



Modelos de intervención sobre gestión social y proyectos

Quinto semestre

Clave **LIC 29143530 / TSU 30142523**

Unidad 2. Hacia un modelo de intervención sobre gestión social



División de Ciencias
Sociales y Administrativas





Índice

Presentación de la Unidad	2
2.1. Análisis de un caso para diseñar un modelo de intervención	5
2.2. Análisis de un caso para diseñar un modelo de intervención sobre gestión social	21
2.3. Identificación de un estudio de caso	29
Cierre de la Unidad	32
Para saber más	33
Fuentes de consulta	34



Presentación de la Unidad

En esta segunda unidad conocerás los pasos de la metodología del Método de caso para resolver una problemática social.

El Método de caso nace en el año de 1920 en la Escuela de leyes de la Universidad de Harvard, con la finalidad de recrear situaciones complejas de hechos reales, mediante las cuales, quien lo utiliza, desarrolla una serie de habilidades y actitudes de manera intrínseca.

¿Qué es un caso?

El caso es una descripción real de una situación empresarial compleja, en la que los problemas son el resultado de multitud de variables interdependientes.

Se espera que quien lo utilice realice un análisis profundo de la situación y defina los problemas que en ella observa, y a partir del análisis, debe entonces proponer distintas líneas de acción.



Cuando se hace de manera grupal, los pasos del método que se utilizan son los siguientes:

1. Lectura individual de nota técnica o referencia.
2. Lectura individual del caso.
3. Propuesta individual de solución.
 - a. Antecedentes del caso.
 - b. Hechos relevantes (producto del análisis).
 - c. Problemática encontrada.
 - d. Líneas de acción.
 - e. Fundamentación (marco teórico).
 - f. Decisión que tomaría.
 - g. Plan de acción.

En esta unidad se utilizará el estudio de caso como parte de la respuesta a las problemáticas encontradas, pero utilizando la metodología del Método de caso. Es importante hacer la diferencia entre lo que es un caso y un estudio de caso, ya que el caso parte, como se mencionó anteriormente, de una descripción real de una situación empresarial, mientras que el estudio de caso se basa en la investigación, es un reporte de investigación en donde se pone de manifiesto la postura teórica del investigador.



Otra diferencia importante es que el caso se utiliza con fines de aprendizaje y en segundo su objetivo es la investigación.

Dentro del estudio de caso es importante la validez y la confiabilidad de la información, entendiendo por validez a “la exactitud de la medición, el grado en que un instrumento mide lo que se supone debe medir... confiabilidad es la consistencia de la medición, el grado en que un instrumento mide de la misma forma cada vez que es usado en iguales condiciones con los mismos sujetos” (Arzaluz, 2005, p. 5).



2.1. Análisis de un caso para diseñar un modelo de intervención

Se partirá de la lectura del caso y después se desarrollará la propuesta individual de solución del caso que se ha leído. En cada paso, se debe desarrollar lo siguiente:

Antecedentes del caso (se desarrolla como máximo en media cuartilla)

Cuando se quiere resolver una problemática, se parte del hecho de que se sabe algo de ella, por eso cuando se habla de los antecedentes del caso, se refiere a lo que se sabe de la problemática, mucho antes de empezar la investigación.

Hechos relevantes (producto del análisis)

Cuando ya se ha identificado la problemática encontrada, se investigan las causas que originan ese problema y se retoman los que consideran más importantes del caso y que pueden ayudar a puntualizar las causas de la problemática encontrada.

Problemática encontrada

Definir los problemas que observa.

Líneas de acción

Escoger, entre las distintas líneas de acción posibles, aquella que considera más oportuna.



Funcionamiento (marco teórico)

Se debe elaborar un diagnóstico de lo investigado sobre el caso. Cuando esto se hace en equipo, los integrantes lo realizan con aportaciones de lo que cada uno de ellos investigó en forma individual.

Decisión a tomar

Toma una decisión a partir de lo que investigó.

Plan de acción

Cómo llevará a cabo la decisión que tomó.

Cabe señalar que desde los antecedentes del caso hasta el Plan de acción, la propuesta individual de solución debe abarcar como máximo tres cuartillas.



Una vez que se conoce lo que es un caso y la metodología, hay que leer cada uno de los pasos y comprender lo que se tiene que desarrollar en cada uno para poder solucionar el caso en cuestión.

Se parte de que cada uno de nosotros conocemos o tenemos una información mínima sobre el caso, pero de no ser así entonces tenemos que utilizar los medios electrónicos o impresos para buscar información general del caso.

Aquí se desarrollará un ejemplo, así como su propuesta individual de solución, sólo hay que recordar que no existe una sola solución, sino varias.

Antecedentes del caso

Piratería obligada

Ricardo Sanhueza P., Ph.D.

ESE - Escuela de Negocios, Universidad de los Andes



Hace un año y medio compré una consola de juegos de video para mi hijo y un simpático juego infantil en el que el Pato Donald debe pasar una y mil pruebas para salvar a su amada Daisy. El regalo resultó todo un acierto hasta la semana pasada en que el héroe logró rescatar a su amada.

Ello me obligó a salir en busca de otro juego para la consola. Sin embargo, conseguirlo está resultando un desafío aún mayor a los que Donald tuvo que sortear para rescatar a su novia.

