

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Relaciones Públicas

**“Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la
Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa
Rica durante el periodo 2012-2015”**

Mariela López Hidalgo
B13721

Comité Asesor:
Directora: Carolina Carazo
Asesor: Luis Mastroeni
Asesor: Eduardo Ulibarri

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica
Noviembre, 2017



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE COMUNICACIÓN COLECTIVA**

ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No.012

Sesión del Tribunal Examinador celebrada el día **Viernes 24 de noviembre de 2017** a las **6:30 pm**, con el objeto de recibir el informe oral de la presentación pública de:

SUSTENTANTE	CARNE	EGRESADO AÑO	ENFASIS
Mariela López Hidalgo	B13721	II Ciclo del 2015	Relaciones Públicas

Quien se acoge al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de **Tesis** para optar al grado de **Licenciatura en: Ciencias de la Comunicación Colectiva en el énfasis de Relaciones Públicas**.

El tribunal examinador integrado por:

M.Sc. Susana Salas Corella	Presidente (a)
M.Sc. Allan Monge Cordero	Profesor (a) Invitado (a)
M.Sc. Carolina Carazo Barrantes	Director (a) T.F.G.
M.A. Eduardo Ulibarri Bilbao	Miembro del Comité Asesor
MBA. Luis Reinaldo Mastroeni Camacho	Miembro del Comité Asesor

ARTICULO I

La Presidente informa que el expediente de la postulante contienen todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudio correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda hacer la exposición.

ARTICULO II

La postulante hace la exposición oral de su trabajo final de graduación titulado: **“Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social Implementadas por la Embajada de Canadá y Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015”**

ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hace las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

ARTICULO IV

De acuerdo al Artículo 39 del Reglamento Finales de Graduación. El Tribunal considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO () APROBADO CON DISTINCION () NO APROBADO ()

Observaciones: Se le indica a la sustentante, con apoyo de la Directora del TFG, incorporar las observaciones realizadas por el Tribunal Examinador. Se recomienda valorar la publicación de la discusión teórico-conceptual del TFG.

ARTICULO V

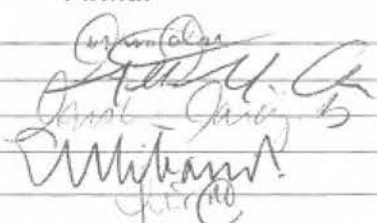
La Presidente del Tribunal le comunica a la postulante el resultado de la deliberación y la declara acreedora al grado de Licenciatura en: **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN COLECTIVA EN EL ENFASIS DE RELACIONES PUBLICAS.**

Se le indica la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación, al que será oportunamente convocada.

Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y de la Postulante. A las 7:45 p.m. se levanta la sesión.

Nombre:

Firma:

M.Sc. Susana Salas Corella	
M.Sc. Allan Monge Cordero	
M.Sc. Carolina Carazo Barrantes	
M.A. Eduardo Ulibarri Bilbao	
MBA. Luis Reinaldo Mastroeni Camacho	

Mariela López Hidalgo	
-----------------------	--

DEDICATORIA

A mi familia, el mejor y más incondicional equipo de apoyo. Gracias por alentarme y creer siempre en mis ideas, anhelos y proyectos.

AGRADECIMIENTOS

A mis admirados tutores, Carolina Carazo, Luis Mastroeni y Eduardo Ulibarri, por su excelente guía, amable disposición y continuo acompañamiento para la culminación exitosa de este trabajo.

A la profesora de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) Margoth Mena Young, cuyo apoyo fue indispensable para la construcción de esta tesis en su etapa inicial.

Agradezco profundamente a las y los funcionarios de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos por abrirme sus puertas y brindarme la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos de este estudio.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	6
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Introducción	10
1.2 Justificación.....	11
1.3 Planteamiento del problema.....	16
1.3.1. Delimitación del problema.....	20
1.3.2 Pregunta de investigación.....	22
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos	23
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL.....	24
2.1 Estado de la Cuestión	24
2.2 Marco situacional	38
2.2.1 RS en Costa Rica	39
2.2.2 Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica.....	43
2.2.3 Sobre las misiones diplomáticas.....	44
2.2.4 Cuerpo diplomático costarricense.....	46
2.2.5 Política exterior de Canadá.....	48
2.2.6 Política exterior del Reino de los Países Bajos	49
2.2.7 Embajada de Canadá en Costa Rica.....	50
2.2.8 Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica	53
2.3 Marco legal.....	56
2.4 Marco teórico	58
2.4.1 Los diferentes matices de la Responsabilidad Social (RS)	58
2.4.2. La construcción de la percepción	72
2.4.3 Relaciones Internacionales y Relaciones Públicas.....	83
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	99
3.1 Enfoque y método de investigación	99
3.2 Alcance de la investigación.....	101
3.3 Fuentes de información	101
3.4 Población de estudio.....	101
3.5 Sujetos de información.....	103
3.6 Métodos de recolección de la información.....	108
3.6.1 Técnicas de investigación	109
3.6.2 Categorías	110
3.6.3 Instrumentos de Investigación	112
3.6.4 Resumen metodológico	113
3.7 Procesamiento y análisis.....	115
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS	117

4.1 Percepción de la Responsabilidad Social.....	118
4.2 Iniciativas de Responsabilidad Social (RS)	145
4.2.1 Embajada de Canadá	146
4.2.2 Embajada del Reino de los Países Bajos	157
4.3 Percepción de las y los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social	181
4.4 Gestión socialmente responsable de las embajadas	217
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	244
5.1 Cumplimiento de los objetivos.....	244
5.2 Alcances y limitaciones	245
5.3 Principales hallazgos	248
5.4 Recomendaciones a futuro.....	255
REFERENCIAS.....	257
ANEXOS	268

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA N. 1	69
MODELO DE RSE PARA COSTA RICA DEL INCAE Y LA AED	69
FIGURA N. 2.....	79
TABLA DE CLASIFICACIÓN DE LOS PÚBLICOS SEGÚN LA TEORÍA SITUACIONAL DE GRUNIG ..	79
TABLA N.1	111
DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS A INVESTIGAR.....	111
TABLA N. 2.....	113
RESUMEN METODOLÓGICO.....	113
FIGURA N. 3.....	120
ASPECTOS ASOCIADOS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL	120
FIGURA N.4.....	122
RELACIÓN ENTRE DIPLOMACIA ECONÓMICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	122
FIGURA N.5.....	124
PRINCIPIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE MAYOR RELEVANCIA	124
FIGURA N.6.....	128
ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS	128
FIGURA N.7.....	131
PRIORIDADES EN LA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LAS EMBAJADAS	131
FIGURA N.8.....	133
VÍNCULO ENTRE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS.....	133
FIGURA N.9.....	135
ORIENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMBAJADAS	135
FIGURA N.9.....	138
PERTINENCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN INICIATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LA EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS	138
FIGURA N.10.....	139
PERTINENCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN INICIATIVAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN LA EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS	139
FIGURA N.11.....	140
CANALES DE INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMBAJADAS	140
FIGURA N.12.....	142
CAPACITACIONES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL	142
FIGURA N.13.....	187
INTERÉS DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS.....	187
FIGURA N.14.....	190
INTERÉS EN ADQUIRIR EL SELLO BICI AMIGABLE	190
FIGURA N.15.....	191
ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES ORIGINALES DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS.....	191
FIGURA N.16.....	193
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS PERSONAS BENEFICIARIAS AL PARTICIPAR.....	193
FIGURA N.17.....	197
PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS.....	197
FIGURA N.18.....	198
RELEVANCIA DE LOS CONTENIDOS	198
FIGURA N.19.....	200
SATISFACCIÓN DE LAS INICIATIVAS	200
FIGURA N.20.....	202
APRENDIZAJES OBTENIDOS.....	202

FIGURA N.21.....	204
APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	204
FIGURA N.22.....	207
SATISFACCIÓN RESPECTO A LAS EMBAJADAS	207
FIGURA N.23.....	208
PERCEPCIÓN RESPECTO A LAS EMBAJADAS.....	208
FIGURA N.25.....	211
SEGUIMIENTO A LOS BENEFICIARIOS	211

RESUMEN

Las embajadas, como misiones diplomáticas, influyen en los acontecimientos socio-políticos, culturales y económicos de las naciones tanto como se nutren de ellos. Así también, la Responsabilidad Social se concibe como un deber de toda organización independientemente de su naturaleza y, por lo tanto, un nuevo reto para estas entidades como principales gestoras de las relaciones bilaterales.

