

# FACTORES NECESARIOS QUE CONSIDERAN LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA C.C.S.S. PARA REALIZAR EMPRENDEDURISMO SOCIAL

**Jonathan Cedeño Caballero<sup>1</sup>**  
**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**San José, Costa Rica**  
**Mayo, 2013**

## **RESUMEN**

Esta investigación pretende identificar los factores preponderantes que deben existir para incursionar en el emprendedurismo social por parte de los empleados quienes laboran en las unidades adscritas a la Gerencia Administrativa en la C.C.S.S., en mayo 2013. A partir de un estudio sobre la definición, alcance y características del concepto de emprendedurismo social, con base en estudios desarrollados a nivel mundial, centroamericano y en Costa Rica, se procura identificar los conocimientos, limitaciones y motivaciones que tienen los empleados sobre el proceso del emprendedurismo social. El planteamiento de la investigación se basa en un enfoque cuantitativo, con alcance tipo descriptivo y un diseño no experimental. Se realizó un total de cincuenta encuestas a empleados de las unidades, mediante una muestra no probabilística que incluyó al menos un funcionario de cada unidad adscrita a la Gerencia Administrativa.

*Palabras clave:* emprendedurismo social, gerencia administrativa, conocimientos, motivación, limitaciones.

## **ABSTRACT**

This research seeks to identify the major factors that must exist to venture into social entrepreneurship of the employees working in the units attached to the Administrative Management in the C.C.S.S., in May 2013. From a study of the definition, scope, a characteristic of the concept of social

---

<sup>1</sup> Licenciado en Contaduría Pública. Opta por la Maestría en Administración con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Email: jccplus@gmail.com.

entrepreneurship based on studies conducted worldwide, Central America and Costa Rica, seeks to identify the knowledge, limitations and motivations of employees on the process of social entrepreneurship. The research approach is based on a quantitative approach with range of descriptive type, non-experimental design. Was conducted on a total of fifty surveys officials units through a non-probability sample which included at least one employee from each unit attached to the Administrative Management.

*Key words:*

Social entrepreneurship, administrative management, knowledge, motivation, limitations.

## **INTRODUCCIÓN**

La Gerencia Administrativa, como parte de la Caja Costarricense de Seguro Social, Institución que se creó el 1° de noviembre de 1941, mediante Ley N° 17 y para el año 1961, mediante la Ley N°2738, aprueba la universalización de los seguros sociales (Caja Costarricense de Seguro Social, 2013).

De acuerdo con la visión de la Gerencia Administrativa, destaca la contribución a la institución mediante un sistema administrativo fuerte y renovado que ayude al desempeño eficiente y efectivo de los programas de atención integral en salud, pensiones y prestaciones sociales (Caja Costarricense de Seguro Social, 2011).

Por lo anterior, la labor social que se desarrolla en la gestión Institucional de la C.C.S.S., permite el acercamiento a la población vulnerable del país. En el caso de los empleados de la Gerencia Administrativa sus funciones son de tipo administrativo, las cuales conllevan un alejamiento a la razón de ser de la institución. De ahí nace la iniciativa de estudiar el conocimiento por parte de estos empleados hacia el emprendedurismo social, que se basa en la creación de un valor social, soluciones innovadoras e impacto social (Merino, Ballesteros, Bilbao, Carrero, Contreras, Díaz, Labajo, Linare y Valor, 2012).

En los últimos años, la C.C.S.S. se ha enfrentado a una crisis financiera, que le ha llevado a realizar acciones para la continuidad de los servicios del régimen de salud y pensiones, por lo cual ha tomado decisiones para minimizar los efectos de la crisis (Ruíz y Mayorga, 2012). Se destaca el estudio de la estructura organizativa, el cual conlleva el análisis de las condiciones salariales y funcionales de los empleados. Se han desarrollado acciones para el traslado y eliminación de puestos laborales mediante el programa de movilidad laboral (Caja Costarricense de Seguro Social, 2013).

En razón de lo anterior y ante los desafíos que presentan la actualidad institucional de la C.C.S.S., y la oportunidad del aprovechamiento de los conocimientos de los empleados en el ámbito de la seguridad social, se plantea el problema de investigación: **¿Cuáles son los factores necesarios que consideran los empleados de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S. para realizar emprendedurismo social?**

La pregunta presenta el desafío de determinar los factores que consideran los empleados de las unidades que pertenecen a la Gerencia Administrativa, en mayo 2013, necesarios para realizar emprendedurismo social. De lo anterior, se extrae el objetivo y se aplica una investigación cuantitativa con un alcance descriptivo de diseño no experimental transeccional.

Para la determinación de este objetivo, se busca evaluar el conocimiento por parte de los funcionarios sobre el emprendedurismo social; además, establecer las limitaciones que se les presenta a los funcionarios para su realización. Aunado a lo anterior, determinar la motivación por parte de los empleados para iniciar en el emprendedurismo social de acuerdo con sus condiciones laborales de propiedad o interinato.

Se realizará una encuesta a cincuenta empleados que pertenecen a las unidades adscritas a la Gerencia Administrativa, tomando en consideración al menos un integrante por unidad, que a continuación se nombran: Despacho

Gerencial, Centro de Gestión Informática, Programa Institucional de Emergencias, Programa de Equidad de Género, Dirección de Sistemas Administrativos, Dirección Jurídica, Dirección CIPA, Dirección Administración y Gestión de Personal, Dirección Bienestar Laboral, Dirección Desarrollo Organizacional, Dirección Compras de Servicios de Salud, Dirección de Servicios Institucionales y Dirección de Comunicación Organizacional (Caja Costarricense de Seguro Social, 2013).