Ninguno de los distribuidores de consolas y juegos de video que visité tiene nada que ofrecerme. A pesar de que siguen vendiendo la consola, ninguno de ellos comercializa los discos compactos con los juegos.



Esta aparente paradoja tiene una explicación económica muy simple y de toda racionalidad. A ninguno de los distribuidores les resulta conveniente comercializar los juegos que valen entre 20 y 30 mil pesos, ya que sus símiles *pirateados* pueden ser fácilmente adquiridos por dos o tres mil pesos en la calle o en *locales especializados*. Los *productos piratas* han sacado del mercado a los originales que deben pagar derechos de autor e impuestos y resultan ser más caros.

Dejando de lado las consideraciones éticas del problema, que resultan no ser menores, a algunos consumidores puede resultarle económicamente atractiva la oferta de productos pirateados, ya que pagando sólo la décima parte del precio del original pueden acceder a gran parte de sus beneficios. No obstante, éste no es el final de la historia. Si no se pone fin a la piratería y se resguardan los derechos de autor, la disponibilidad de nuevos software susceptible de copiar disminuirá. Nadie va a invertir en desarrollar nuevos juegos (o libros, o programas computacionales) si su trabajo les será robado por quienes lucran de una industria que, por ejemplo, en Chile mueve anualmente 950 millones de dólares. Poner término a la industria de la *piratería* requiere de un esfuerzo común del Estado, los consumidores y las empresas que ofrecen estos productos. Al Estado le corresponde mejorar las leyes que protegen los derechos de autor, tipificando de mejor forma los delitos, aumentando las penas y castigando severamente a quienes hasta hoy operan impunemente en esta industria. A los consumidores les corresponde rechazar la piratería no consumiendo los *productos pirateados*, pero ello sólo será factible si las empresas garantizan que los consumidores puedan adquirir productos originales. Si como ocurre con los juegos de video, los productores siguen vendiendo consolas y no se aseguran que quienes quieren comprar los juegos originales puedan hacerlo, están acrecentando el negocio ilegal, expropiando a los consumidores de su inversión en los equipos e induciéndolos injustamente a ser piratas por necesidad. (Sanhueza, 2004, p.15)



Resolución del caso: Piratería obligada

La piratería es una parte importante de la actividad económica, la vemos todos los días en la calle, en el transporte público, afuera de las estaciones del metro y de las centrales de autobuses, casi en todos los lugares en donde existe una gran concentración de personas encontramos vendedores ambulantes.



Hechos relevantes (producto del análisis)

- ✓ La economía informal es el término que se propuso en el 2002 por parte de la Organización Internacional del Trabajo (ya que abarca el conjunto de actividades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto).
- ✓ Las sucesivas crisis, especialmente la de 1982, fueron un detonante de la economía informal en nuestro país
- ✓ Poner término a la industria de la *piratería* requiere de un esfuerzo común del Estado, los consumidores y las empresas que ofrecen estos productos.
- Al Estado le corresponde mejorar las leyes que protegen los derechos de autor, tipificando de mejor forma los delitos, aumentando las penas y castigando severamente a quienes hasta hoy operan impunemente en esta industria.
- ✓ Es importante considerar un estudio interdisciplinario para atender esta problemática.
- ✓ A los consumidores les corresponde rechazar la piratería no consumiendo los *productos pirateados*, pero ello sólo será factible si las empresas garantizan que los consumidores puedan adquirir productos originales.
- ✓ Existe un deterioro y retroceso de la legislación laboral y un crecimiento de la inseguridad laboral y precariedad en las condiciones de trabajo y empleo.
- ✓ Existe una diversidad partidista que hace que el problema de la economía informal sea factor de divisionismo.
- ✓ El desempleo es un factor que hace que se siga generando esta problemática.
- Desconocimiento de los apoyos para empleos temporales.
- ✓ Desconocimiento de apoyos para otorgamiento de créditos para MYPIMES.
- ✓ Desconocimiento de la gestión para los apoyos de créditos, programa de desempleo, empleo temporal, etc.



Problemática encontrada

- A los consumidores les corresponde rechazar la piratería no consumiendo los *productos pirateados*, pero ello sólo será factible si las empresas garantizan que los consumidores puedan adquirir productos originales.
- Poner término a la industria de la *piratería* requiere de un esfuerzo común del Estado, los consumidores y las empresas que ofrecen estos productos.
- Vacío legal para resolver los problemas derivados de la conurbación y por la baja prioridad política que tiene el fenómeno metropolitano en el gobierno y la opinión pública.
- Carencia de compromiso de los gobiernos para solucionar esta problemática.
- Diversos programas de atención a la generación de empleo, pero desvinculados entre sí.
- Falta de colaboración entre el Gobierno Federal y los gobiernos locales.
- El desconocimiento de los programas de apoyo y promoción del empleo en los diversos estados de la República.
- Desconocimiento de la gestión para la obtención de apoyos para financiamiento de Pymes y Mipymes.
- Desconocimiento de qué es un negocio o una empresa.
- Desconocimiento de los requisitos que se deben seguir para darse de alta en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Desconocimiento de lo que son empresas incubadoras.



