas sociales en particular y su aplicación de estrategias de marca, consulte [este enlace](#):

Enfoques pedagógicos: Los métodos de enseñanza para esta unidad podrían centrarse en un enfoque centrado en el estudiante, con actividades de grupo que incluyan la lluvia de ideas, el debate, la resolución de problemas, el aprendizaje basado en la investigación, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje mediante la práctica, las presentaciones, el debate reflexivo y el análisis de ejemplos de la vida real y el intercambio de buenas prácticas.

## Conclusiones

En conclusión, la estrategia de branding, que da forma activa a una marca, es un factor clave para el éxito de una empresa. Una estrategia de marca bien pensada y eficaz diferenciará una marca de su competencia y la hará fácilmente identificable y memorable. Tendrá en cuenta el propósito de la marca, los valores, la visión, la personalidad y el tono de voz, el eslogan, los pilares del mensaje y el diseño. Será coherente y cohesivo, pero flexible. Implementará el uso de disparadores emocionales y comprenderá y recompensará a sus clientes por su fidelidad. Garantizará el compromiso de los empleados y aprenderá de la competencia.

## Unidad 3. E-Marketing

### Introducción

Esta unidad pretende conducir al alumno senior a la aplicación de estrategias de marketing digital para promover el negocio social.

El núcleo didáctico y conceptual introducirá el concepto de marketing digital y enumerará las posibles estrategias (tecnologías). Se explicará la importancia de un plan de marketing digital y

se presentará un modelo para crear un plan digital sólido y se proporcionarán enlaces a lecturas adicionales. Se debatirán las ventajas y los retos del marketing digital y se ofrecerán enlaces a estudios de casos. Por último, se sugerirán posibles enfoques pedagógicos para esta unidad.

## Descripción

El marketing son las actividades que realiza una empresa para promover la compra y venta de sus productos o servicios. El e-marketing es el marketing que se lleva a cabo en línea con el uso de un sitio web u otras herramientas y recursos en línea. También se conoce como marketing digital. La estrategia de e-marketing es el diseño de un plan de marketing que aprovecha las capacidades tecnológicas de una empresa para alcanzar objetivos de marketing específicos. El negocio social o la empresa social es un negocio creado y diseñado para abordar un problema social.

El e-marketing consiste en la aplicación de estrategias (tecnologías) que conforman los canales online para comercializar una empresa con el objetivo de apoyar y alcanzar los objetivos y actividades de marketing con el fin de retener y atraer a los clientes y así aumentar las ventas y los beneficios. Estas estrategias incluyen las redes sociales, la optimización de los motores de búsqueda, el marketing por correo electrónico, el sitio web de la empresa, el marketing de contenidos, los folletos en línea y los blogs, por ejemplo.

El éxito del marketing electrónico implica reconocer la importancia estratégica de las tecnologías digitales y diseñar un enfoque planificado para conectar con los clientes y atraerlos a los servicios en línea a través de la comunicación digital y más tradicional. Una empresa puede ayudar a conseguir la retención de sus clientes mejorando su conocimiento de los perfiles, el comportamiento, los valores y los impulsores de la fidelidad de sus clientes y, a continuación, ofreciendo comunicaciones y servicios en línea integrados y específicos para satisfacer sus necesidades individuales.

El Dr. Dave Chaffey, estratega digital, expone las 7 D de la gestión del marketing electrónico:

1. **Objetivos digitales:** revisar lo que la empresa pretende conseguir a través del marketing electrónico, considerar cómo el marketing electrónico puede ayudar a la empresa a tener más éxito e invertir más en la *transformación digital* y en el *marketing permanente*, así como en las inversiones en campañas.
2. **Audiencia digital:** comprender el comportamiento, las características y las preferencias de los consumidores en línea para ofrecer contenidos y experiencias más relevantes

3. Dispositivos digitales: teléfonos inteligentes, tabletas, ordenadores portátiles, PCS, televisores
4. Plataformas digitales: la mayoría de las interacciones en los dispositivos digitales se realizan a través de un navegador o una aplicación de los principales proveedores: Facebook, Instagram, Google, YouTube, Twitter, LinkedIn, Apple, Amazon y Microsoft.
5. Medios digitales: Canales de comunicación propios, ganados y pagados para llegar al público y atraerlo.
6. Datos digitales: la información y los conocimientos que las empresas recopilan sobre sus clientes
7. Tecnología digital: la tecnología de marketing que las empresas utilizan para crear experiencias interactivas en línea, por ejemplo, correos electrónicos, redes sociales, marketing de contenidos, tecnología publicitaria.