Al utilizarse una muestra no probabilística, la selección de los empleados se hará de acuerdo con la accesibilidad que se tenga para realizar la recopilación de la información. Con los datos obtenidos, se busca un conocimiento de los empleados de la Gerencia Administrativa referente al emprendedurismo social, y se facilitará dicha información a la misma institución para que se implemente en los programas de capacitación.

## **ASPECTOS TEÓRICOS**

La información referente a emprendedurismo social, encontrada en la mayoría de fuentes bibliográficas y conocimientos generales sobre este tema, obligan a comenzar con la definición del concepto, que menciona la búsqueda de nuevos modelos de negocio de actividad para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades básicas de población vulnerable por las instituciones sociales y económicas convencionales (De Pablo, 2005).

Otra definición pertinente (Dees, Emerson y Economy, 2001) consiste en constatar al emprendedor social como un agente de cambio que busca la creación y sostenibilidad del valor social, bajo un compromiso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje. Por otro lado, se puede definir como un líder que identifica una situación negativa social, enfocando a las poblaciones más vulnerables y marginadas (Burt, 2008).

A partir de la definición de emprendedurismo social, se analiza que su origen se plantea a partir de los años noventa y se origina en Europa, (Sanchis y Melián, 2010), producto de un aumento en la exclusión social y del

desempleo. Estos nuevos emprendimientos sociales buscan mitigar la ineficiencia por parte de las organizaciones públicas y privada responsables, mediante los siguientes elementos que caracterizan a un emprendimiento social (Merino, 2012): creación de valor social, uso de principios y herramientas empresariales, y soluciones innovadoras a problemas sociales.

El emprendedurismo social nace con una misión social: la búsqueda de desarrollar productos y servicios que lleguen a las necesidades básicas humanas, mediante un elemento innovador, y como elemento final su sostenibilidad financiera, mediante la generación de ingresos. (Desarrollo local y emigración en Latinoamérica (EMIDEL), 2012).

Referente a percibir ingresos en un “emprendimiento social”, el uso de este término destacado ha causado diversas definiciones que se enmarcan en cuatro categorías (Curto, 2012): las ONG tradicionales, empresa social sin ánimo de lucro, empresa social híbrida y empresa social con ánimo de lucro. De todas ellas, se destaca una de las características primordiales que es el fin social; sin embargo, la diferenciación se determina referente a la sostenibilidad financiera y la innovación.

La Guía del Emprendedor Social se divide en cinco categorías, dentro de las cuales destacaremos las primeras tres: la primera, las organizaciones sin ánimo de lucro y sus ingresos son recibidos principalmente de donaciones; segunda, las instituciones que consiguen pocos ingresos por algunos servicios, las dos anteriores carecen de sostenibilidad financiera; tercera, incorporan las que se dedican a crear impacto social y ser financieramente estable, esta última cumple con el elemento financiero que le permita continuar su fin social (Merino, 2012).

Referente a la sostenibilidad, este elemento es vital para la vida del proyecto de emprendimiento social. Se establece tres clases de capital que se puede aportar: financiero, que es la aportación monetaria; social, que es la aportación que consiste en la ayuda entre las personas y el aprovechamiento

de los contactos y humano, el cual se puede otorgar mediante capacitaciones y conocimiento (Merino, 2012).

A nivel mundial, la Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es la organización que investiga y genera resultado del emprendedurismo a nivel mundial. En el año 2012, realizó encuestas a más de 198,000 personas en 69 países, lo que representa un estimado del 74% de la población mundial (Roland, Kelley, Kew, Herrington y Vordewulbecke, 2012).

En el caso del apoyo por parte del gobierno local para el desarrollo del emprendimiento social, se destacan estudios realizados en la región centroamericana en el 2009 (Lebendiker, 2009), mediante un diagnóstico que determina problemas de financiamiento en las diferentes etapas del proceso emprendedor y la ausencia de políticas y programas para su desarrollo.

Otro esfuerzo que se destaca para el desarrollo de las bases del emprendedurismo en el país se establece con la promulgación de la Política Nacional de Emprendimiento Costa Rica Emprende, emitida por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en el 2010. En esta política, se busca crear un marco regulatorio en áreas estratégicas: banca de oportunidades o instrumentos de financiamiento para emprendedores, articulación institucional, innovación y desarrollo tecnológico para emprendedores, entre otras. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2010).

En el año 2011, se desarrolla en el marco del Decimoséptimo Informe Estado de la Nación, el informe final del Emprendedurismo en Costa Rica, del cual se describen las características del emprendedor en Costa Rica: sexo, edad, escolaridad, motivación, sector económico, dedicación, creación de empleo, tecnología, innovación y crisis económica (Lebendiker y Petry, 2009).

Adicional a esta caracterización Curto, 2012, plantea preguntas de actitud para el éxito del emprendedurismo social, entre las que se destacan: ¿Será la innovación bien acogida por la comunidad a la cual se dirige?, ¿Esta

prepara la innovación para poder ser difundida? y ¿Qué recursos financieros o de otro tipo se requieren para poner en práctica la estrategia escogida? Cabe destacar que estos tres cuestionamientos implican la terna esencial del emprendedurismo social: innovación, fin social y sostenibilidad económica.

Con los elementos expuestos anteriormente, se considera importante conocer el involucramiento en el emprendedurismo social del empleado de la Gerencia Administrativa que desempeña funciones pasivas y determina las limitaciones que puedan encontrarse en este proceso.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Con base en lo establecido por (Desarrollo Local y Emigración en Latinoamérica (EMIDEL), 2012), referente al tema de emprendedurismo social, se desarrolla el proceso de investigación con un enfoque cuantitativo que permita alcanzar la respuesta al problema de investigación planteado, mediante el cumplimiento del objetivo general y específicos.