Revisa lo siguiente:

Viernes 28 de Marzo de 2008

El Financiero

INFORME ESPECIAL 35

Desocupadas, 1.6 millones de personas

□ A 5 millones les gustaría trabajar, pero no lo buscan

■ Gran parte del mercado laboral es supranacional

■ Falta de seguro de desempleo detiene su crecimiento

Eduardo Jardón

A pesar de que hay 1.6 millones de desempleados en el país, existen cinco millones de personas a quienes les gustaría trabajar, pero no buscan empleo porque creen que no tienen posibilidades de encontrarlo; otras 129 mil personas abandonaron sus acciones de búsqueda de trabajo.

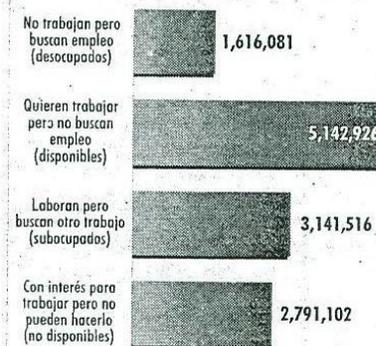
También hay 2.8 millones de individuos con interés en trabajar, pero algún factor se los impide, como el hecho de realizar los quehaceres del hogar, el cuidado de niños o ancianos, o porque se les tiene prohibido.

En ninguno de estos últimos casos las personas se encuentran desocupadas, pero en determinado momento podrían ejercer presión en el mercado laboral si se decidieran a buscar un trabajo.

Si bien se acostumbra a mencionar indistintamente ocupación o empleo, existe una diferencia entre ambos conceptos. Para el INEGI, se habla de empleo cuando se refiere a un tra-

CIFRAS SOBRE EL EMPLEO EN MÉXICO

Número de personas, cifras al cuarto trimestre de 2007



Fuente: INEGI.

bajo de carácter subordinado; es decir, existe una relación laboral con una instancia superior, a la cual se le rinde cuentas, como un jefe, consejo o patrón.

El término ocupación es más amplio, e incluye no sólo a los que trabajan para alguien, sino también a quienes cuentan con un nego-

cio propio o realizan una actividad por su cuenta.

Bajo estos conceptos, un trabajador del sector informal que tiene un patrón se considera empleado; sin embargo, cuando se habla de generación de empleos, por lo general se hace referencia al incremento en el número de trabajadores en el IMSS, denominado también empleo formal; por lo general su cifra es mucho menor al incremento total en el número de trabajadores en el país.

Con todo, México tiene una de las tasas de desempleo más bajas del mundo, debido a varias causas, aunque sobresalen dos: la ausencia de un seguro de desempleo y a que una parte del mercado laboral se sitúa en Estados Unidos, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

En el primer caso, la carencia de ese seguro impide que los individuos se puedan sostener sin un empleo por largos periodos; por eso, se ocupan lo más pronto posible en lo que sea.

El segundo factor, explica el INEGI, tiene que ver con el supuesto de que una parte del mercado laboral es supranacional.

Así, dice, la oferta de fuerza de trabajo es nacional, pero la demanda de sus servicios va más allá de las fronteras. ☒



INDICADORES

Los indicadores del INEGI, único organismo que se dedica a medir la situación laboral del país, detallan otras tasas de ocupación y desocupación, incluyendo la subocupación.

Al respecto, la Tasa de Ocupación Parcial y Desocupación (TOPD) refiere a los desocupados (buscadores de trabajo

Fuente: El Financiero, 28 de marzo de 2008.



 **EL ECONOMISTA** Sábado 21 de noviembre de 2015 | 19:38

Desocupación baja casi un punto en México

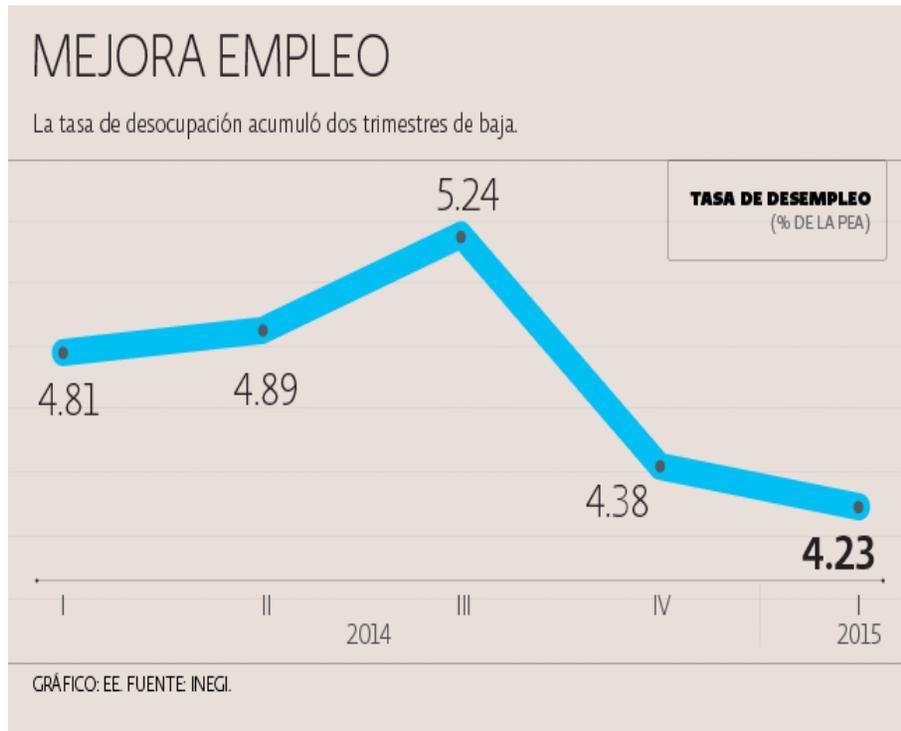
En el tercer trimestre del año, 2.4 millones de mexicanos se encontraban desocupados, lo que se traduce en una tasa de 4.6%, frente al 5.2% observado en el mismo periodo del 2014, informó el INEGI.