Este estudio busca, a través de una metodología y enfoque cualitativos, profundizar en cómo estas misiones gestionan sus impactos sociales y ambientales mediante el análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social que han impulsado dos embajadas residentes en Costa Rica: Canadá y El Reino de los Países Bajos en el periodo 2012-2015, con el propósito de visibilizar estas prácticas desde las Relaciones Públicas Internacionales.

La investigación se alimenta de tres perspectivas centrales: los fundamentos y principios sobre Responsabilidad Social, los cuales construyen y permiten la evolución de su concepto; la comunicación desde las Relaciones Públicas, enfocada en la percepción de los públicos ante determinadas experiencias que los impactan; y las Relaciones Internacionales, como campo que circunscribe los vínculos entre estados y cómo estos se proyectan entre sí y hacia la sociedad internacional.

Con el apoyo de expertas en Responsabilidad Social, se busca entender tanto la percepción de quienes laboran en este ámbito desde las embajadas, como la gestión que sus gobiernos han fomentado al respecto, el alcance de los esfuerzos realizados, y el éxito que estos han tenido según cada público beneficiario.

El estudio concluye que se han realizado esfuerzos relevantes gracias al liderazgo de los países a los que representan las misiones diplomáticas estudiadas, así como de las organizaciones que impulsaron las iniciativas. De este modo, constituye una invitación para explotar el potencial de las embajadas como transmisoras de conocimiento, fomentar las alianzas en pro de iniciativas relevantes y medibles, y visibilizar el poder de la comunicación para la proyección e impacto de acciones socialmente responsables.

ABSTRACT

Embassies, as diplomatic missions, influence each nation's socio-political, cultural and economic events as much as they are powered by them. On the same hand, Social Responsibility has become a duty for organizations no matter their nature; therefore, it implies a new challenge for these entities as they are responsible for bilateral relationships.

Through a qualitative methodology and approach, this study seeks to understand how these missions manage their social and environmental impacts by analyzing the socially responsible initiatives executed between 2012 and 2015 by two embassies in Costa Rica: Canada and the Kingdom of the Netherlands, with the purpose of portraying these practices within the field of international public relations.

The research is based on three main insights: the foundations and principles about social responsibility, which shape and allow the evolution of this concept; the science of communications from a Public Relations view, focused on the stakeholders perception on the experiences that affect them; and International Affairs, as a field that frames the relations between nations and how these are presented towards each other and among the international community.

Supported by the knowledge from experts in Social Responsibility, this study seeks to understand not only the perception of those who are responsible for the social responsibility management within the embassies, but also how their governments have encouraged the adoption of these initiatives, the extent of the efforts, and their success among the people who have been benefited by them.

In conclusion, relevant efforts have been fostered thanks to the leadership from the countries that are represented by the embassies and from the organizations that have promoted the initiatives. The results present an invitation to value the potential these diplomatic missions have through their know-how in various fields, encourage partnerships that seek relevant and measurable initiatives, and use the power of communication to visualize socially responsible initiatives and increase their positive impact.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El presente trabajo estudia las iniciativas de Responsabilidad Social (RS) implementadas o apoyadas por dos embajadas residentes en Costa Rica: la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos. Así, el estudio se ocupará de describir estos esfuerzos, comparar la gestión socialmente responsable entre ambas embajadas y analizar la percepción tanto de quienes la han ejecutado, como de quienes han sido beneficiarios o beneficiarias de las iniciativas.

Las embajadas fueron seleccionadas para la investigación teniendo en cuenta que implementan o apoyan esfuerzos de Responsabilidad Social (RS) en el país y que pertenecen a países líderes en el ámbito a nivel global. Estas embajadas son residentes en Costa Rica, es decir, operan desde este país y poseen instalaciones establecidas para hacerlo, aspecto con el que se busca facilitar la aplicación de los instrumentos metodológicos.

En un primer apartado se justifica la relevancia del estudio. Primero, exponiendo el auge que ha tenido la Responsabilidad Social en el mundo, así como las diversas perspectivas que existen en torno al tema. También, se puntualiza en el deseo de entrelazar su importancia en relación con los organismos internacionales, principalmente en el marco de las embajadas como representaciones de otros países en un nuevo contexto donde se intercambian matices, propuestas y nociones que aportarían al abordaje de la RS con distintos públicos.

Posteriormente, se detalla el problema de investigación, así como la delimitación del objeto de estudio y sus alcances. Esta tesis se enmarca dentro del contexto costarricense, estudiando embajadas que hayan aplicado iniciativas de RS entre el 2012 y el 2015, periodo que se justifica en el Marco Metodológico.

Más adelante, se formula la pregunta de investigación, cuyo fin es determinar las acciones de RS que han apoyado o implementado las embajadas en estudio en el marco de las Relaciones Públicas Internacionales. Aunado a ello, se exponen los objetivos del trabajo, los cuales buscan describir cada esfuerzo de Responsabilidad Social, comparar las similitudes y diferencias en la gestión de ambas embajadas, conocer la percepción de las embajadas sobre la RS y determinar la percepción de los beneficiarios sobre estas iniciativas socialmente responsables.

Con el fin de apoyar los apartados señalados, se recurrió a la revisión de documentos académicos y a consultar la opinión de profesionales del ámbito que respaldan las ideas propuestas a continuación.

1.2 Justificación

La Responsabilidad Social (RS), también llamada Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (ver distinción de conceptos en el Marco Teórico), ha sido un campo profundamente trabajado por los estudiosos de varias disciplinas como la Comunicación y la Sociología desde que su gestión fue adoptada por las empresas como respuesta al impacto que ejercen sus acciones en el entorno.

Como señala la autora Linda Navarro (2013), doctora en Derecho Mercantil en España, en su trabajo titulado “La Responsabilidad Social de la empresa en el ámbito de la Unión Europea”, si bien los fundamentos del concepto de RS han surgido desde la mitad del siglo XX en Europa,

No es hasta la época de los 90, y principios del nuevo siglo, en la que se abre una nueva fase (...) [del proceso de Responsabilidad Social], cuando la materia parece convertirse en uno de los temas en boga tanto en el mundo empresarial, como en el institucional y el académico (Aparicio Tovar y Valdés de la Vega, citados en Navarro, 2013, p. 63).