<https://www.davechaffey.com/digital-marketing-definitions/what-is-digital-marketing/>

Cómo crear un sólido plan de e-marketing: Un plan de e-marketing debe incluir *estrategia*, *táctica* y *acciones*. Se recomienda el uso de un modelo, por ejemplo El modelo SOSTAC de PR Smith. SOSTAC significa:

- Situación: ¿dónde estamos ahora?
- Objetivos: ¿dónde queremos estar?
- Estrategia: ¿cómo llegar?
- Tácticas: ¿cómo llegar a ellas exactamente?
- Acción: ¿cuál es nuestro plan?
- Control: ¿cómo hemos llegado hasta ahí?

Para más información sobre la creación de un sólido plan de marketing electrónico, consulte [este enlace](#):

#### Beneficios del marketing electrónico:

- Es posible llegar a un público mucho más amplio de consumidores potenciales en línea que comercializando una empresa únicamente fuera de línea.
- Los resultados son medibles, precisos y se proporcionan en tiempo real, y pueden utilizarse para informar la estrategia de una empresa. Gracias al software de análisis, es

posible medir el retorno de la inversión (ROI) de cualquier actividad de marketing realizada digitalmente.

- Hoy en día la gente pasa gran parte de su tiempo en Internet, por lo que el marketing electrónico es la forma más eficaz de llegar a los clientes actuales y potenciales.
- El marketing electrónico puede ahorrar costes.
- Se puede crear un diálogo bidireccional entre el consumidor y la empresa a través del marketing conversacional (foros, chat en directo, encuestas en línea) que puede acercar a la empresa al consumidor y permitirle conocer mejor a los consumidores. También entre el cliente y el cliente potencial (reseñas).
- El marketing electrónico añade valor a la marca y la amplía, lo que se consigue informando a los clientes de las novedades de los productos en línea y proporcionándoles ventajas, ofertas y experiencias adicionales en línea, incluida la creación de nuevas comunidades.
- La optimización de los motores de búsqueda garantiza la visibilidad.

#### Desafíos:

- Las críticas publicadas en línea, si son negativas, pueden ser perjudiciales para la marca y difíciles de eliminar.
- Algunos métodos son caros, por ejemplo, la optimización de los motores de búsqueda.
- La creación y gestión del marketing electrónico puede llevar mucho tiempo.
- Se requiere un conocimiento de las diferentes tecnologías y su funcionamiento.

*Usuarios objetivo:* En este caso, los usuarios a los que se dirige son empresarios de alto nivel

*Innovación:* Las nuevas tecnologías de marketing electrónico incluyen la automatización, la inteligencia artificial, la personalización, la realidad virtual y la narración de realidad aumentada.

*Enfoques pedagógicos:* Los métodos de enseñanza para esta unidad podrían centrarse en un enfoque centrado en el estudiante, con actividades de grupo que incluyan la lluvia de ideas, el debate, la resolución de problemas, el aprendizaje basado en la investigación, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje mediante la práctica, las presentaciones, el debate reflexivo y el análisis de ejemplos de la vida real y el intercambio de buenas prácticas.

#### *Más información:*

- [10 herramientas de análisis de situación y fuentes de información recomendadas para la planificación del marketing digital](#)
- [Innovación en el marketing digital 2020: tendencias clave](#)

## Conclusiones

En conclusión, el e-marketing implica el uso de tecnologías digitales para alcanzar los objetivos de marketing para atraer y retener a los clientes y aumentar las ventas y los beneficios. Es necesario crear un sólido plan de e-marketing para planificar qué tecnologías digitales utilizar y cómo. Hay muchos modelos de planes de e-marketing disponibles para ayudar a una empresa a conseguirlo.