Para la investigación, se realizó una encuesta a 50 empleados de la C.C.S.S., mediante un muestreo no probabilístico, tomando como criterios de decisión para la selección: la participación de personal de todas las unidades adscritas a la Gerencia Administrativa y la disponibilidad y acceso para el llenado de la encuesta por parte de los empleados.

La investigación tiene un alcance descriptivo, el cual busca especificar los factores del emprendedurismo social en los empleados de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S., referente a sus conocimientos, motivaciones y limitaciones.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental transeccional, debido a que se realiza mediante una única encuesta directa a los empleados

sin haber previamente utilizado algún recurso sobre el tema de investigación, se busca observar los factores presentes en los empleados.

A la muestra seleccionada, se le aplicó una encuesta compuesta por cuatro apartados y ocho preguntas, detalladas a continuación. En el primer apartado se consultan aspectos generales de los empleados, en el segundo apartado sobre los conocimientos de los empleados acerca del emprendedurismo social (tres preguntas), en el tercer apartado las motivaciones para realizar emprendedurismo social (tres preguntas) y el cuarto apartado las limitaciones para realizar emprendedurismo social (dos preguntas).

La aplicación de la encuesta se realizó de modo presencial, el entrevistador dio una explicación en general de la encuesta, el empleado llena los primeros dos apartados (aspectos generales y conocimientos) y posterior a una explicación del concepto emprendedurismo social por parte del entrevistador de acuerdo con las referencias teóricas utilizada para esta investigación, se le comunicó de la misma forma a todos los empleados para el llenado de los apartados tres y cuatro (motivaciones y limitaciones).

Para la confección de la encuesta y tabulación de la información, se utilizó el programa ofimático Microsoft Excel 2010.

Con la aplicación de las encuestas, se procede al análisis de los datos mediante la codificación, y traslado de la información a una matriz para el ordenamiento y obtención de las recomendaciones y conclusiones en atención al objetivo de la investigación.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La encuesta fue realizada a 50 empleados de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S., determinándose que 29 personas son de sexo femenino (58%) y 21 personas de sexo masculino (42%), y la condición laboral en que se



encuentran actualmente 28 empleados en plazas interinas (56%) y 22 empleados en plazas en propiedad (44%).

Para la **evaluación de los conocimientos** de los funcionarios de la Gerencia Administrativa, se consultó a los encuestados mediante opciones múltiples establecidas con el **término emprendedurismo social**.

El 64% de los empleados asocian el término emprendedurismo social con el desarrollo de producto y servicios para la satisfacción de necesidades básicas. Además, en orden de importancia, la participación en actividades de bienestar social se asocia con un 48%; soluciones innovadoras, con un 42%; y recursos para la sostenibilidad financiera, con un 32%. Estos fueron los términos más seleccionados por los empleados.

Solamente el 18% de los encuestados, no conoce el término, lo anterior equivalente a 9 personas, y el 8% de los empleados seleccionó la opción razón de ser de las instituciones gubernamentales.

FIGURA 1

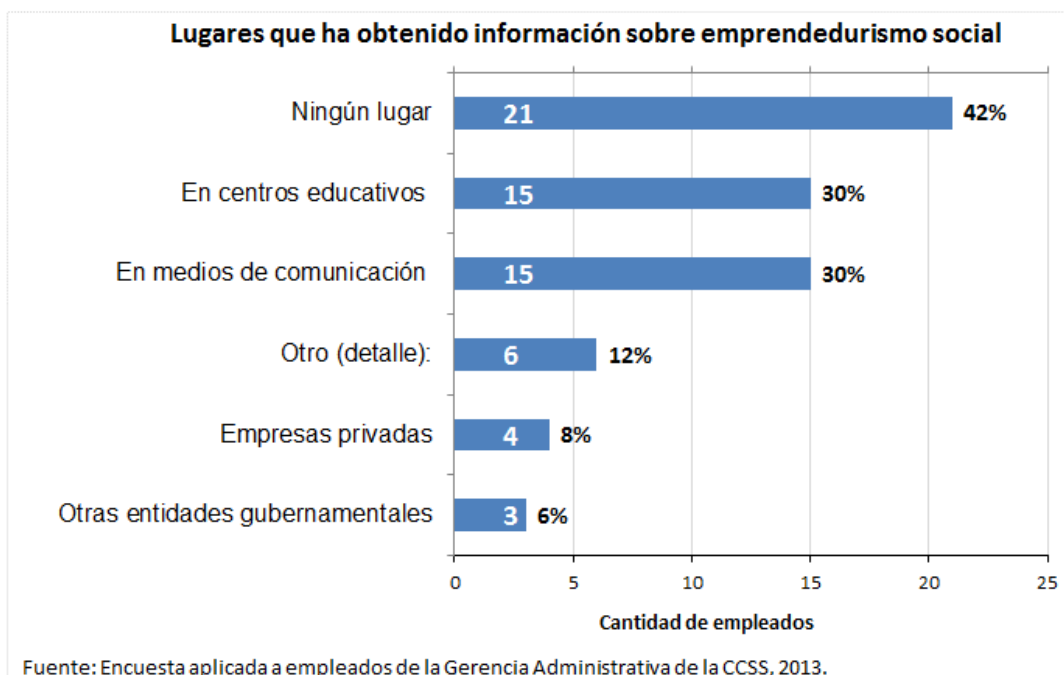


Respecto a **los lugares que han obtenido información** sobre el emprendedurismo social mediante opciones múltiples, el 42% de los encuestados indicaron no haber adquirido información en ningún lugar, lo anterior equivale a 21 personas.

Un 30% de los empleados (15 encuestados) han recibido información en centros educativos, igual número ha conocido información mediante los medios de comunicación. En otras fuentes de información (familiares, amigos), el 12% de los empleados y un 8% recibieron información en empresas del sector privado.