Dada la naturaleza empresarial del concepto de RS y la creación de directrices globales como la ISO 26000 -la norma internacional para la correcta gestión de la Responsabilidad Social- (ver detalle en el Marco Legal), que guía a las organizaciones para actuar de forma socialmente responsable, el enfoque de quienes han trabajado el tema se ha dado principalmente en torno a las organizaciones de carácter privado, ya sea en relación con las políticas que las rigen, el manejo de riesgos, el contexto en que se ubican o su colaboración con distintos grupos sociales. Lo anterior, según la revisión bibliográfica de 20 documentos que será expuesta más adelante en el Estado de la Cuestión de este trabajo.

Es por ello que esta investigación es novedosa al trasladar el enfoque de la RS hacia actores del cuerpo diplomático acreditado en un país, un ámbito poco visibilizado en Costa Rica, pero que dentro de este marco se considera igual de relevante en tanto se compone de entidades inscritas en diversos contextos

sociales, siendo así, entidades cuyas prácticas tienen un impacto sobre otras personas, el ambiente y el acontecer sociopolítico de las naciones.

El profesor asociado de la Universidad de los Andes, Carlos Zorro, quien se ha especializado en áreas como la RSE, la ética del desarrollo, el desarrollo económico y la globalización, propone que

Así como cada individuo –o persona natural en el lenguaje jurídico– es responsable por su comportamiento frente a los demás, también lo son las organizaciones, en su calidad de entes a los que se reconoce una personalidad distinta de la de los miembros que las integran (Zorro, 2013, p. 84).

La afirmación anterior no hace exclusiones en el término “organización”; por el contrario, atribuye a cada una, independientemente de su naturaleza, una responsabilidad intrínseca sobre su comportamiento con los demás, una deuda que aplica

tanto para las organizaciones públicas como para las privadas; para las que están integradas a la lógica de la actividad capitalista (...), las que operan con una lógica diferente al ánimo de lucro; para las que operan en ámbitos territoriales locales y para las que se proyectan a las esferas internacional o global (Zorro, 2013, pp. 84-85).

Así, se establece como propósito de este Trabajo Final de Graduación (TFG) investigar las acciones de RS que impulsan o apoyan en el país dos embajadas residentes en Costa Rica: Embajada del Reino de los Países Bajos y Embajada de Canadá, abordando dentro de este eje central la importancia de generar iniciativas pertinentes con impacto social positivo en el país, el aporte que pueden realizar las misiones diplomáticas dentro de esta aspiración y entendiendo las Relaciones Públicas, internacionales en este caso, como parte intrínseca de la gestión socialmente responsable.

Primero, porque aunque la RS haya sido vastamente abordada desde distintas perspectivas, existen pocos documentos -según la búsqueda documental realizada- que lo hagan específicamente con embajadas. De hecho, a pesar de que en unos cuantos trabajos se menciona brevemente el accionar de algunas de estas instituciones del cuerpo diplomático, solamente se encontraron dos -entre los 20

textos que conforman el Estado de la Cuestión de esta tesis- que se centran explícitamente en la labor de estas entidades.

No obstante, ambos documentos se adentraron en la labor de una única embajada en cada caso: la Embajada Federal de la República Alemana en Costa Rica y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Sudáfrica; razón por la que se considera necesario dar una mirada a varias de estas instituciones del cuerpo diplomático desde un mismo ángulo para realizar una contribución académica más amplia.

Si bien en el próximo apartado se detallará el porqué de las embajadas seleccionadas, es relevante señalar que la elección de países estuvo basada teniendo en cuenta la política exterior que manejan hacia Costa Rica, el liderazgo económico que les permite destinar mayores acciones al desarrollo en comparación con otras naciones que no lo tienen, y la imagen que han proyectado otros autores en cuanto al manejo que esos Estados hacen de la RS. Así, es también impulso para este trabajo percibir las diferencias en las prácticas de la RS que existen entre países y regiones a escala global y cómo esto se refleja cuando aplican programas o proyectos en otros contextos.

Luis Mastroeni, comunicador experto en temas de RS formado con la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) en Costa Rica -donde es miembro de uno de los comités de trabajo-, y diplomado en Gestión de la RSE de la Universidad Católica de Valparaíso en Chile y de la Cámara de Industrias de Costa Rica, apoya esta idea al afirmar que

Incluso dentro de los países no hay una comprensión clara del tema. En Estados Unidos muchos estados creen que la filantropía sigue siendo RSE. En Europa están más avanzados y la manera en que se maneja el tema es distinto a América Latina. Todo depende del tratamiento de los líderes de opinión y el papel de la academia en tratar de inculcar lo que realmente significa esto [RSE] (Mastroeni, comunicación personal, 20 de abril, 2015).

Por ello, esclarecer hasta donde sea posible las incongruencias -o congruencias- en el entendimiento del término entre los países estudiados y cómo esto afecta la formulación de los esfuerzos de RS que las embajadas impulsan o aplican en Costa Rica, es otra motivación que dirige este trabajo final de graduación.

Por otro lado, es de relevancia traer a flote un debate sobre la importancia de las relaciones internacionales en temas de Responsabilidad Social. Costa Rica

cuenta con un Ministerio de Relaciones Exteriores cuya Dirección de Cooperación Internacional tiene dentro de sus objetivos “gestionar la cooperación internacional hacia Costa Rica para que contribuya, a través de sus diferentes modalidades, al desarrollo sostenible del país, en congruencia con las prioridades nacionales y los principios de la política exterior” (Ministerio de Relaciones Exteriores, párr. 5).

A su vez, Ancos (2010), doctora en Derecho del Instituto Complutense de Estudios Internacionales en España, comienza su artículo sobre la RSE en ámbitos público y privado expresando que “la (...) RSE representa el desafío de organizar las relaciones económico-sociales y medioambientales en un contexto globalizado, yendo más allá de lo social para convertirse en sostenible” (p. 66). La inclusión de la sostenibilidad en las dos citas anteriores apoya la presente investigación, pues implicaría que los objetivos del cuerpo diplomático de un país y el propósito de la RS poseen un norte coherente, ya que ambos -como mínimo- buscan la sostenibilidad.

En vista de que será constante en este trabajo la mención del concepto de desarrollo sostenible, se espera que quien se interese por esta investigación pueda comprenderlo desde un inicio. Se entiende por desarrollo sostenible “*el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*”, según fue definido en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo com (DIRECON, 2013, p. 4).

El hecho de que la RS se convierta cada vez más en una necesidad global y que los Estados se empeñen constantemente en generar lazos entre sí para el bienestar de los pueblos, el impacto de la sociedad, o la solución de los problemas mundiales, abre una puerta poco transitada que conduce hacia una noción de RS en la que el concepto se transforme en un brazo de las Relaciones Internacionales. Y que, como se quisiera incentivar a través de esta propuesta, la comunicación y las Relaciones Públicas se entiendan como parte fundamental y estratégica dentro de su accionar.

Zorro (2013), quien ha sido esencial para justificar este trabajo, da pie para el desarrollo de esta tesis, al contemplar en relación con su artículo ya citado que

Los documentos consultados no hacen referencia a la responsabilidad social como característica de los programas de la cooperación europea, lo que no se opone a que, de hecho, en el enunciado de sus propósitos y prácticas

estén implícitos todos los elementos que hacen parte de una acción socialmente responsable (p. 90).