## Unidad 4. Comercio electrónico

### Introducción

Esta unidad tiene como objetivo proporcionar a los alumnos superiores los conocimientos y la práctica pertinentes para establecer y mantener una presencia web coherente.

El núcleo didáctico y conceptual explicará el concepto de comercio electrónico y los diferentes tipos, definirá la estrategia de comercio electrónico y esbozará las herramientas, los canales y la tecnología actuales del comercio electrónico. Presentará las ventajas y los retos del comercio electrónico e introducirá algunas tendencias emergentes. Por último, proporcionará enlaces a estudios de casos de comercio electrónico y sugerirá posibles metodologías pedagógicas.

### Descripción

El comercio electrónico es la compra y venta de productos y servicios a través de Internet, así como la transferencia de dinero y datos para realizar estas transacciones. Se refiere específicamente a la transacción de bienes o servicios en línea y puede existir en sustitución o además de una tienda física. Casi todos los productos o servicios imaginables están disponibles a través del comercio electrónico, desde billetes de avión, ropa y libros hasta la banca online. Hoy en día, todos los consumidores esperan poder navegar y hacer compras en línea, por lo que es vital ofrecer este servicio.

*Existen 4 tipos de comercio electrónico:*



1. La venta en línea de empresa a empresa, por ejemplo *Amazon*, que ahora está ampliando el modelo de empresa a consumidor para incluir el de empresa a empresa. Otro ejemplo podría ser una empresa que vende piezas a una empresa de fabricación, por ejemplo, piezas de automóviles.
2. La venta en línea de *empresa a consumidor* es el negocio de vender directamente al consumidor, por ejemplo, una cadena de ropa como *Zara*.
3. La venta online de consumidor a consumidor es el modelo de negocio que facilita los negocios entre particulares, por ejemplo, *Ebay*.
4. La venta online del consumidor a la empresa, es por ejemplo, cuando un influencer bloguea sobre un producto y proporciona enlaces a la web de la empresa a cambio de un beneficio económico. También, un fotógrafo que ofrece fotografías de stock a las empresas.

El objetivo del comercio electrónico es alcanzar, atraer y retener a los clientes, para impulsar las ventas y aumentar los beneficios. En este caso, el usuario objetivo es el empresario senior.

Estrategia de comercio electrónico, tecnología, herramientas y canales: La estrategia de comercio electrónico es un enfoque planificado de cómo una empresa utilizará las siguientes herramientas y canales para alcanzar los objetivos establecidos:

- una plataforma de comercio electrónico: el sitio web de una empresa en el que el cliente puede adquirir sus productos o servicios. Para crear un sitio web, las empresas pueden utilizar *Shopify*, una empresa que proporciona las herramientas necesarias para crear un sitio web de comercio electrónico, encontrar clientes, aumentar las ventas y gestionar el negocio día a día. Otros proveedores de plataformas de comercio electrónico que vale la pena investigar son *Magento*, *WooCommerce*, *BigCommerce*, *Wix* y *Salesforce Commerce Cloud*, por ejemplo.
- un sistema de procesamiento de pagos digitales: un medio para recibir el pago de los clientes en su sitio web, por ejemplo, *Paypal* o *Stripe*.
- Herramientas de marketing electrónico: como el marketing por correo electrónico, por ejemplo *MailChimp*, una herramienta que puede ayudar a ampliar la lista de correo de una empresa y ayudar a realizar campañas de marketing coordinadas.
- análisis y seguimiento avanzados: para seguir y analizar la información de las ventas y comprender mejor los hábitos de compra de los clientes, por ejemplo, *Kiss Metrics*.  
<https://www.kissmetrics.io/> Las empresas de comercio electrónico deben supervisar los

siguientes KPI para controlar, fijar objetivos y actuar si las cifras se desvían de la norma: visitantes únicos, visitantes totales, páginas vistas, nuevos visitantes, nuevos clientes, pedidos totales por día, semana y mes, tiempo de permanencia en el sitio por visita, páginas vistas por visita, abandono de la compra y del carrito, tasa de devolución, margen bruto, casos abiertos en el servicio de atención al cliente, adquisición de costes de pago por clic, conversiones totales de pago por clic, valor medio de los pedidos, "hablar de esto" y "me gusta" en Facebook, retweets y nuevos seguidores en Twitter, valoraciones en Amazon, tasas de apertura de correo electrónico, fuentes de referencia.