El organismo precisó que de julio a septiembre de este año la Población Económicamente Activa (PEA) del país se ubicó en 53.2 millones de personas, lo que equivale a 60% de la población de 15 años y más. Así, expuso, en el lapso de referencia, un total de 50.7 millones de personas se encontraban ocupadas, cifra superior en 1.3 millones las observadas en igual periodo de 2014. A su vez, indicó que la población ocupada con relación al sector económico en el que labora 13.4% del total trabaja en el sector primario, 24.8% en el secundario o industrial y 61.2 por ciento en el terciario o de los servicios, el 0.5% restante no especificó su actividad económica.

De la población ocupada en función de la posición que ocupa en su trabajo, 67.6% son trabajadores subordinados y remunerados; 22.6% labora por su cuenta, sin emplear personal pagado; 5.4% no recibe remuneración, y 4.4% es propietaria de bienes de producción, con trabajadores a su cargo. En tanto, las modalidades de empleo informal sumaron 29.3 millones de personas, para avanzar 2.4% respecto a igual periodo de 2014 y representó 57.8 por ciento.

El INEGI expuso que las entidades federativas con mayores tasas de participación en la actividad económica son: Baja California Sur con 67.6%; Colima y Quintana Roo, con 66.7%, para cada una; Nayarit, 64.2%; Yucatán, 63.5; el Distrito Federal, 62.7; Sonora, 62.4; e Hidalgo con 62.3 por ciento. Abundó que las entidades que durante el tercer trimestre de 2015 observaron las tasas de desocupación más altas fueron Tabasco con 7%; Nayarit, con 6.6; el estado de México 5.7; Coahuila de Zaragoza, Querétaro y Tamaulipas, con 5.3% en cada una, Jalisco, con 5.2 y Guanajuato con 5.1 por ciento.

Fuente: El Economista, 21 de noviembre de 2015.



Fuente: El Economista en línea, 17 de mayo de 2015.

Programa de empleo temporal

Objetivo

Contribuir a dotar de esquemas de seguridad social que protejan el bienestar socioeconómico de la población en situación de carencia o pobreza, mediante apoyos otorgados a población afectada por situaciones adversas que afectan su patrimonio o disminuyen sus ingresos.

Objetivo específico

Otorgar apoyos económicos a las personas de 16 años de edad o más que vean disminuidos sus ingresos o su patrimonio a causa de situaciones sociales y económicas adversas, emergencias o desastres, como contraprestación por su participación en proyectos de beneficio social, familiar o comunitario.



Población objetivo

Mujeres y hombres de 16 años de edad en adelante que ven afectado su patrimonio o enfrentan una disminución temporal en su ingreso por baja demanda de mano de obra o por los efectos de situaciones sociales y económicas adversas, emergencias o desastres.

Criterios para otorgarlos

Las y los solicitantes deberán tener 16 años o más de edad al inicio de su participación en los proyectos

Presentar proyectos de beneficio social, familiar o comunitario

Montos

El techo presupuestal para el presente ejercicio es de 467.1 millones de pesos.

Se otorga un apoyo económico equivalente al 99% de un salario mínimo general diario vigente en la zona económica en que se desarrolla el proyecto, \$69.00 en la zona económica A y \$66.00 en la zona económica B. Dicho apoyo se entrega en forma monetaria al beneficiario que participa en un proyecto

El número máximo de jornales por beneficiario por año es de 88, para el caso de SEMARNAT

Para mayor información ver detalle en las Reglas de Operación del Programa de Empleo Temporal para el ejercicio fiscal 2015.

Contacto

En los estados:

Delegados Federales de SEMARNAT (ver directorio en la página SEMARNAT)

Oficinas centrales:

Mtra. Carmina Contreras Morett. Directora de Fortalecimiento Institucional y Descentralización. Dirección General de Política Ambiental e Integración Regional y Sectorial. DGPAIRS.

Teléfono (55) 54900976

carmina.contreras@semarnat.gob.mx

En el **CIPET** En los teléfonos (01 55) 5 328 5000; extensiones 54830 o a través de la página electrónica establecida en el sistema Internet en la dirección www.cipet.gob.mx



Líneas de acción

- ✓ Buscar cómo dejar la economía informal gestionando en los programas del gobierno federal y/o estatal los apoyos necesarios para ello.
- ✓ Generar oportunidades de empleo.
- ✓ Buscar cómo empezar una empresa familiar.
- ✓ Cómo empezar una empresa de forma individual con el apoyo de la familia.
- ✓ Cómo iniciar una empresa de forma individual sólo con financiamiento del Estado.
- ✓ Gestionar lo que se necesite para obtener financiamientos para la empresa.