Esto es importante, pues ha existido la tendencia a limitar la Responsabilidad Social al ámbito privado y excluirlo a otras organizaciones, y no ha sido sino hasta hace unos años que se ha hablado del término como una parte necesaria para cualquier organización que desee hacerse responsable por sus acciones. Como señala Zorro (2013)

El concepto como tal tiende a ser visto solo en función de la empresa privada, a la que se reconoce que su primera función es generar beneficios (Comisión Europea, 2001, p. 5) pero a la que se pide integrar de manera voluntaria “[...] preocupaciones sociales y ambientales a sus actividades comerciales y a sus relaciones con sus grupos de interés.” (Comisión Europea, 2002, pp. 4 y 7), lo que supuestamente contribuirá a hacerlas más competitivas y sostenibles (p. 13). (pp. 90-91)

Si bien lo anterior es cierto y las empresas juegan un papel fundamental en el desarrollo de las comunidades y otros públicos a los que se dirigen, la creación de valor para la sociedad debería de ser parte no solo de este tipo de instituciones, sino de cualquier ente cuyo accionar tenga consecuencias sobre determinados grupos, que es básicamente cualquier organización.

Por ello, se espera con este trabajo contribuir al desarrollo de una perspectiva en la que la responsabilidad y el impacto social positivo van más allá de una organización y trascienden a una auténtica preocupación de los Estados por generar progreso. Como dice Mastroeni (comunicación personal, 20 de abril, 2015) “todos deben estar dentro de este proceso. La RSE no es moda, es una manera de hacer negocios (...) en la que sociedad, empresas privadas, ONG e instituciones del Estado pueden trabajar juntas para mejorar el bienestar de las personas”.

En un país como Costa Rica, donde no se encuentran fácilmente muchas investigaciones que incluyan organismos internacionales en el estudio de la RS, este TFG representa un aporte que podría ampliar la perspectiva de estudiosos en el tema, así como de quienes laboran en torno a la política exterior del país. Igualmente, con los resultados se pretende impulsar el desarrollo de proyectos sociales con colaboración internacional más completos que respondan a las necesidades de la nación.

Esta tesis busca motivar con sus resultados a las organizaciones de cualquier índole, así como al gobierno de Costa Rica y al cuerpo diplomático que se encarga de velar por las relaciones exteriores, a trabajar en conjunto para desarrollar prácticas de desarrollo social alineadas y congruentes. Como señala el Doctor en Ciencias Sociales Juan Arroyo (2012), existe un modelo emergente en el que “los Estados que promueven la RSE se mueven dentro de un nuevo esquema de gobernanza colaborativa entre Estado, sociedad y empresas” (p. 7), ideal tanto para Costa Rica como para todos los demás países en desarrollo.

Este trabajo responde a una necesidad identificada en 2012 por Glen Whelan, profesor de ética de negocios en el Centro Internacional para la Responsabilidad Social Empresarial en la Universidad de Nottingham. Whelan (2012) sugiere que “existe una necesidad de trabajar detallando las formas en que las compañías multinacionales pueden alinear sus políticas y prácticas de RSE con las preocupaciones de la política exterior domésticas y extranjeras” (p. 33).

Finalmente, debido a que este es un trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, se considera oportuno añadir el valor académico que brinda el trabajo a las Relaciones Públicas Internacionales (RRPPII), dado que la Responsabilidad Social es un campo en el que se ha hecho énfasis dentro de los cursos de Relaciones Públicas, al contrario de las RRPPII, que continúa siendo una disciplina poco abordada en esta escuela.

Según Ruiz (2013), expositora del V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social sobre la relación entre la RSE y las Relaciones Públicas, “la RSE se convierte en una de las principales demandas de los grupos de interés hacia las organizaciones y, las Relaciones Públicas en las organizaciones, intentan dar respuestas a las demandas mediante la gestión de las relaciones con los públicos” (p.14). Esta afirmación revela la relevancia mutua que hay entre la RS y las RRPP.

Por lo tanto, reconocer el factor de comunicación que debe estar presente en las iniciativas de RS de las embajadas, y si su implementación tiene que ver con un trabajo de gestión de los públicos, significaría un nuevo campo en el cual los y las profesionales de la materia podrían incursionar.

1.3 Planteamiento del problema

Este apartado tiene como propósito exponer la situación en torno a la que se trabajó, así como sus características y antecedentes. Del mismo modo, se establece la delimitación del problema con sus fronteras de investigación, periodo de búsqueda y universo de análisis. Por último, se presenta la pregunta de investigación que dio pie a los resultados de este documento.

El objeto de estudio de esta tesis es la Responsabilidad Social en dos embajadas residentes en Costa Rica.

Mediante la investigación, se buscó analizar las iniciativas de RS que apoyan o implementan esas embajadas en el país, así como la percepción de quienes han sido responsables de su gestión y de las personas que se han visto beneficiadas a través de ellas, ya sean organizaciones u otros grupos sociales.

Las embajadas seleccionadas para esta investigación son representaciones de un país de Europa (el Reino de los Países Bajos) y uno de Norteamérica (Canadá), ambas regiones consideradas líderes en temas de Responsabilidad Social. Una de las razones por las que se seleccionó estos países fue que al hacer la revisión de los documentos que conforman el Estado de la Cuestión de este trabajo, se descubrió una fuerte tendencia a trabajar con países de Europa o Norteamérica al hacer los análisis de RS, especialmente comparando la naturaleza de esta disciplina entre ambas regiones. Por ejemplo, Dobers y Halme (2009) hacen referencia a cómo la RS surgió en países con fuertes economías de mercado, como lo son los países de Norteamérica y algunos de Europa.

Lo anterior se da principalmente porque, dado que la RS ha sido principalmente un término del ámbito empresarial, las corporaciones multinacionales -que provienen de Europa y Estados Unidos- han sido el centro del desarrollo del concepto.

Como característica de la comunicación que manejan las instituciones elegidas, todas poseen una página web actualizada en la que retratan sus principales acciones, la política exterior que las rige y, únicamente en el caso de la Embajada del Reino de los Países Bajos, un amplio apartado sobre su Responsabilidad Social. No obstante, la selección estuvo basada en el conocimiento de que los dos países han reflejado su interés en el ámbito de la RS, ya sea por su gestión en Costa Rica o por el liderazgo que poseen a escala global en cuanto a RS, como es el caso de las empresas europeas.

Además, estas fueron elegidas pues -una vez definido que se deseaba trabajar con regiones líderes en el ámbito-, a la hora de contactar a las embajadas que calzaban con ese perfil, estas fueron las únicas que explícitamente señalaron implementar o apoyar iniciativas de Responsabilidad Social.

Navarro (2013), doctora en Derecho Mercantil quien ha trabajado el tema de la RS enfocado a la Unión Europea, afirma que

Aunque parece que el término [RSE] empezó a utilizarse en Estados Unidos en esa (...) década [años 50], en el ámbito de la gestión de las empresas para expresar la idea de implicación de las mismas y de los empresarios en la sociedad en que están inmersas; el origen (...) del desarrollo de la responsabilidad social corporativa, se debe al movimiento iniciado en esas mismas fechas en la Unión Europea, que años después se convertiría en la cuna de dicho movimiento. (p. 63)

Como se mencionó previamente en este documento, no fue sino hasta finales del siglo XX que comenzó la curiosidad por la RS a escala mundial. En ese contexto, surgió la preocupación de algunas empresas en Costa Rica por el tema, aún sin mucha claridad sobre las implicaciones que poseía su aplicación.

Luis Mastroeni (comunicación personal, 20 de abril de 2015) explica que el interés por la responsabilidad de las empresas “arranca a finales de los 90 -a pesar de que hubo esfuerzos años antes-, sin embargo, el primer enfoque fue dirigido sobre todo a impulsar los esfuerzos filantrópicos de los empresarios que se animaron a decir lo que hacían”.