- integraciones de servicios de envío: por ejemplo, *ShippingEasy*, un ejemplo de solución de software de envío para empresas de comercio electrónico.
- Soluciones de gestión de redes sociales: como mantener los sitios de redes sociales al día puede llevar mucho tiempo, es posible utilizar una solución de gestión de redes sociales, como *Hootsuite*. Esta herramienta permite al usuario acceder y publicar todo el contenido digital de la marca en una sola plataforma.
- Software de gestión de la relación con el cliente (CRM): Las herramientas de CRM se centran en la creación y el seguimiento de la mejor experiencia del cliente en el sitio web. *Zendesk* es una de las herramientas de CRM más populares. Se utiliza en combinación con un equipo de atención al cliente para ofrecer una experiencia de atención al cliente competitiva.

Tecnología: Para acceder al sitio web de una empresa y realizar compras en línea, un cliente necesita acceso a Wi-Fi, un PC, un portátil, una tableta o un teléfono móvil y una tarjeta de débito o crédito.

Beneficios:

- Se puede llegar a un mayor número de clientes, ya que la ubicación no es un obstáculo, siempre que la organización haya establecido un servicio de transporte que pueda enviar a su ubicación.
- Si la empresa consigue crear un sitio web con páginas que se carguen rápidamente y utilizar un servicio de envío que sea fiable, la experiencia de compra puede ser más cómoda, ahorrando tiempo y energía.
- El comportamiento de los clientes puede ser supervisado y analizado y utilizado para ayudar a informar la estrategia de comercio electrónico.

**Retos del comercio electrónico:** Empezar puede ser desalentador, con tantas herramientas y canales diferentes entre los que elegir, y con tanta competencia ya en el mercado.

- Seleccionar las herramientas/canales adecuados para la organización y los clientes.
- Dirigirse a los clientes adecuados y retenerlos: con tanta oferta, ¿cómo convence una organización a un cliente para que visite su sitio web? ¿Cómo anima la empresa a que los clientes que navegan se conviertan en clientes de pago? Y, una vez que el cliente ha comprado un producto o servicio, ¿cómo puede la empresa animarle a volver?
- Ciberseguridad: las violaciones de la seguridad de los datos pueden causar graves daños a las operaciones y a la imagen de una empresa

El comercio electrónico requiere el uso de las herramientas digitales para llegar a los clientes, atraerlos, retenerlos y controlarlos. El cliente necesita tener acceso a un PC, un portátil, una tableta, un teléfono móvil y una conexión Wi-Fi para participar.

**Enfoques pedagógicos:** Los métodos de enseñanza para esta unidad podrían centrarse en un enfoque centrado en el estudiante, con actividades de grupo que incluyan la lluvia de ideas, el debate, la resolución de problemas, el aprendizaje basado en la investigación, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje mediante la práctica, las presentaciones, el debate reflexivo y el análisis de ejemplos de la vida real y el intercambio de buenas prácticas.

## Conclusiones

En conclusión, establecer y mantener una presencia en línea es esencial para toda empresa. Ofrecer una experiencia de usuario en línea agradable y fácil de navegar en la que los clientes puedan navegar, comprar y recibir bienes y servicios sin esfuerzo es vital para atraer y retener a los clientes. También es necesario controlar el comportamiento de los clientes para responder a sus necesidades y seguir impulsando las ventas y los beneficios. Hay muchas herramientas disponibles para ayudar a las empresas a conseguirlo.

## Unidad 5. Emprendimiento digital

### Introducción

Esta unidad tiene como objetivo dotar al alumno senior de los conocimientos y habilidades técnicas pertinentes en relación con el uso de las diferentes herramientas digitales para impulsar el emprendimiento senior.

El Núcleo Didáctico y Conceptual revisará y resumirá los conocimientos teóricos pertinentes y las habilidades técnicas necesarias para utilizar las competencias digitales para la mentoría electrónica, la creación de marcas, el marketing electrónico y el comercio electrónico para impulsar el espíritu empresarial de los mayores. Además, sugerirá posibles metodologías pedagógicas para esta unidad.