Es importante indicar que ninguno de los encuestados seleccionó las opciones: haber recibido información en dependencias pertenecientes a la Gerencia Administrativa, otras dependencias dentro de la C.C.S.S. y otras entidades gubernamentales.

FIGURA 2

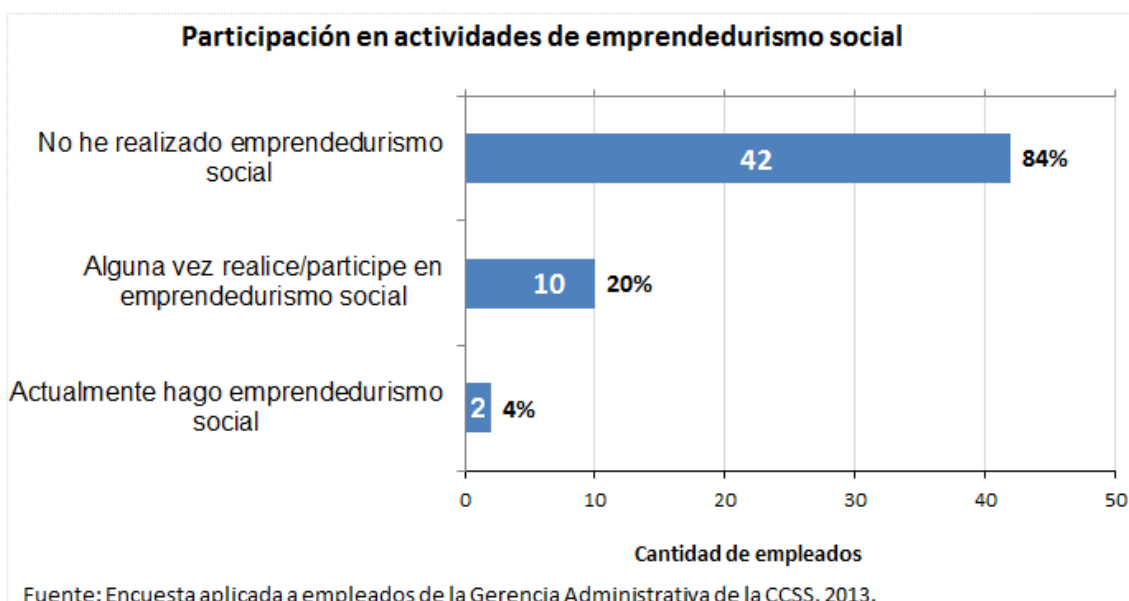


Para validar los conocimientos prácticos de los empleados, se preguntó la **participación en actividades** de emprendedurismo social mediante opciones de selección múltiple.

El 84% de los empleados de la Gerencia Administrativa encuestados señala que no han realizado emprendedurismo social, lo cual equivale a 42 personas. Se destaca que alguna vez han realizado o participado en actividades de emprendedurismo social un 20% de los empleados.

Según los datos recopilados, solamente dos empleados, actualmente se encuentran realizando emprendedurismo social, que en proporción al total de la muestra es de un 4%.

FIGURA 3



Con la evaluación del conocimiento por parte de los empleados de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S. y con una inducción breve sobre los elementos imprescindibles del emprendedurismo social por parte del entrevistador, se procede a determinar **las motivaciones** por parte de los encuestados para desarrollar emprendedurismo social de acuerdo con su condición laboral (propiedad e interino).

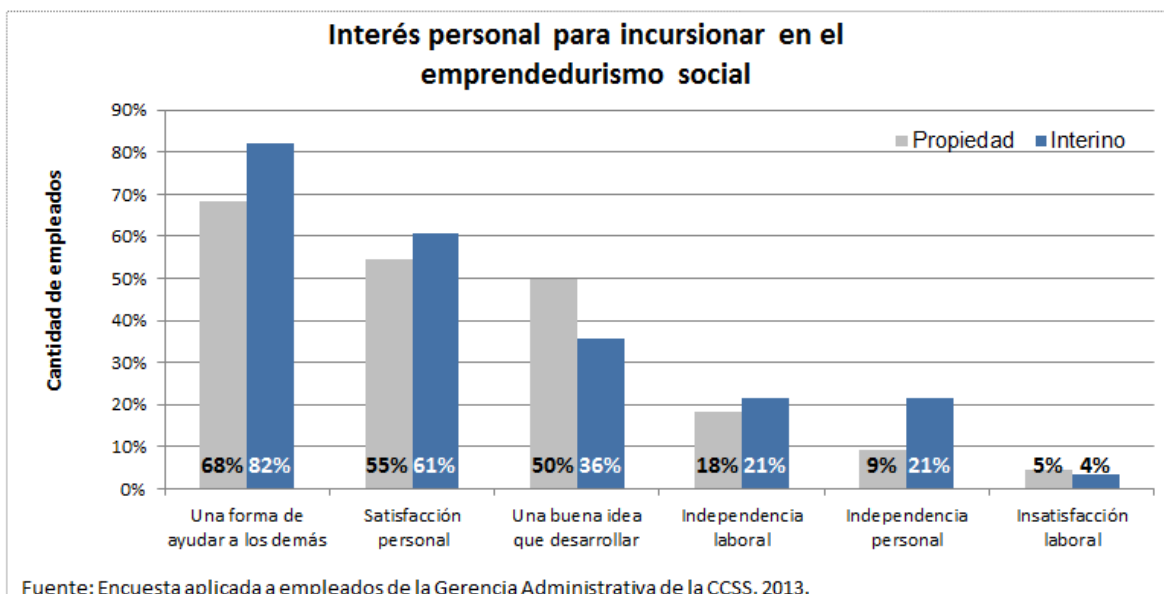
A la pregunta referida a ¿Cuáles serían los **intereses personales** para incursionar en el emprendedurismo social?, mediante la selección de múltiples opciones, se destaca “una forma de ayudar a los demás” como el elemento de mayor motivación interna, con un 68% por parte de los empleados en propiedad y un 82% de los interinos.