Asimismo, Mastroeni (comunicación personal, 20 de abril de 2015) destaca como factores que influyeron en la adopción de la RSE en Costa Rica el impulso de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), la presión que generó el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para que las empresas se apegaran a este, la crisis del 2008 y la elaboración de la directriz global para RS “ISO 26000” en el 2010.

Según él, así se comenzó a pensar la RS como “una gran estrategia de negocios; la única para ser sostenibles a largo plazo” (comunicación personal, 20 de abril de 2015). Sin embargo, él mismo señala que, aunque Costa Rica reconozca su importancia, está lejos del desarrollo que poseen los países europeos en el ámbito.

Si bien la RS ha ganado relevancia en el marco académico en el país, existe un interés por que el concepto trascienda a la inclusión de organismos internacionales en su estudio. Esto dado el contexto actual de globalización, en el

que las empresas cada vez más pierden las fronteras geográficas y se adentran en nuevos territorios. Al ser las embajadas representaciones de esos espacios extranjeros, se asume el deber de visibilizarlas como entes portadores de matices culturales, políticas y concepciones que influyen en su noción de la RS.

Llama la atención la congruencia entre Welford (2004) en su estudio sobre las diferencias de enfoque en RSE de varias compañías internacionales según el contexto geográfico donde se ubican, y Carrillo y Sánchez (2013), quienes hicieron una investigación similar en Costa Rica, pues ambos concluyen que la RSE y el desarrollo económico van de la mano.

Si bien existen perspectivas que difieren al respecto, para efectos de este trabajo se considera que el apoyo bilateral es un vínculo potente cuya mirada externa de las necesidades de un país debería fungir como incentivo para promover la ayuda mutua que fomente el progreso social en las áreas que lo requieren. Por tanto, la RS sería una posible vía para alcanzar lo anterior, teniendo en cuenta los públicos de interés.

Zorro (2013) trabajó sobre la cooperación europea en Colombia, sobre lo cual señaló que la Embajada del Reino de los Países Bajos actúa entendiendo la sostenibilidad de forma integral, balanceando los aspectos económicos, ambientales y sociales.

Del mismo modo, Mastroeni (comunicación personal, 22 de abril, 2015) expresa la importancia de trabajar con los Países Bajos cuando se trata de RS, principalmente porque los países europeos son los más avanzados en temas de sostenibilidad.

Al revisar artículos o documentos que trabajaran en torno al tema, surgió el deseo de comprobar si en Costa Rica aplica la misma afirmación de Postma (2012), Welford (2004) y Arroyo (2012) respecto a cómo en Norteamérica -principalmente en Estados Unidos- el enfoque de la RSE se basa en la ética, la filantropía (que según el modelo *Triple Bottom Line* -Triple Línea Base- no sería RSE-), y la reputación; mientras que en Europa gira alrededor del desarrollo sostenible, es integral y busca el balance entre personas, ganancias y ambiente.

Por último, se considera que abordar un problema que en Costa Rica no se ha trabajado de la forma planteada, puede sentar las bases para que crezca el interés de otros y otras profesionales de las ciencias sociales en el tema. Asimismo, Mastroeni (comunicación personal, 20 de abril, 2015) apunta que un estudio sobre la

RS orientado al cuerpo diplomático de un país aportaría en tanto “se podría tener un instrumento que definiría cuáles oportunidades existen para trabajar en conjunto o cuáles se están desaprovechando”.

1.3.1. Delimitación del problema

Las acciones de RS analizadas fueron aquellas implementadas a partir del año 2012 y hasta inicios del 2015 para establecer un periodo pertinente, pero a la vez no tan largo como para que limite la profundización.

Como se mencionó anteriormente, el estudio se realizó con dos embajadas residentes en Costa Rica, por ser el contexto en el que se inscribe esta investigación: la Embajada del Reino de los Países Bajos y la Embajada de Canadá. Antes de describir cada una de ellas, es oportuno mencionar que en un principio se consideró incluir también a la Embajada de los Estados Unidos; sin embargo, al revisar en su página web y hacer una llamada a la embajada no se identificó la existencia de iniciativas de RS que fueran apoyadas o implementadas por esta entidad, a pesar de que sí existe gran cantidad de acciones filantrópicas.

Dado que este estudio está centrado en programas propios de RS y que los objetivos del trabajo requieren de la recolección extensa de información, se decidió que dentro de este marco la embajada estadounidense no sería incluida. No obstante, se abre la invitación a otros profesionales a revisar el accionar de esta institución, pues representaría una novedad conocer cómo se gestionan esas acciones filantrópicas para confirmar los aportes de los autores ya mencionados sobre la perspectiva estadounidense de la RS.

Del mismo modo, se pretendía incluir a la Embajada de la República Federal de Alemania, dado que dentro de las fuentes consultadas se posicionaba como un país líder en la materia. Sin embargo, al momento de contactar a la embajada y consultar sobre su gestión de la RS, respondieron que no llevaban a cabo programas de Responsabilidad Social en el país.

Continuando con las fronteras de esta investigación, en primera instancia se trabajó con la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica. Según Esteban Gracias (comunicación personal, 22 de abril, 2015) quien es Oficial de Diplomacia Económica y RS de la institución, esta es una sede diplomática regional

para Centroamérica, es decir, que el embajador se encuentra en Costa Rica, pero es concurrente para Honduras y Nicaragua.

En cuanto a la cooperación internacional, Gracias (comunicación personal, 22 de abril, 2015) señala que la embajada no cuenta con programas dirigidos a Costa Rica, excepto su inclusión en un programa regional conocido como MAP, que tiene tres ejes: la seguridad, la justicia y los derechos humanos (DDHH).

Es debido a este enfoque de RS en la región que se consideró esta embajada como fundamental en el análisis, pues es de especial interés que optaran por prácticas responsables siendo una misión diplomática.

Como segunda embajada, se seleccionó a un país de América del Norte para contrastar nociones de la RS a nivel geográfico. La Embajada de Canadá aporta en su sitio web que

Canadá y Costa Rica disfrutan de fuertes relaciones bilaterales (...) comparten visiones similares en muchas áreas, entre ellas los derechos humanos, el estado de derecho, la seguridad y el libre comercio, así como posiciones con respecto a los problemas regionales e internacionales externadas en organizaciones multilaterales (Gobierno de Canadá, párr. 3).

Además, en la misma página se expone extensamente la visión de la RS del país, un insumo que indica su preocupación por el tema. De acuerdo con Edgardo García (comunicación personal, 22 de abril, 2015), Asistente de la Sección Comercial de la embajada, en Costa Rica han trabajado actividades con la AED, principalmente talleres de formación en RS para empresas del país. “En cuanto a la cooperación, al ser Costa Rica un país de ingreso medio, este no capta ningún recurso de este tipo”, agregó García.

Por otro lado, se retoma que esta investigación describirá las acciones de RS implementadas o apoyadas por las embajadas, de dónde parte la gestión socialmente responsable de cada una y la percepción de estas instituciones en torno al concepto, así como las de los funcionarios encargados de las iniciativas. También se abordará la percepción sobre estas iniciativas por parte de quienes fueron beneficiarios(as).

Cabe destacar que la naturaleza teórica de la tesis no da pie para una propuesta práctica a futuro respecto a la gestión de la RS, a pesar de que sí se darán recomendaciones basadas en los resultados.