## Descripción

Un empresario es una persona que transforma una idea de negocio en bienes económicos o en comercio. Un emprendedor senior es un empresario de más de 50 años. El emprendimiento digital implica el uso de herramientas digitales en este proceso, esencial en el mundo empresarial actual, en el que el mercado de negocios online es clave. Podría decirse que, de hecho, las herramientas digitales están remodelando el proceso empresarial. Los empresarios senior deben tratar de adoptar las diferentes herramientas digitales y seleccionar las más relevantes y útiles para su empresa. Para ello, es necesario examinar las herramientas digitales disponibles en la actualidad, así como tener en cuenta los conocimientos técnicos necesarios.

Para impulsar el espíritu empresarial de las personas mayores, existen diversas herramientas.

*Videoconferencia: Skype, Zoom, Google Hangouts:* Son herramientas de videoconferencia que permiten la comunicación digital "cara a cara" en tiempo real para el proceso de e-mentoring entre el mentor senior y el mentee senior. Se requieren conocimientos técnicos básicos para configurar y utilizar estas plataformas. Cada plataforma ofrece al usuario una guía paso a paso sobre cómo configurar y utilizar la tecnología.

*Correo electrónico:* Puede utilizarse para la mentoría y el marketing electrónicos. Fácil de usar, requiere conocimientos técnicos básicos. Algunos ejemplos de servicios de correo electrónico para empresas son *Google Workspace*, que ofrece todas las ventajas de Gmail (correo electrónico, drive, formularios, etc.) pero permite crear una dirección de correo electrónico empresarial personalizada, en lugar de utilizar "Gmail" en la dirección. Para el marketing electrónico, Mail Chimp, es una herramienta útil que puede ayudar a ampliar la lista de correo de una empresa y ayudar a llevar a cabo campañas de marketing coordinadas.

Las *herramientas de comunicación basadas en texto*, las funciones de chat y los foros son también canales eficaces para facilitar la comunicación para la mentoría electrónica con el fin de impulsar el espíritu empresarial de los mayores. Pueden establecerse utilizando herramientas gratuitas disponibles en el mercado, como WhatsApp, o utilizando herramientas integradas en plataformas de software propias.

*Plantillas de estrategia de marca*: Hay muchas plantillas y herramientas de estrategia de marca en línea a las que una empresa puede acceder, así como empresas, como *Frontify*, que se especializan en ayudar con la estrategia de marca. Además, "How to Create a Brand Strategy" es un recurso y un conjunto de herramientas útiles, gratuitos y fáciles de seguir.

**Herramientas de diseño de marca visual**: Hay muchas herramientas en línea para ayudar a las empresas a establecerse en línea, por ejemplo: Looka. Looka es una plataforma que ayuda a las empresas a diseñar su logotipo, marca y marketing digital.

Otras herramientas de branding son: *Pikochart*, una herramienta para diseñar infografías; optimización de motores de búsqueda: *SEMrush*, una herramienta que proporciona investigación de palabras clave, análisis de la competencia y orientación de contenidos, que también adapta los resultados según la ubicación y el dispositivo, lo que permite a las empresas diseñar su estrategia de marketing SEO en torno a su público objetivo específico; las *herramientas de contenido de marca de Instagram*, permiten a las marcas etiquetar a otros socios comerciales en sus publicaciones; para crear contenido de vídeo profesional, *Wistia*, ofrece una plataforma económica; *Adobe Illustrator*, una herramienta para el diseño de logotipos; las plataformas de guías de estilo basadas en la web son útiles para garantizar que la marca de una empresa sea coherente, *Frontify* puede ayudar a una empresa a crear y compartir una guía de estilo; y *Quordoba*, una plataforma de auditoría de contenidos, revisará continuamente todas las publicaciones creadas en el blog, los artículos, las publicaciones en las redes sociales, etc. para comprobar que los empleados respetan la guía de estilo de una empresa.

Sitios de medios sociales: Los sitios de medios sociales pueden utilizarse para promover una marca y llegar a una amplia audiencia. Las redes sociales más populares son *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* y *LinkedIn*. Cada plataforma es fácil de configurar y utilizar y ofrece una guía paso a paso sobre cómo hacerlo. Desarrollar y gestionar los sitios de redes sociales puede llevar mucho tiempo, por lo que la herramienta *Hootsuite* puede ser útil, ya que permite al usuario acceder y publicar todo el contenido digital de la marca en una sola plataforma.