Funcionamiento. Marco teórico

Existen diferentes formas de buscar una forma de emplearse, puede ser a partir de generar una empresa, como empresario, considerando que un empresario es aquel que emprende y que además aporta un capital. Existen diferentes tipos de empresarios “los apellidos con que se adornan al empresario: empresario riesgo y control o empresario profesional y empresario innovador solo se fijan en un aspecto. (García-Gutierrez C., 2005, p. 205).

De acuerdo con algunos autores es más fácil empezar con el apoyo de la familia o una empresa familiar, ya que de acuerdo con las estadísticas “las empresas familiares representan un importante motor en la economía” (Bonilla, 2015, p. 51) o como lo señala Lucía Bazán, “la familia como recurso para superar crisis eventuales y localizadas ha sido siempre utilizada en México, en ambientes rurales y urbanos, en estratos de bajos ingresos pero también entre familias de clase media e incluso entre la gran burguesía” (Bazán, 1998, p. 1).

Se puede definir un negocio o empresa familiar como “la unidad económica constituida por uno o varios miembros de una familia con el propósito inicial de ganar dinero o solventar los gastos de manutención familiar” (Bonilla, 2015, p. 85), se considera como propósito inicial ya que lo que se esperaría en el futuro es generar riqueza.



Existen otras alternativas de generación de empleo como son las franquicias “los sistemas de franquicias constituyen la mejor garantía contra el fallo del mercado, después de la propiedad directa” (Conde, 2011, p. 64), sin embargo, debido a sus costos y a que algunas de ellas sus cláusulas contractuales no son claras, pueden no ser rentables para las personas que las adquieren, considerando el saber o tener experiencia y conocimiento del producto (de acuerdo con Agustín Bonilla, una franquicia puede costar desde \$100000.00 hasta 10 millones de pesos o más).

Existen también las llamadas cooperativas que requieren una mayor participación o sociedades laborales, cuyas experiencias no son del todo alentadoras, debido sobre todo al excesivo tutelaje del Gobierno, así como el burocratismo para efectuar trámites, falta de líderes preparados administrativamente, pero sobre todo a la falta de una cultura cooperativa en la sociedad.

Finalmente, se tiene a las empresas incubadoras, las cuales están de moda, el Sistema Nacional de Incubación de Empresas con el aval de la Secretaría de Economía “proporciona apoyo financiero, se enfoca a apoyar la incubación a través de orientación y asesorías para el crecimiento” (Bonilla, 2015, Pag. 51), aunque se señala que la inconveniencia de esto es que se debe de seleccionar el bien o servicio a comercializar.



Cooperativa de trabajo
Fuente: <http://bit.ly/1JvzOlq>



Hay que considerar que para crear una empresa se tiene que conocer la actividad, el tamaño, origen de capital y la importancia económica social que ostenten. Si bien no todos pueden ser empresarios de la talla de las empresas altamente conocidas, o no se cuenta con capital propio, existen los apoyos gubernamentales para poder iniciar.

Existe el programa en SEDESOL llamado Opciones Productivas, el cual es:

“un programa que apoya la implementación de proyectos productivos sustentables económica y ambientalmente, mediante la entrega de recursos económicos capitalizables para la adquisición de activos, conceptos de inversión diferida y capital de trabajo, así como apoyos no capitalizables para la prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación técnico productiva. Adicionalmente, entrega apoyos integrales para la puesta en marcha o consolidación de proyectos capitalizables que permitan ampliar la capacidad productiva de la población objetivo”.



Decisión a tomar

- Desarrollar un proyecto de Opción productiva de SEDESOL.
- Desarrollar un Plan de negocios para empresas incubadoras.

Plan de acción

1. Revisar en la página de SEDESOL las reglas de operación.
2. Investigar la información del programa y la convocatoria.
3. Llevar un acompañamiento en el desarrollo del programa.
4. Considerar lo que puedo realizar o no.
5. Considerar que son proyectos productivos sustentables.

Se hace énfasis en que no existe una sola respuesta al caso, sino una serie de alternativas que se pueden considerar.



2.2. Análisis de un caso para diseñar un modelo de intervención sobre gestión social

Una vez que se ha revisado la metodología del Método de caso y resuelto un caso utilizándola, se revisará lo que se tiene que considerar para diseñar un modelo de intervención a partir de una empresa. Cabe destacar que “las dinámicas de intervención social pueden considerar diferentes tipos y niveles de acción pública, desde la asesoría, investigación, capacitación, gestión, planificación y dinamización comunitaria hasta procesos productivos” (Sáenz, 2010, p. 15).

Se revisará el documento de trabajo “Las empresas como transformadoras de la sociedad” de Antonio Argandoña (2013), en donde plantea que la empresa tiene una influencia mayor que cualquier otra institución, y por lo tanto, a partir de la empresa se puede transformar a la sociedad a partir de su función social.