De la misma forma, este trabajo no considera los programas de RS de países “en desarrollo” -siendo estos los pertenecientes a Latinoamérica, África y Asia, según la clasificación de Visser (2012)-. Lo anterior, dado que se busca analizar la perspectiva de Estados con mayor trayectoria en el campo de la RS, como se fundamentó en apartados anteriores.

Sin embargo, se considera que los alcances del trabajo, cuyo fin es impulsar la aplicación de programas con un impacto social positivo que respondan a las necesidades de sus públicos, aportaría a la afirmación de Visser (2012) cuando señala -citando al Banco Mundial-, que “en los países en desarrollo la globalización, el crecimiento económico, la inversión y la actividad empresarial son más propensos a tener los impactos sociales y ambientales más dramáticos (tanto positivos como negativos)” (p. 474). Y añade que estos países “presentan una serie de retos en la agenda de RSE que son colectivamente bastante diferentes a aquellos que se enfrentan en el mundo desarrollado” (Visser, 2012, p. 474).

Por último, si bien se reconoce la existencia de un vacío en el término de RS con base en la revisión bibliográfica realizada, este estudio no pretende desarrollar una definición del término. Antes bien invita a reflexionar sobre sus posibilidades de enriquecimiento para convertirse en un concepto integral fundamentado en las prácticas sostenibles, pero que va más allá del accionar de una sola empresa.

1.3.2 Pregunta de investigación

A continuación se detalla la pregunta de investigación que guió el desarrollo del trabajo, y a la cual se pretendió dar respuesta al aplicar la metodología y analizar los resultados:

¿Cuáles son las características de las iniciativas de Responsabilidad Social (RS) que han implementado o apoyado las embajadas de Canadá y el Reino de los Países Bajos en los últimos tres años (2012-2015) en Costa Rica?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar las acciones de Responsabilidad Social que han apoyado y/o implementado las embajadas de Canadá y El Reino de los Países Bajos en Costa

Rica en el periodo 2012-2015 con el fin de que se visibilicen estas prácticas desde las Relaciones Públicas Internacionales.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Describir las iniciativas de Responsabilidad Social que han implementado y/o apoyado las embajadas estudiadas en los últimos tres años.
2. Comparar la gestión socialmente responsable que ha llevado a cabo tanto la Embajada del Reino de los Países Bajos como la Embajada de Canadá en el periodo definido.
3. Analizar la percepción sobre la Responsabilidad Social de quienes están a cargo de la implementación de estos esfuerzos en las embajadas.
4. Determinar la percepción respecto a las iniciativas de RS en estudio por parte de quienes han sido sus beneficiarios y beneficiarias.

Seguidamente, antes de describir los alcances metodológicos de este estudio, se expondrá el marco teórico que sustenta esta tesis.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

En el presente capítulo del TFG confluyen tres apartados destinados a la conceptualización de la investigación a realizar: Estado de la Cuestión, Marco Situacional, Marco Legal y Marco Teórico.

Primero, en el Estado de la Cuestión se desglosan una serie de investigaciones y artículos recopilados de bases de datos tanto nacionales como internacionales, los cuales brindan perspectivas abordadas por diversos autores en relación con la Responsabilidad Social (RS) y temas como las políticas públicas existentes, implementación por parte de empresas privadas, diferencias culturales y cooperación internacional.

Posteriormente, se describe la historia de la RS en el país así como de las embajadas seleccionadas para la investigación en el Marco Situacional, mientras que en el Marco Legal se exponen las principales normativas relacionadas con la gestión responsable de las organizaciones.

El capítulo finaliza con el Marco Teórico, mediante el cual se aclaran conceptos, teorías y cuestionamientos en torno al problema de investigación que resultaron en el principal soporte del análisis al obtener los resultados del estudio.

2.1 Estado de la Cuestión

Este apartado retrata la forma en la que se ha trabajado previamente el tema de la Responsabilidad Social (RS) desde los organismos del cuerpo diplomático de un país, más específicamente las embajadas, en sus naciones receptoras. La investigación parte del deseo de conocer el manejo de la RS por parte de embajadas costarricenses y la influencia internacional y cultural que cargan las políticas que son promovidas en estas instituciones según su contexto de origen, así como su nexos con el ámbito de las Relaciones Públicas Internacionales.

Con el fin de adquirir recursos bibliográficos para la elaboración de este apartado, se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos en Internet entre las que se encuentran EBSCO, el repositorio académico de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, el repositorio de acceso abierto de la Universidad de Costa Rica (UCR), las bases de datos del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información de la Universidad de Costa Rica (SIBDI), así como los repositorios virtuales de la Universidad de Nottingham en el Reino Unido, la Universidad de Florida, la Universidad de Tennessee y la Universidad del Norte en Colombia; la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, y *Google Books*.

Entre las palabras clave utilizadas con mayores resultados estuvieron “comunicación internacional” y su traducción en inglés *international communications*; así como *CSR [Corporate Social Responsibility] international organizations* (Responsabilidad Social Corporativa organizaciones internacionales) e *International CSR* (Responsabilidad Social Corporativa Internacional). Por otro lado, se optó por buscar “responsabilidad social corporativa”, lo cual originó resultados pertinentes gracias al alto interés que ha habido en el tema por sí solo en las últimas décadas. También se utilizó la palabra “embajadas” o *embassies*, cuando la búsqueda era en inglés; sin embargo, estas produjeron resultados nulos o poco pertinentes para este Trabajo Final de Graduación (TFG).

Una vez efectuada la revisión, se seleccionaron 20 documentos: 10 investigaciones aplicadas de las cuales cuatro son costarricenses, dos de España, una de Hong Kong, una de Corea del Sur, una de Holanda y otra de Austria; siete artículos científicos, todos internacionales, recopilando dos de Inglaterra, uno de Finlandia, uno de España, uno de Estados Unidos, uno de Perú y uno de Colombia. Por último, se revisaron tres libros: uno de Alemania, otro de Holanda, y otro de Estados Unidos y el Reino Unido.

Es importante recalcar que, si bien en Costa Rica el interés por la Responsabilidad Social ha ido en aumento, su estudio en relación con entes de gobierno y específicamente con embajadas ha sido prácticamente nulo, de acuerdo con la investigación realizada.

Los aportes revisados se dividirán según líneas temáticas de la siguiente forma: RS enfocada al ámbito privado, elaboración de políticas públicas para RS,

diferencias en las concepciones de RS entre regiones, y cooperación de organismos internacionales en otros países.

La primer línea temática expondrá aquellos trabajos que se centran en la gestión de la RS en empresas del sector privado. La adopción de la RS por parte de estas organizaciones es también un marco donde se refleja, en la mayoría de los casos, cómo influyen las Relaciones Públicas (RRPP) en este accionar, pues como disciplina que se desenvuelve en torno a la comunicación con los diversos públicos de interés o *stakeholders* de una organización, es determinante a la hora de desarrollar acciones exitosas de RS.

Lo anterior es relevante para este Trabajo Final de Graduación (TFG) dado que, si bien el propósito es abordar la RS en un contexto poco común como son las embajadas; es preciso indagar en los orígenes del concepto, y este es un término que nació como respuesta a las acciones de las empresas privadas y su impacto en la sociedad. Asimismo, dado que este análisis busca ser un aporte académico para la Comunicación, y especialmente para las Relaciones Públicas, es vital darles a los públicos la importancia que merecen en el marco de esta investigación.