El segundo ítem con mayor importancia fue la “satisfacción personal” con un 55% y 61%, por parte de los empleados en propiedad e interinos; respectivamente. En el caso de la opción “Una buena idea que desarrollar”, el 50% de los empleados en propiedad la seleccionó como relevante, no así por parte de los encuestados en condición interina, que corresponde al 36%.

Sobre la independencia laboral no se muestran diferencias relevantes entre los encuestados según su condición laboral, con un rango entre el 18% y 21%. Caso contrario a lo anterior, muestra el interés de desarrollar emprendedurismo social por el factor de “independencia personal” por parte de los empleados interinos con un 21%, en comparación con el 9% por los empleados en propiedad.

La “insatisfacción laboral” solamente fue de interés para el 5% y 4% en los empleados, según su condición laboral, y el ítem “ningún interés” no fue seleccionado por los encuestados.

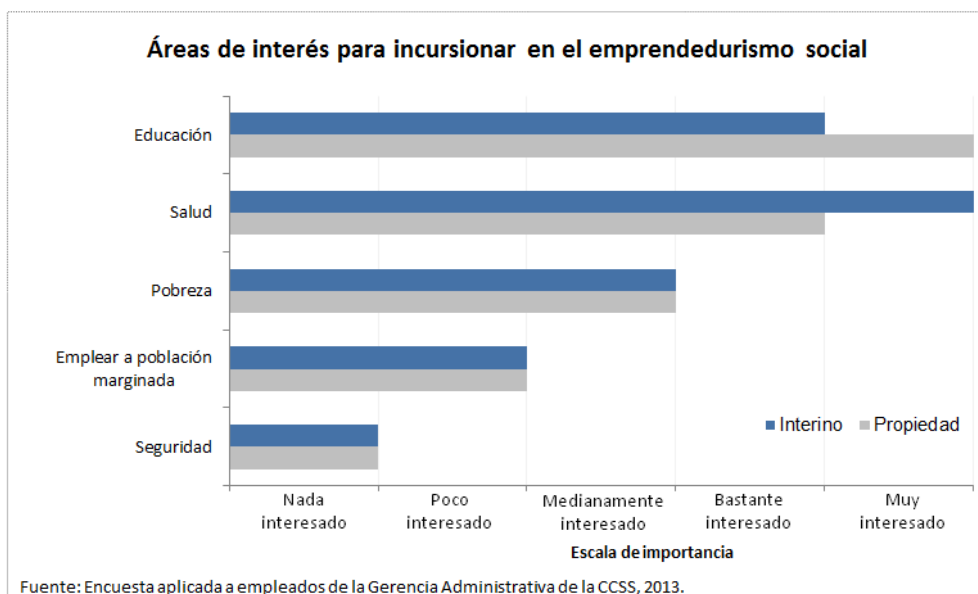
FIGURA 4



A partir de la determinación del interés personal para el emprendedurismo social, se consultó en **¿Cuáles áreas estaría interesado para desarrollarlo?**, mediante la escala de: nada interesado a muy interesado, se destaca que el 78% de las áreas mostradas en la encuesta fueron seleccionadas de: medianamente interesado a muy interesado, y el 22% restante marcaron la opciones: poco interesado a nada interesado.

Los empleados con condición laboral en propiedad muestran como área de mayor interés la “educación” y la “salud” como segunda opción, a la inversa sucede en el caso de los empleados interinos. En las restantes áreas: “pobreza”, “emplear a población marginada” y “seguridad”, fueron establecidas en ese orden de importancia por parte de los empleados, si haber diferencia por su condición laboral.

FIGURA 5



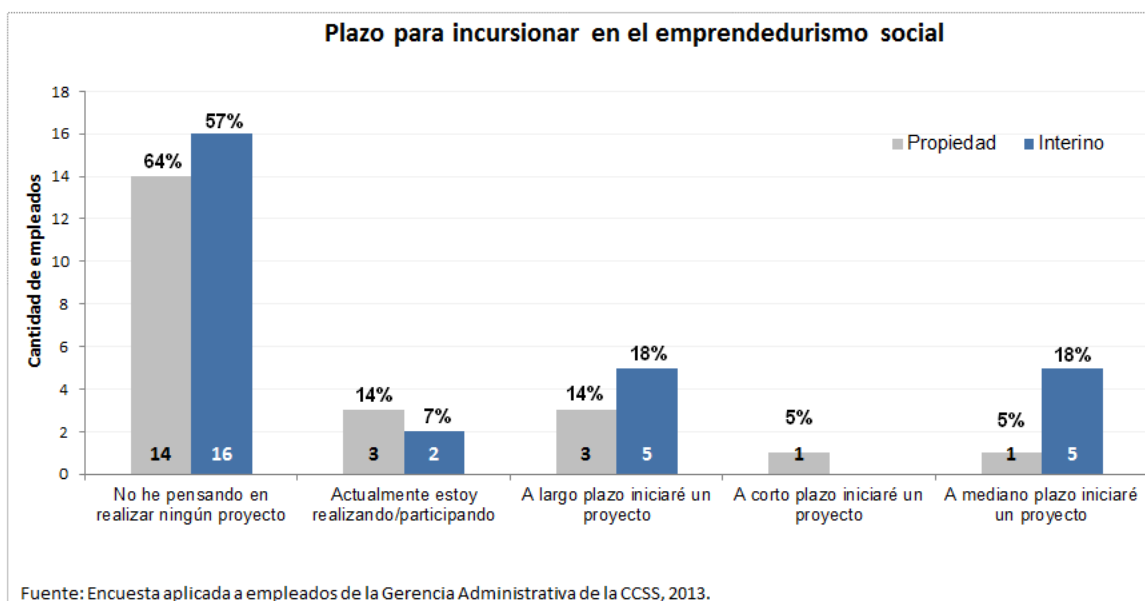
Con los intereses personales y las áreas que desearía realizar emprendedurismo social, se consultó el **plazo para iniciar a participar** o realizar un proyecto.