**Marketing electrónico:** Hay muchas herramientas disponibles para el e-marketing, como las redes sociales, la optimización de los motores de búsqueda, el marketing por correo electrónico, el sitio web de la empresa, el marketing de contenidos, los folletos en línea y los blogs. Además, Google y Facebook ofrecen herramientas gratuitas y precisas para el análisis del mercado. [Más información](#)

**Herramientas de comercio electrónico:** Existen muchas herramientas para facilitar el comercio electrónico. Es fundamental encontrar las herramientas más adecuadas para cada empresa. La creación de un plan de comercio electrónico ayudará al empresario a planificar exactamente qué herramientas utilizar y cómo. El plan deberá tener en cuenta, sobre todo, lo siguiente

1. **una plataforma de comercio electrónico:** el sitio web de una empresa en el que el cliente puede adquirir sus productos o servicios, por ejemplo, utilizando una plataforma de comercio electrónico como [Shopify](#)
2. **un sistema de procesamiento de pagos digitales:** un medio para recibir el pago de los clientes en su sitio web, por ejemplo, *Paypal* o [Stripe](#).
3. **Análisis y seguimiento avanzados:** para rastrear y analizar la información de las ventas para comprender mejor los hábitos de compra de los clientes, por ejemplo, [Kiss Metrics](#).
4. **integraciones de servicios de envío:** por ejemplo, [ShippingEasy](#), un ejemplo de solución de software de envío para empresas de comercio electrónico.
5. **Software de gestión de la relación con el cliente (CRM):** Las herramientas de CRM se centran en la creación y el seguimiento de la mejor experiencia del cliente en el sitio web, por ejemplo, [Zendesk](#)

**Tecnologías digitales emergentes:** para mejorar la experiencia de compra: AR (realidad aumentada); aumento del uso de la búsqueda por voz; para ayudar a las empresas a conocer a sus clientes: IA (inteligencia artificial); para crear una personalización in situ: personalización in situ y big data; chatbots para mejorar la experiencia de compra; más formas de pago; el uso del vídeo; la creciente importancia de la sostenibilidad; la optimización de la estrategia digital para la conversión. No todas las tendencias emergentes son adecuadas para todas las empresas. Una organización debe supervisar los datos de sus clientes para evaluar si una tendencia es la adecuada para sus clientes.

**Enfoques pedagógicos:** Los métodos de enseñanza para esta unidad podrían centrarse en un enfoque centrado en el alumno, con actividades de grupo que incluyan la lluvia de ideas, el debate, la resolución de problemas, el aprendizaje personalizado, el aprendizaje basado en la investigación, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje mediante la práctica, las presentaciones, el debate reflexivo y el análisis de ejemplos de la vida real y el intercambio de buenas prácticas.

## Conclusiones

En conclusión, los beneficios del emprendimiento digital son claros. Para estar en sintonía con los consumidores de hoy en día: para llegar a ellos, atraerlos, comprometerlos y procurarles un negocio continuo, es esencial construir y mantener una presencia en línea utilizando una variedad de herramientas digitales. Se necesitan conocimientos técnicos básicos para utilizar estas herramientas, y los proveedores de las mismas ofrecen orientación paso a paso para garantizar que sus productos sean accesibles para todos.

## Unidad 6. Redes en línea

### Introducción

El objetivo de esta unidad es llevar al alumno superior a utilizar los entornos digitales para la creación de redes y a utilizar los medios sociales para promover el emprendimiento social.

El Núcleo Didáctico y Conceptual introducirá los conocimientos teóricos pertinentes necesarios para proporcionar la comprensión de los entornos digitales y los medios sociales y su aplicación para la creación de redes y la promoción. Describirá los entornos digitales más populares disponibles y considerará sus beneficios y desafíos. También se proporcionarán enlaces a estudios de casos relevantes y se sugerirán posibles metodologías pedagógicas.