Caso: Las empresas como transformadoras de la sociedad de Antonio Argandoña

Una vez que has leído el estudio de caso, considera utilizar la metodología del Método de caso para abordar su contenido.



Antecedentes del caso

Una empresa es una organización con fines de lucro, sin embargo, en la lectura del caso se menciona que la empresa como organización, “es un conjunto de personas que aportan recursos (capital, conocimientos, capacidades, trabajo, relaciones sociales...) de manera consciente y deliberada para conseguir unos objetivos que solo se pueden obtener con la colaboración de todos y que todos desean aunque probablemente por motivos distintos...”, “esta definición se aplica a todo tipo de organizaciones, incluyendo las empresas pero también las cooperativas, entidades del tercer sector, fundaciones, asociaciones, clubs, sindicatos, partidos políticos.... y otras muchas” (Argandoña, 2013, p. 25).



Hechos relevantes (producto del análisis)

- La empresa como transformadora de la sociedad.
- ✓ Lo que define a la empresa es ser una comunidad de personas que colaboran en un proyecto común.
- Miembros de la empresa o stakeholders.
- La confianza es necesaria para que todos aporten lo que la empresa necesita.
- ✓ Una tarea importante de la tarea de dirigir consiste en aglutinar las distintas (y a veces contradictorias) motivaciones de sus miembros para que colaboren en una tarea común que acabe interesando a todos.
- ✓ Del objetivo o propósito de la empresa se derivan también sus responsabilidades.
- ✓ Responsabilidad es, sobre todo, un concepto ético que se aplica en primer lugar a las acciones y omisiones pasadas o presentes, a las intenciones manifestadas en ellas y a sus consecuencias positivas o negativas.
- ✓ Lo social, porque la empresa necesita ser un lugar en el que los empleados y directivos puedan desarrollar relaciones satisfactorias y generar aprendizajes que los mejores como personas, al tiempo que contribuyen a la creación de las competencias distintivas de la organización.
- ✓ El objetivo, fin o propósito de la organización, que viene a ser como el hilo conductor de ese impacto transformacional.



Problemática encontrada

- Quiénes son esos clientes o consumidores cuyas necesidades va a satisfacer la empresa.
- La elección de los destinatarios no es ajena a las responsabilidades que asume la empresa y tiene un claro impacto económico (define su mercado, su producto, su tecnología, sus vías de crecimiento, etc.).
- Social (porque provoca cambios en la comunidad cuyas necesidades también atiende).
- Moral.
- Cuáles son las necesidades que va a satisfacer.
- Al evaluar las necesidades hay que tener en cuenta no sólo al consumidor o usuario último, sino también el impacto que esto puede tener en el resto de la sociedad: en sus costumbres y hábitos y en la educación (positiva o negativa) de los ciudadanos (al menos como consumidores) en el uso de los recursos, en el deterioro del medioambiente, en la promoción de la solidaridad o el individualismo.
- Las necesidades no son estáticas, sino cambiantes en el tiempo, también en función de los aprendizajes de los consumidores (y de las acciones de la empresa).
- El proceso de producción tendrá impactos muy variados sobre la sociedad. Habrá que tener en cuenta aquí criterios técnicos (el capital utilizado, el estado de los conocimientos, los usos sociales, etc.), económicos (las ventajas competitivas, la disponibilidad de factores productivos, la capacidad de desarrollar nuevos recursos, etc.), medioambientales, entre otros.
- Tratándose de una actividad económica, habrá que tener en consideración la eficiencia, es decir, la contribución del proceso productivo al uso eficiente de los recursos en la sociedad **en beneficio de todos**.



Funcionamiento (marco teórico)

Se parte del hecho de que consideramos que el cambio puede ser posible, que podemos intervenir para mejorar las condiciones sociales que identificamos como problemática y que es factible de realizar. Existen diversas formas en cómo podemos plantear influir en la sociedad, ya sea mediante programas, proyectos o políticas.

Lo primero es identificar la población a la que se va a atender, Cohen (2013, p. 30) señala que existe:

“Población de referencia. Es el total de la población que tiene los atributos básicos que fundamentan el programa.

Población asignada. Es el grupo que cumple con los requisitos establecidos por ser beneficiarios.