De acuerdo con los resultados, el 64% de los empleados en condición laboral de propiedad no han pensado en proyectos de emprendedurismo social, caso muy parecido para los empleados interinos, equivalente a un 57%. Lo anterior se puede determinar que en total 30 de los 50 encuestados, no visualiza incursionar en proyectos de emprendedurismo social equivalente a un 60%.

En el caso de los restantes empleados con propiedad que manifestaron haber pensado en incursionar, 14% lo visualiza a largo plazo (mayor a 5 años), un empleado vislumbra desarrollar emprendedurismo a corto (en los próximos 12 meses) y uno a mediano plazo (2 a 3 años). Referente a los empleados interinos, el 18% iniciaría a largo plazo, el mismo porcentaje indicó que a mediano plazo.

Se destaca que actualmente cinco empleados están participando o realizando emprendedurismo social.

FIGURA 6



Con la determinación de la motivación para incursionar en el emprendedurismo social, se busca establecer **las limitaciones** que impiden que los empleados de la Gerencia Administrativa comiencen a realizar o participar en emprendedurismo social, por lo cual se consultó cuáles son los **elementos a nivel personal** que consideran más relevantes y necesarios para el emprendedurismo social.

Se establecieron ocho ítems para la valoración por orden de importancia, donde 1 era el elemento más importante, y el 2 el segundo en relevancia; y así sucesivamente hasta llegar al ítem 8. Es importante indicar que el puntaje máximo que podría tener asignado una de las condiciones es de 400 puntos.

Con un valor de 264 puntos asignados en total, la condición más importante a nivel personal considerada por los encuestados fue los “vínculos familiares”; además, se destaca que 17 de los 50 empleados (34% del total) lo seleccionó como el más importante.

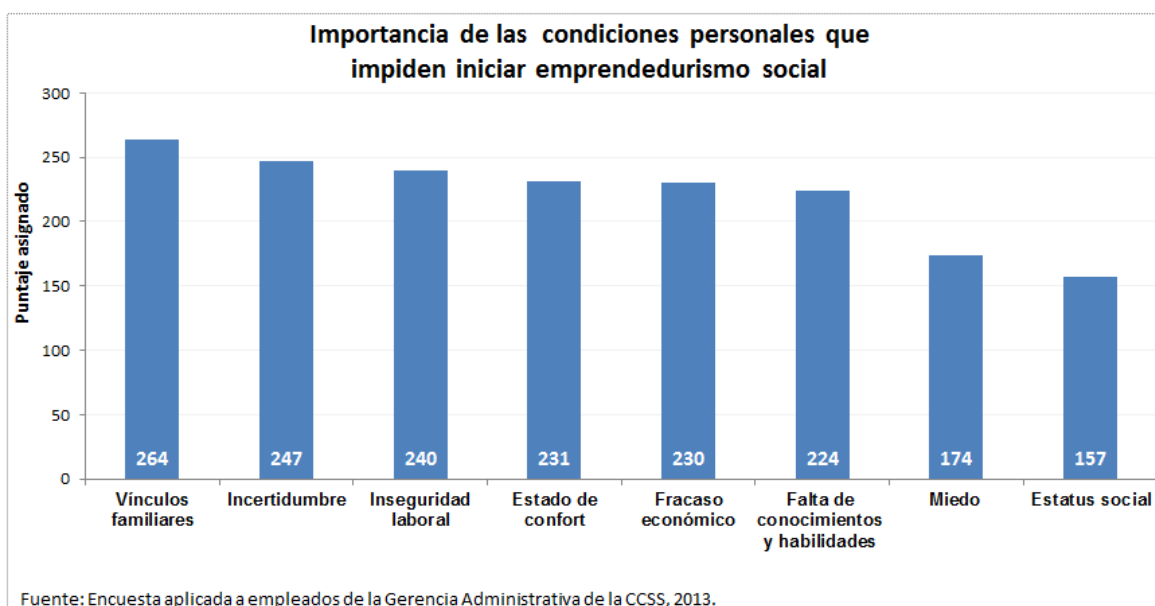
La “incertidumbre” ocupó el segundo lugar (247 puntos) en importancia como elemento condicionante para iniciar en emprendedurismo social, siendo esta condición elegida por cinco usuarios como la más relevante, y en tercer

lugar y con puntaje asignado de 7 puntos menos que el anterior, la “inseguridad laboral”, ítem que tres encuestados consideraron como el principal.

En la jerarquía de importancia como cuarto y quinto se ubican el “estado de confort” y el “fracaso económico”, con puntajes similares de 231 y 230 puntos. La “falta de conocimientos y habilidades” se encuentra como el sexto ítem en orden de importancia; sin embargo, se da una situación especial que 10 de los encuestados (20% del total) la seleccionaron como el más relevante.

Las condiciones personales referente al “miedo” y “estatus social”, fueron consideradas las menos relevantes por los usuarios con los puntajes más inferiores por debajo de 200 puntos.