### Descripción

El networking se refiere al proceso o acción de interactuar con otros para intercambiar información y desarrollar contactos profesionales o sociales. Por lo tanto, el networking online es el proceso de desarrollar una red de contactos empresariales y sociales a través de los canales de comunicación online, especialmente a través de plataformas de medios sociales como LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter, un medio más innovador de networking y promoción

que los métodos más tradicionales. Los medios sociales también pueden utilizarse como herramienta de marketing, así como para promover actividades, como, en este caso, el emprendimiento social.

Para utilizar los entornos digitales para la creación de redes y los medios sociales para la promoción, es necesario crear primero una cuenta en los sitios de medios sociales más populares mencionados anteriormente. Una vez creada la cuenta, hay que gestionarla y desarrollarla con regularidad, subiendo contenidos atractivos y relevantes.

LinkedIn es el sitio de redes online más popular para empresas y profesionales. Se anuncia como una comunidad profesional y permite que personas con intereses similares se conecten, se unan a grupos profesionales, aprendan unos de otros y ofrezcan un espacio para que las empresas se promocionen y anuncien oportunidades de empleo. Los individuos también pueden promocionar sus propias habilidades personales y su experiencia laboral ante posibles empleadores a través de un currículum vitae en línea. Se puede acceder a LinkedIn desde un PC, un portátil, una tableta o un dispositivo móvil.

La asistencia a eventos en línea es un método para ampliar la red de contactos de las empresas. La asistencia a eventos virtuales más pequeños relacionados con el sector ofrece una mayor oportunidad de participar en la conversación y hacerse visible, lo que facilita el seguimiento posterior de los demás asistentes mediante el envío de una solicitud de conexión y el inicio de una conversación. Además, organizar un evento virtual también es recomendable para ampliar la red de contactos de una empresa. Es esencial que la información que se comparta en estas reuniones, o que se publique en un sitio de redes profesionales, sea de alguna manera útil para la audiencia. Aportar valor puede ayudar a crear relaciones positivas y dar a la empresa la oportunidad de hablar de lo que hace de una forma más natural que dando un discurso directo.

En general, la creación de redes en línea ofrece las siguientes ventajas:

- La posibilidad de conectar rápidamente con contactos útiles situados en cualquier parte del mundo.
- La posibilidad de unirse a foros, grupos y comunidades relevantes y participar en debates y recibir y ofrecer apoyo. Esto, a su vez, podría llevarle a establecerse como un experto en el campo, construyendo así su reputación y ampliando sus contactos.

La promoción en las redes sociales tiene como objetivo aumentar el tráfico a la página web de una empresa e impulsar las ventas en términos de un negocio, o en este caso, promover una



idea, como el emprendimiento social. Dado que la mayoría de las personas confían hoy en día en los medios sociales para obtener contenido web, es una herramienta esencial que hay que utilizar. El éxito de un sitio de redes sociales depende de la creación y publicación de contenidos atractivos y relevantes. En un contexto empresarial, la idea es captar la atención del lector, publicando un enlace a un blog de la empresa, por ejemplo, para atraer al cliente potencial al sitio web. Para promover una idea, los sitios de medios sociales funcionan para crear interés y compartir información. La creación de un plan de medios sociales ayudará a identificar una estrategia a seguir.

### **Creación de un plan de redes sociales con [objetivos SMART](#):**

Las redes sociales más populares son Facebook, Instagram y Twitter.

- *Facebook* es un sitio web que permite a los usuarios crear un perfil de forma gratuita. A continuación, el usuario añade "amigos" con los que comunicarse, a través de publicaciones en las que comparte fotografías, opiniones, vídeos, etc., o comentando las publicaciones de sus amigos. También es posible unirse a grupos con intereses comunes.
- *Instagram* ofrece un espacio para que los usuarios compartan fotografías, vídeos y mensajes cortos con sus "seguidores". La inscripción es gratuita.
- *Twitter* es un sistema de microblogging que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes cortos llamados "tweets" a y de sus "seguidores". Los tweets pueden tener hasta 140 caracteres y pueden incluir enlaces a sitios web y recursos. El acceso es gratuito.