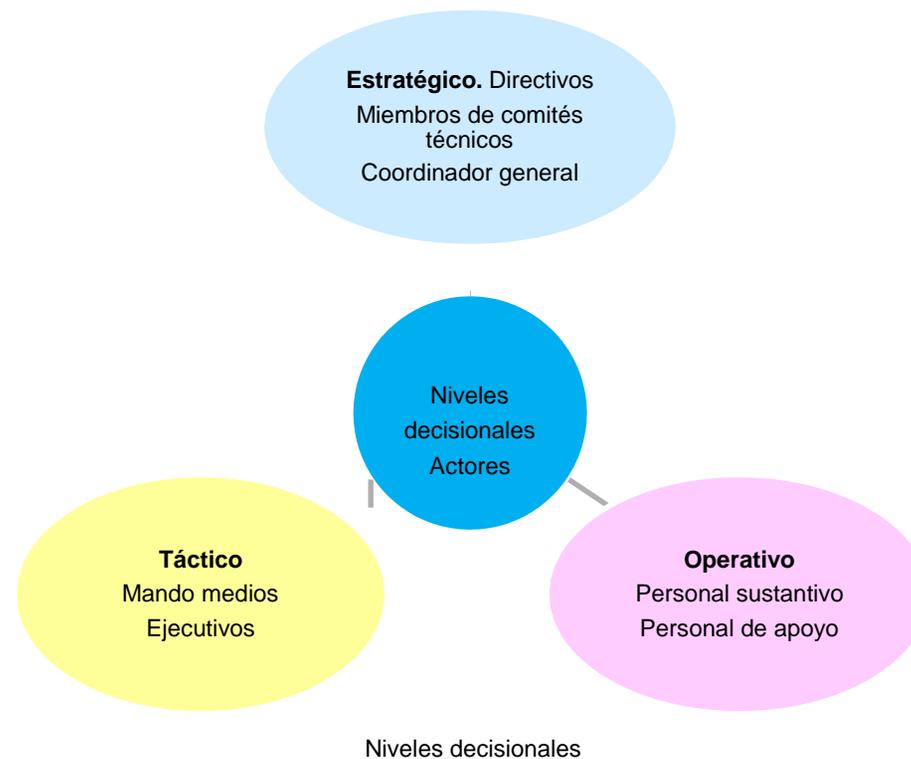
Población afectada. Está compuesta por los que sufren la carencia que el programa pretende atender.

Población objetivo. Es el grupo de personas que cumplen con las condiciones para ser atendidas por el programa”.

De acuerdo con este autor, el punto de partida es el impacto, ya que “determina la cantidad y la calidad de los productos que se requieren para lograrlo. Se exige una rigurosa justificación de la conexión casual postulada entre productos e impactos. Consecuentemente se asume que los programas sociales requieren modelos de organización y gestión acordes con sus requerimientos específicos” (Cohen, 2013, p. 32).

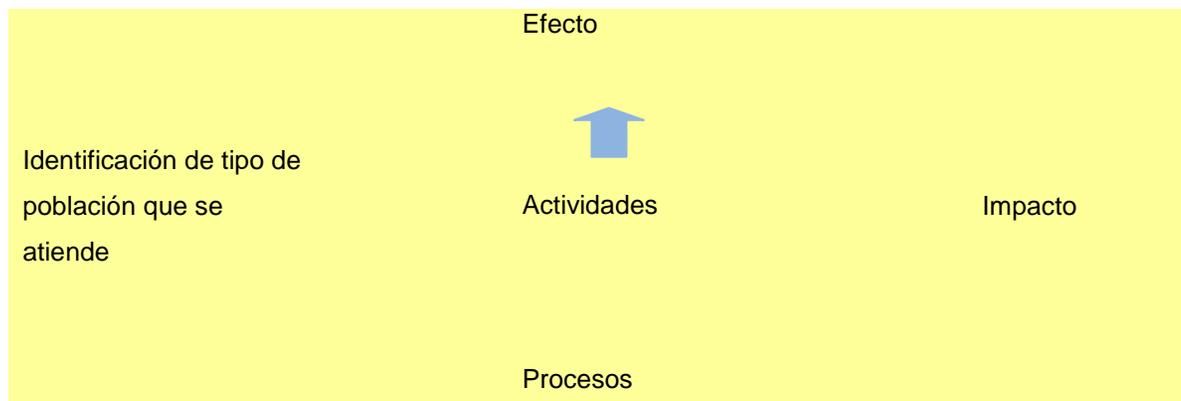


Cuando se realiza un modelo de integración sobre gestión social se debe considerar el tipo de población, identificar el nivel de decisión, los actores sociales, como lo son los directivos si se trata de nivel estratégico, personal sustantivo si se trata de nivel operativo, y mandos medios en el táctico, evaluación del impacto.





Existen tres niveles de decisión, el **estratégico** que consiste en el análisis de la influencia del contexto “sobre la gestión y construye escenarios de futuro a los efectos de tomar hoy decisiones considerando el mañana”. El **táctico**, que “transforma las estrategias elaboradas para alcanzar las metas en programas de acción con objetivos detallados, plazos definidos, metas y estándares, asigna responsabilidades y fija las líneas de coordinación entre ellos. Se centra en el corto y mediano plazo. **Operativo**, desagrega los procesos en actividades y tareas detalladas entre las que pueden distinguirse el trabajo sustantivo que implica la prestación directa y la interacción con los destinatarios de los bienes o servicios y el administrativo” (Cohen, 2013, p. 40).



Una vez que se tiene identificada la población a la que se pretende atender, las actividades y el impacto que se pretende realizar, tenemos que pasar a la gestión de los recursos para poder realizar esta actividad.

Para ello hay que consultar a la Secretaría de Desarrollo Social, ya que es la dependencia encargada de subsidiar diversos programas sociales.



Decisión que tomaría

- Elaborar el proyecto social.
- Identificar la población objetivo.
- Saber cómo medir el impacto.
- Identificar los programas que ofrecen apoyos económicos para realizar proyectos sociales.
- Gestionar los apoyos económicos.
- Ser gestor.