FIGURA 7





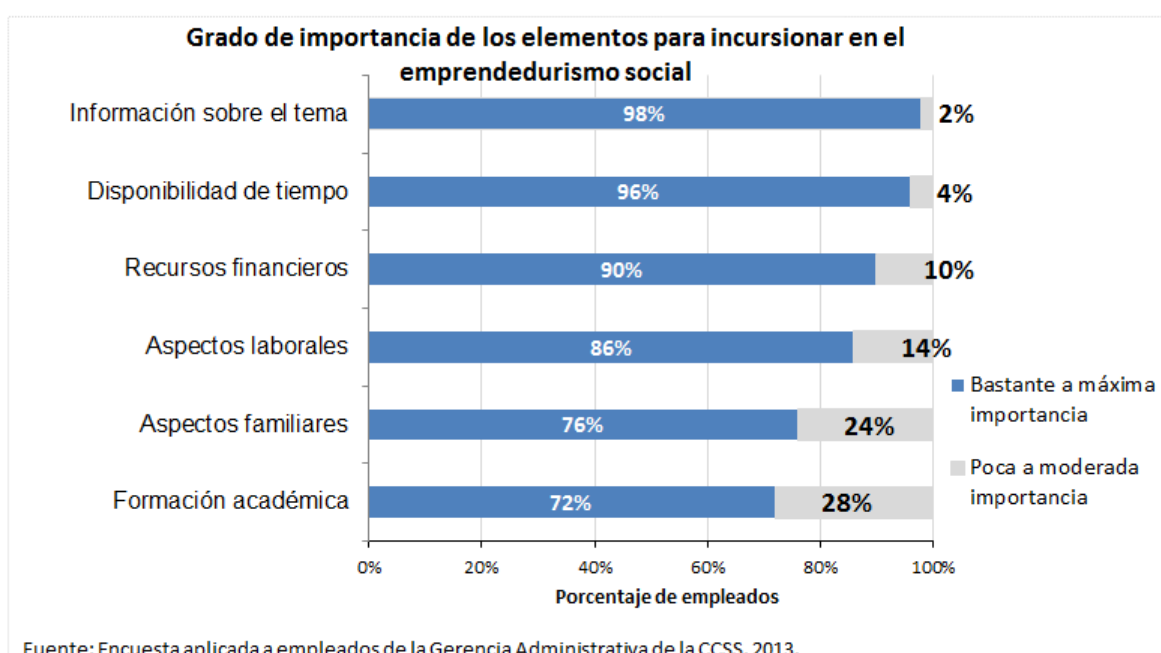
Con el fin de considerar los **elementos necesarios para incursionar** en el emprendedurismo social, se mostraron en la encuesta seis ítems, para que mediante una escala de 5 grados de importancia, iniciando con el nivel de poca importancia como más bajo y de máxima importancia como el más alto.

Los resultados muestran que el mayor grado de importancia, con un 98% de los encuestados considerándolo de bastante a máxima importancia, lo obtuvo el ítem “información sobre el tema”, lo anterior significa que solamente un empleado lo considera de poco a moderada importancia.

La “disponibilidad de tiempo” fue considerada muy relevante con un 96% de los empleados con criterio de bastante a máxima importancia, a excepción de dos encuestados que no lo consideran. El tercer elemento hace referencia a los “recursos financieros”, con un 90% de los empleados y con un 86% los “aspectos laborales”, el cuarto ítem con criterios de bastante a máxima importancia.

En los casos de “aspectos familiares” y la “formación académica”, más del 70% los consideró como elementos de bastante a máxima importancia.

FIGURA 8



## CONCLUSIONES

Con la información obtenida de las 50 encuestas aplicadas a los empleados de las unidades adscritas a la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S., referente a los factores que consideran necesarios al emprendedurismo social, muestran que los conocimientos sobre el tema, el acceso a la información, las condiciones personales, que involucran a las personas a participar, impiden la inserción en proyectos de emprendedurismo social así como la evaluación de los elementos imprescindibles para iniciar.

1. **Conocimiento sobre emprendedurismo social:** Con los datos obtenidos se destaca que pese a la primera impresión, los empleados de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S. desconocen el término; no obstante, el 74% seleccionó características que conforman la definición, y al menos 32% consideran los tres criterios indispensables para incorporar el emprendedurismo social: el desarrollo de productos y servicios para satisfacer necesidades básicas humanas, soluciones innovadoras y la generación de recursos para la sostenibilidad financiera.
2. **Acceso a la información:** La C.C.S.S., como una organización con fines sociales, con la prestación de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, posee el 58 % de los encuestados que conocen acerca del emprendedurismo social. Lo han obtenido a lo externo de la institución, en medios de comunicación, centros educativos y otros. Aunado a lo anterior, solamente tres empleados obtuvieron información en otras entidades gubernamentales.
3. **Motivaciones internas:** El 100% de los encuestados mostró interés para desarrollar emprendedurismo social, sin haber variación por su condición laboral (interino y propiedad), mostrando una mayor motivación para desarrollar emprendedurismo social como una forma de

ayudar a los demás y como un medio de satisfacción personal. En el caso donde se refleja una diferencia importante entre los empleados en propiedad e interinos, se da el elemento de independencia personal; la cual muestra una mayor predisposición de los interinos con un 21% a favor de desarrollar emprendedurismo social en comparación con un solo 9% de los que se encuentran en propiedad.

4. **Áreas de desarrollo:** Los empleados seleccionan las áreas de salud y educación, como áreas de interés para desarrollar el emprendedurismo social, un hecho relevante es la aproximación de uno de estos tópicos con la razón de ser de la institución que es la salud. En lado opuesto, los encuestados no se muestran interesados en las áreas de seguridad y el empleo de población marginada, lo que se infiere en el uso de habilidades y competencia para un enfoque en los servicios.
  