Las ventajas de utilizar las redes sociales para la promoción son, entre otras, las siguientes

- Se puede llegar a los clientes/personas actuales y potenciales con facilidad y rapidez.
- Se puede llegar a un público más amplio.
- Es posible compartir texto, vídeo, fotografías y enlaces.
- La mayoría de las redes sociales son de uso gratuito.
- Las redes sociales permiten una conexión más personal al facilitar las conversaciones bidireccionales.
- Los medios de comunicación social ayudan a construir una idea o una marca a través de publicaciones coherentes y cuidadosamente planificadas.

- Adquisición orgánica de clientes: los usuarios pueden compartir con sus amigos/contactos los contenidos que les resulten interesantes, contribuyendo así, sin quererlo, a la promoción de la idea/marca.

Desafíos de las redes y medios sociales en línea:

- La creación de un plan de medios sociales eficaz y bien pensado
- Saber qué plataforma de medios sociales utilizar
- Ampliar la lista de contactos/seguidores/amigos
- Entender a la audiencia y mantenerla interesada: crear contenidos interesantes y relevantes
- Análisis de la respuesta de los medios sociales

Desventajas de las redes y medios sociales en línea:

- Conexión emocional limitada
- Cuestiones de privacidad y seguridad
- Tiempo de espera

Enfoques pedagógicos: Los métodos de enseñanza para esta unidad podrían centrarse en un enfoque centrado en el alumno, con actividades de grupo que incluyan la lluvia de ideas, el debate, la resolución de problemas, el aprendizaje basado en la investigación, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje mediante la práctica, el debate reflexivo y el análisis de ejemplos de la vida real y el intercambio de buenas prácticas.

## Conclusiones

En conclusión, el uso de los entornos digitales para la creación de redes y las redes sociales para la promoción son herramientas recomendables para ampliar las conexiones y llegar a un público más amplio. Teniendo en cuenta la cantidad de tiempo que la gente pasa en línea hoy en día, es vital tener una presencia en línea. LinkedIn es la comunidad profesional en línea más popular y respetada, y ofrece muchas ventajas para el individuo y las empresas. Para la promoción del emprendimiento social, las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter son los sitios más relevantes.



## Lista de referencias

- Allen, J. (2019). [Emprendimiento digital](#).
- Bozeman, B. y Feeney, M.K. (2019). [Hacia una teoría útil de la mentoría: Un análisis conceptual y una crítica](#).
- Cronin, N, (2020). [The Complete Guide To Reverse Mentoring](#).
- [Suplemento de e-Mentoring para los Elementos de la Práctica Efectiva de Mentoring](#).
- [Fundación Entrepreneurship for Impact](#).
- Frost, R. (2019). [e-Marketing](#). Kindle Edition.
- Hudson, P. (2013). [La mentoría como desarrollo profesional: "crecimiento para ambos", mentor y alumno](#).
- Kautonen, T. (2013). El [espíritu empresarial de los mayores](#).
- Kutz, M. (2016). [Introducción al comercio electrónico. Combinación de negocios y tecnologías de la información](#)
- Maffini, C., Marques, J., Kruglianskas, I., Barberi, L y Schoproni, R. (2014). [Gestión para la sostenibilidad: Un análisis de las prácticas clave según el tamaño de la empresa](#). *Indicadores ecológicos*.
- Martin, R. y Osberg, S. (2007). [Social Entrepreneurship: the Case for Definition](#).
- [Perfil del alumno](#) (2019)
- [Mentoring Mindset, Skills and Tools](#) 4ª edición
- [Cuida tu mentalidad de mentor \(2019\)](#)
- OCDE. [Innovación social](#).
- Searby, L. (2014). [La mentalidad de la mentoría del protegido: un marco para su consideración](#).
- Empresarios Senior Mentores (SME). [Profesionales senior que orientan a los aspirantes a empresarios](#).
- [Configurar su perfil de mentor/aprendiz \(2021\)](#)
- Sisley, G. (2020). [Cómo hacer la transición de un trabajo de 9 a 5 a un trabajo por cuenta propia](#).
- [Estrategias de negocio social](#)

Stypinska, J., Franke, A. y Myrczyk, J. (2019). [Emprendimiento senior: el motor no revelado de la innovación.](#)

[La economía de la plata](#) (2018)