Por otro lado, como segundo eje temático se describen los documentos encontrados que se desenvuelven en torno a la elaboración de políticas públicas para RS. Esto, pues es un aspecto que ha cobrado interés por parte de los estudiosos del tema, dada la incorporación de regulaciones para la gestión de la RS por parte de algunos gobiernos, principalmente como consecuencia de la globalización, la cual ha facilitado la transnacionalización de las empresas. Este apartado es básico para el desarrollo de la investigación, pues al ser las embajadas portadoras de diferencias culturales y perspectivas foráneas, es necesario entender cómo estas políticas que pueden restringir o incentivar la aplicación de RS son concebidas actualmente por gobiernos y empresas extranjeras.

Posteriormente, se detallan aquellos artículos y pesquisas que tratan sobre las diversas nociones de RS entre contextos geográficos. Es así, relevante para esta tesis conocer qué diferencias existen en la percepción de la RS al trasladarse de una región a otra (si es que las hay), y ver si esto podría asemejarse a las concepciones del término que existen en Costa Rica, una vez que se visiten las embajadas seleccionadas.

Como cuarto y último eje temático, se puntualizan aquellas investigaciones enfocadas en la cooperación de organismos internacionales en diversos países,

haciendo énfasis en los estudios que relatan la implementación de iniciativas de RS por parte de entidades extranjeras en otros Estados, como las embajadas. Esta línea temática es la que marca con más fuerza el desarrollo del presente trabajo, pues pone al descubierto textos con objetivos similares que aportan metodologías de investigación útiles y recomendaciones a seguir que enriquecen este estudio.

A continuación se desglosan las líneas temáticas mencionadas.

1. RS enfocada al ámbito privado

Dada la naturaleza empresarial del concepto de RSE, la mayor cantidad de trabajos que tratan el tema lo han hecho analizando la labor de empresas privadas. Carrillo y Sánchez (2013), Mira (2012) y Ancos (2010) son los autores y autoras que centran su investigación en compañías o empresas privadas.

Carrillo y Sánchez (2013), en su TFG para la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Colectiva con énfasis en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica, realizan su contribución dentro del ámbito privado con seis empresas costarricenses entre las que están Bridgestone e Intel, mediante una metodología mixta en la que incluyen sondeos, entrevistas, cuestionarios y grupos focales. En su trabajo concluyen que todas estas compañías tienen antecedentes de filantropía a pesar de que el concepto de RS haya evolucionado a un tema basado en la sinergia social. Las autoras hacen especial énfasis en el papel de los *stakeholders* y lo fundamental de la comunicación y las Relaciones Públicas para establecer los vínculos que permiten determinar las necesidades de cada público.

Ellas, al igual que Postma (2011) -autor al que se hará referencia más adelante- mencionan en su texto la perspectiva del *Triple Bottom Line* [Triple Balance], un modelo de RS basado en el balance de tres ejes: ganancias, personas y ambiente, el cual en el caso de Carrillo y Sánchez (2013) no es adoptado por el 100% de las empresas investigadas.

El principal aporte de esta investigación para el TFG es que hace un acercamiento sobre la forma en que las empresas costarricenses entienden la RS, por lo que hay similitudes en el contexto en que se inscribe el trabajo a pesar de que los objetos de estudio difieran entre sí. También, la metodología y las conclusiones sobre el concepto de las RS en Costa Rica son una buena base para el futuro análisis de los resultados.

Además, las autoras señalan que estudios similares centrados en otro tipo de organizaciones resultarían de gran utilidad para determinar similitudes y diferencias en su manejo de la RSE y la Comunicación, por lo que se estaría respondiendo a una necesidad previamente establecida.

En su tesis doctoral: “La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial: un campo de negociaciones y luchas entre distintas instituciones y actores”, Mira (2012) analiza -a través de revisión bibliográfica y entrevistas previas- el enfoque instrumental, integrador y ético que, en materia de RSE, han adoptado cada vez más corporaciones transnacionales en Europa y España con sus públicos de interés en los últimos años, y que se enmarca dentro de la teoría de los *stakeholders*. Además, hace hincapié en la utilidad de la RS respecto a la iniciativa de las empresas de establecer políticas privadas en el ámbito y así evitar ser regulados o sancionados por el derecho internacional.

Esta autora aporta también que los sindicatos, las organizaciones sociales globales y las redes transnacionales han decidido continuar interviniendo en el campo de la RS, puesto que consideran que éste puede consolidarse y llevar hacia una nueva gobernanza global (Mira, 2012).

El interés en esta investigación reside en su aporte respecto a los *stakeholders*, cuya consideración a la hora de elaborar políticas de RS es fundamental para lograr objetivos y desarrollar programas que se puedan considerar responsables según el modelo integral de lo que la RSE debe tener en cuenta: personas, ambiente y sociedad.

Igualmente, los modelos de gestión de los públicos que retrata Mira (2012) se convierten en una base para la investigación según adopten perspectivas integradoras o filantrópicas, lo cual permitirá, si es oportuno, clasificar a las embajadas mediante el enfoque de sus políticas y su visión de cómo debería trabajarse la RSE en el ámbito internacional.

También centrado en las compañías, Hopkins (2007) redacta un libro en el que propone la necesidad de un cambio de perspectiva en las empresas para aumentar su preocupación por la RS y la suma de fuerzas con entes públicos o internacionales que la promueven, como la *United Nations* [Naciones Unidas] (UN). El autor se cuestiona si un ámbito de negocios en el que prima la RS antes que solo

hacer dinero, podría ser la solución para los grandes problemas mundiales como la pobreza.

Por otro lado, uniendo el ámbito privado con el público, Mullerat (2010) recoge las opiniones de personas de negocios, periodistas, políticos y otras personas que se han preocupado por la RS, en un libro vasto en conceptos donde muestra la variedad de aspectos que envuelven esta disciplina. Los dos libros mencionados son de particular interés pues clarifican una serie de términos y perspectivas sobre el ámbito privado que funcionan para comprender las diferentes nociones de RS existentes.

Finalizando con el sector privado y, como introducción al próximo eje temático que se enfoca en el sector público, se encontró oportuno el aporte de Ancos (2010), quien escribe un artículo sobre políticas públicas e iniciativa privada -detallado con más profundidad en el siguiente apartado- en el que concluye, en cuanto a las iniciativas privadas, que su “convicción RSE dependerá, en definitiva, de la capacidad de la empresa de interiorizarla en su estrategia empresarial y del establecimiento de una relación recíproca entre la creación de valor para la propia empresa y la sociedad” (p. 53).

2. Elaboración de políticas públicas para la RS

La creación de políticas públicas en torno a la RS por parte de los gobiernos ha cobrado gran relevancia entre los estudiosos del tema. Así, Ascoli y Benzaken (2009) se dieron la tarea de indagar en las políticas públicas existentes sobre RS en siete países y cómo su puesta en práctica promueve la inclusión del gobierno en el accionar de las empresas privadas.

En su texto, Ascoli y Benzaken (2009) concluyen que en muchos casos las políticas no pasan de ser publicadas, por lo que al final no se cumple su cometido. Además, resaltan países como Brasil, Canadá y China cuyos gobiernos se encuentran entre los que más generan campañas para promover la RS.

Este documento es relevante para la investigación pues abre una primera mirada al avance de los Estados en relación con su involucramiento en acciones de RS, por lo que es una base para recoger opiniones sobre el abordaje que suelen tener estos países al respecto y comparar, por ejemplo, si las acciones de la Embajada de Canadá en Costa Rica -sujeto de estudio en este TFG- tienen similitudes con lo descrito por estas autoras.