Plan de acción

- Preparar el proyecto social.
- Medir su impacto.
- Conocer la gestión que se necesita para obtener apoyos económicos.
- Preparar la gestión correspondiente.



2.3. Identificación de un estudio de caso

Lo que se ha expuesto en las unidades anteriores es la metodología del caso y la resolución de un estudio de caso, ahora se tiene que identificar un estudio de caso para poner en práctica lo anterior. Lo que se hará será identificar una problemática que se nos presente en el entorno en donde nos desarrollamos y utilizar esta metodología para proponer una solución factible.

Se utilizará la técnica denominada estudio de caso, ya que se hará un reporte de investigación sobre un problema real, utilizando la metodología del Método de caso. “Las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio” (Martínez, 2006, p. 166). Lo primero que se tiene que identificar es que la problemática realmente lo sea, ya que muchas veces confundimos el problema con los efectos del problema; la población a la que va dirigido y el impacto que tendrá.

Para identificar una problemática, lo que se tiene que contestar es ¿qué está pasando?, ¿qué sabemos sobre la problemática?, ¿a qué área corresponde?, ¿cuál es el problema específico? (González, 2006, p. 20).



El proceso para la elaboración de un caso comprende los siguientes pasos relativos a su planeación (García, 2005, p. 15):

Pasos para elaborar un caso:

- a) Identificación de necesidades o problemas.
- b) Selección y orientación de los miembros del equipo y del personal auxiliar en la investigación para el trabajo de campo.
- c) Preparación del trabajo de campo (entrevista, reportaje, etc).
- d) Recolección de datos sobre situaciones de la vida real de las organizaciones, instituciones o personas.
- e) Selección y ordenamiento de datos.
- f) Redacción del caso:
 - a. Nombre
 - b. Clasificación en función de:
 - i. Su extensión, que puede ser corto o largo
 - ii. Por su carácter, que puede ser:
 1. Integral: están basados en una secuencia de situaciones y problemas de diferentes características sobre una organización.
 2. Reflexivo, que constituye una forma de meditar sobre los conocimientos adquiridos.
 3. Creativos, que fomentan la imaginación y la innovación. Este último tiene que ver más con la incorporación del caso a nivel educativo.
 - iii. Por su impacto en la gestión:
 1. Estratégico, cuando el impacto afecta a la organización en su conjunto con una afectación a largo plazo.



2. Táctico, cuando su impacto afecta a un área específica de la organización o una parte del proceso, con una afectación a corto plazo.

g) Análisis utilizando la metodología del Método de caso, que ya se ha mencionado anteriormente.

Encontrar o identificar una problemática parece cosa fácil, sin embargo, existen muchas características que se tienen que tomar en consideración para su solución. Cuando cuestionamos que no se está haciendo nada con respecto a alguna problemática que el gobierno está atendiendo (cuando realmente lo está haciendo), debemos de considerar todos los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para resolverlo, pero sobre todo que los efectos no serán de forma inmediata.



Cierre de la Unidad

Con esta unidad se resolvió la utilización del Método de caso y se aplicó en la solución del caso de piratería, además, se conocieron las formas en cómo se puede resolver el caso de empresas y lo que se debe de buscar en la identificación de un caso.

En la siguiente unidad se verá lo referente a cómo buscar la gestión de los recursos para poder solucionar un caso.



Para saber más

Para ampliar tu conocimiento puedes ver a:

-Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*. (20). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte de Colombia.

-Sáenz, D. (2010). *Temas de reflexión en la intervención social*. Colombia: Universidad ICESI.



Fuentes de consulta

- Argandoña, A. (2013). *Las empresas como transformadoras de la sociedad*. Barcelona, España: Universidad de Navarra.
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del método de caso en el análisis local. *Revista Región y Sociedad*. Hermosillo, Sonora: Colegio de Sonora.
- Bazán, L. (1998). *El último recurso: las relaciones familiares como alternativas frente a la crisis*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).
- Bonilla, A. (2015). *Negocios que progresan. Inicio o reestructuración*. México: Ediciones Lirio.
- Cohen, E. (2013). *Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. Chile: CEPAL/Siglo XXI. Naciones Unidas.
- Conde, F. (2011). *Las franquicias internacionales de comidas rápidas en la ciudad de Barranquilla, como generadora de empleo*. Barranquilla, Colombia: Dictamen Libre.
- García, I. (2005). *Los Estudios de Caso como Estrategia para la Formación en Gestión. Experiencias del sector educativo*. México: IPN-ESCA /Taller Abierto/MADE-PRIADE.
- García-Gutiérrez, C. y Fernández, J. (2005). *El empresario individual: situación actual y propuestas de actuación futuras*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.



- González, J. (2006). *Transformando el aprendizaje con el Método de Caso*. Centro Internacional de Casos. Monterrey, Nuevo León: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista Pensamiento y Gestión*, (20). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte de Colombia.
- Sáenz, D. (2010). *Temas de reflexión en la intervención social*. Colombia: Universidad ICESI.
- Sanhueza, R. (enero, 2004). *Piratería obligada*. La Segunda. ESE – Escuela de Negocios, Universidad de los Andes. Recuperado de <http://www.esecol.cl/wp-content/blogs.dir/1/files/mf/1372368442PirateriaObligada.pdf>