5. **Limitaciones para el emprendedurismo social:** Se evidencia que para un 34% de los empleados, los vínculos familiares es el elemento más fuerte que le impide iniciar en el emprendedurismo social, aun pese a contar con la motivación e ideas para un proyecto. No obstante, por la cultura del empleado de organización gubernamental, se destacan también la incertidumbre, la inseguridad laboral y el estado de confort como condiciones importantes para desestimular las iniciativas de los empleados. Adicional a estas condiciones personales, los empleados consideran como elementos necesarios para comenzar a realizar emprendedurismo social: la información sobre el tema, la disponibilidad de tiempo y los recursos financieros, todos los anteriores con una valoración del 90% al 98%, de bastante a máxima importancia.

## RECOMENDACIONES

1. **Conocimiento sobre emprendedurismo social:** Con el fin de establecer una definición más concreta generada a partir de la definición del concepto, se debe coordinar con la Gerencia Administrativa,

mediante la unidad adscrita de Bienestar Laboral, la capacitación sobre el tema, con el fin de aprovechar los conocimientos aislados que tienen los empleados. A partir de esta iniciativa, se debe trasladar las lecciones aprendidas a las demás gerencias.

2. **Acceso a la información:** Pese a que a nivel del país se cuenta con una política de emprendedurismo, la mayoría de información proviene de fuentes externa a entidades gubernamentales. Mediante la capacitación y divulgación del tema del emprendedurismo social, se recomienda el uso del portal web y el medio de comunicación formal institucional “webmaster”, para la comunicación a los funcionarios.
  
3. **Motivaciones internas:** La Gerencia Administrativa cuenta con personal con competencias que permitiría, mediante iniciativas de emprendedurismo social, brindar servicios y una sólida red de contactos con otras disciplinas del sector salud. Mediante una sensibilización del tema y el establecimiento de espacios para concertar iniciativas por parte de sus funcionarios, podría extenderse a la atención de necesidades de la población, en apoyo al compromiso que muestra el 100% de los empleados encuestados hacia este tema.
  
4. **Áreas de desarrollo:** El estudio muestra la educación y la salud como áreas con mayor interés por parte de los empleados. Se recomienda la incorporación de acciones en los planes operativos, tácticos y estratégicos institucionales, que permitan de esta manera incentivar la creación de proyectos de emprendedurismo social. Para lograr esto, se requiere el trabajo integral de las direcciones de Planificación, Recursos Humanos, Comunicación Organizacional y la Gerencia Administrativa.
  
5. **Limitaciones para el emprendedurismo social:** La información sobre emprendedurismo social es la condición principal que consideran necesario los empleados, además de los vínculos familiares, la

incertidumbre, la inseguridad laboral y el estado de confort. Estos elementos deben tomarse en cuenta para la elaboración de una campaña de iniciativas de emprendedurismo social, en las que se involucren a emprendedores sociales y la conformación de un grupo para asesorar a los empleados que deseen comenzar, que permita disminuir los elementos personales limitantes y otorgue mayores herramientas.

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Esta investigación sirve como una iniciativa para el aprovechamiento de las motivaciones de los funcionarios de la Gerencia Administrativa para el emprendedurismo social, pero se considera importante:

1. Trasladar este estudio de investigación a las gerencias restantes (Médica, Logística, Infraestructura, y Tecnologías y Pensiones) para la valoración de los empleados.

## REFERENCIAS

- Curto, G.M. (2012). Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 13, 7-14.
- De Pablo López, I. (2005). *El emprendizaje social: motor de desarrollo y cohesión social*. V Seminario sobre creación de empresas y entorno. Universidad Autónoma de Madrid. Trujillo.
- Dees, G. Emerson, J. y Economy, P. (2001). *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, New York.
- Dees, G. Emerson, J. y Economy, P. (2001). *Strategic tools for social entrepreneurs*, John Willey & Sons, INC, New York.
- Desarrollo local y emigración en Latinoamérica (EMIDEL). (2012). Documento marco de reflexión sobre el emprendedurismo y la innovación social. Barcelona, España.
- Lebendiker, Marcelo. (2009). *Diagnóstico sobre la situación actual del Emprendimiento en Centroamérica*. Asociación Incubadora Parque Tec.
- Lebendiker, M. y Petry, P. (2011). *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación*. El Emprendedurismo en Costa Rica.
- Merino, A., Ballesteros, C., Bilbao, P., Carrero, I., Contreras, D., Díaz, E., Labajo, V., Linare, P., y Valor, C. (2012). *Guía del Emprendedor Social*. Madrid, España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2010). Política Pública de Fomento de la PYME y al Emprendedurismo. Administración Chichilla Miranda 2010-2014.
- Roland, X.S., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M. y Vordewulbecke, A. (2012). *2012 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Melián, A y Sanchis P. *Emprendedurismo social y nueva economía como mecanismos para la inserción socio laboral* (2010). Madrid, España.

Sitios Web:

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (2013). Historia. Recuperado el 10/05/2013 de [http://www.ccss.sa.cr/cultura\\_organizacional\\_detalle?id=2](http://www.ccss.sa.cr/cultura_organizacional_detalle?id=2)

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (2011). Memoria Institucional 2011. Recuperado el 10/05/2013 de [http://www.ccss.sa.cr/cultura\\_organizacional\\_detalle?id=3](http://www.ccss.sa.cr/cultura_organizacional_detalle?id=3)

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (2013). Plan de Movilidad laboral. Recuperado el 10/05/2013 de <http://rrhh.ccss.sa.cr/movilidad/>

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). (2013). Plan de Movilidad laboral. Recuperado el 10/05/2013 de [http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia\\_Administrativa/Tab](http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/Tab)

Ruiz, R.G., y Mayorga, G.L. (2012). CCSS sigue en espera de cirugía vital. Recuperado el 10/05/2013 de [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/CCSS-crisis-finanzas-politicas-deficit\\_0\\_158384183.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/CCSS-crisis-finanzas-politicas-deficit_0_158384183.html)