Según ellas, la construcción de alianzas con gobiernos es beneficiosa en tanto las compañías los identifiquen como *stakeholders* y aprendan sobre sus políticas de RS. Las empresas que lo hagan pueden mejorar la sostenibilidad e impacto de sus propios programas. Esto es de especial valor si la empresa identifica actividades propias de RS que sean compatibles con esfuerzos en la materia por parte de ciertas oficinas del gobierno, lo que permite iniciativas sólidas y una mayor exposición positiva ante los públicos (Ascoli y Benzaken, 2009).

La visión expuesta es semejante a la de Ancos (2010) y Arroyo (2012), quienes incursionan en el papel del Estado y sus instituciones en materia de RS, especialmente en cuanto al establecimiento de políticas y marcos regulatorios que no solo promuevan, sino que también rijan las acciones de RS entre las empresas privadas y el impacto que estas tendrán sobre los públicos de interés.

Arroyo (2012) presenta en su trabajo que el Estado debería redirigir sus funciones a integrarse con las organizaciones privadas y la sociedad. El autor afirma que “gobernar conforme al enfoque de políticas públicas supone la integración de los esfuerzos estatales y privados para servir un fin público, redireccionando capacidades de gobierno, que suelen ser un bien escaso” (p. 8).

Asimismo, señala que “cada vez más las empresas y organizaciones de la sociedad civil incursionan en la cosa pública” (Arroyo, 2012, p. 5). Además, comenta sobre un modelo emergente en el que “los Estados que promueven la RS se muevan dentro de un nuevo esquema de gobernanza colaborativa entre Estado, sociedad y empresas” (p. 7). Este modelo funciona como apoyo para el objetivo de este TFG, que pretende impulsar esfuerzos de RS integrales y cuyo impacto positivo en la sociedad tenga mayor alcance.

Desde un punto de vista que invita a adentrarse cada vez más en el papel de las políticas internacionales para la RSE, Ancos (2010), doctora en Derecho de la Universidad Complutense de Madrid, incluye en su texto “Políticas públicas e iniciativa privada en la responsabilidad social empresarial”, que las pautas de derecho y justicia que son invocadas en las relaciones internacionales aumentan cada día su complejidad y diversidad, pero no aciertan a incrementar su fuerza (p. 55).

Por otra parte, Steurer (2009) en su artículo “*The role of governments in corporate social responsibility: characterizing public policies on CSR in Europe* [El papel de los gobiernos en torno a la Responsabilidad Social Corporativa:

caracterizando Políticas Públicas de RSE en Europa]” hace un esfuerzo por determinar por qué los gobiernos se interesan por la responsabilidad social, así como de qué forma esta es una manera de impulsar el desarrollo sostenible.

Para ello, el autor desarrolla una tipología de RSE con cinco instrumentos para caracterizarlas: “legales, económicos, informativos (educativos), de asociación e híbridos (mezclando muchos públicos de interés)” (Steurer, 2009, pp. 60-61). Entre los resultados obtenidos están que en sus inicios la RS era un término propio de un modelo neoliberal que ayudaba a reducir las regulaciones del gobierno, pero actualmente esto ha dado paso a una forma de co-regulación entre las distintas instancias sociales (Steurer, 2009).

Este artículo ayuda al proyecto de TFG esencialmente por la tipología desarrollada, pues esta permitiría clasificar las acciones de RS de las embajadas en Costa Rica y revelaría los enfoques que tiene cada una, cuáles instrumentos utiliza para su diseño y por qué esa elección. Sin embargo, se considera que un vacío es no describir con mayor profundidad la metodología utilizada, pues sería un aporte enriquecedor para adaptar a la situación costarricense.

De forma similar a Steurer, Valor y Merino (2008) estudiaron la dinámica entre Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y empresas para analizar la influencia que esta ha tenido en la elaboración de políticas públicas en España. Esto mediante una metodología cualitativa basada en la *Grounded Theory* (teoría con base). Sus conclusiones se resumen en que existe una dinámica de acercamiento y alejamiento entre ambas, así como un debate constante regido por el miedo a la regulación.

Por último, Whelan (2012), para el Centro Internacional para la Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad de Nottingham, enfocó su trabajo en las políticas de RSE existentes y en hacer una crítica a su concepción dentro de un mundo globalizado. Primero, señala que las actividades de RS pueden ser mejor concebidas como “formas” potenciales de globalización en lugar de como “consecuencias” de la globalización. También concluye que las corporaciones multinacionales poseen la preocupación principal de generar ganancias y utilidades para los accionistas, antes de un impacto real sobre los públicos a través de la RS.

Seguidamente, se detallarán aquellos trabajos encontrados que relatan las diversas concepciones de RS que existen dependiendo del contexto geográfico desde el que se les mire.

3. Diferencias en las concepciones de RS entre regiones

En “*Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia*” [Responsabilidad Social Empresarial en Europa, Norteamérica y Asia], Welford (2004), dirige una investigación sobre varias compañías, orientado a las diferencias de enfoque que demuestran los países ante su contexto y cultura, y las necesidades que posee cada Estado.

Entre sus conclusiones, Welford (2004) aporta que elementos como la ética cobran mucha más importancia en Norteamérica, y que se han incrementado las políticas que sancionan acciones como el soborno y la corrupción. Asimismo, Japón fue el país de Asia en que la RS mostró haber ganado más popularidad. El autor también indicó que existe una relación directa entre el desarrollo de la RS y el desarrollo económico de los países, -aspecto mencionado también por Carrillo y Sánchez (2013) en su investigación sobre la RS en seis empresas costarricenses-; y que muchas de las políticas de RS están basadas en problemas encontrados y tradiciones culturales de los países en que se desarrollan.

Esta investigación se relaciona con este TFG en cuanto funciona para identificar patrones de RS en diversos contextos. Gracias a que abarca tres zonas geográficas diferentes, permite tener una amplia perspectiva de la concepción de las RS que predomina en cada una, y comparar si existe alguna similitud en cómo las embajadas de algunos de esos países en Costa Rica se comportan en cuanto a RS.

Por otro lado, Dobers y Halme (2009) y Blowfield (2005), se preocupan por incorporar los países en desarrollo en el debate de la RSE. Dobers y Halme (2009) hablan sobre cómo los programas de RS se han vuelto dependientes de los diferentes contextos en que se ubican, y comparan las situaciones de regiones en desarrollo como América del Sur y África; mientras que Blowfield (2005) hace un cuestionamiento sobre el nuevo significado de “desarrollo” en torno a la sostenibilidad y la pobreza.

En su texto, Dobers y Halme (2009) enfatizan que las teorías, conceptos e ideas de la RS se originaron primordialmente desde países con fuertes economías de mercado y regulaciones eficientes; sin embargo, en muchas economías “en desarrollo” “los ambientes institucionales son débiles, marcados por la corrupción, la burocracia y la inseguridad, lo que puede originar que la RS dé un giro bastante grande”. (Kuznetsov *et. al* y Jamali *et. al*, citados en Dobers y Halme, 2009, p. 19).

Las percepciones y cuestionamientos de estos autores permitirían sostener por qué la selección de países pioneros en RS para este estudio, y ubicar las limitaciones que existen en las naciones “en desarrollo” como Costa Rica, en cuanto a la aplicación de estos esfuerzos.

Por otra parte, Zorro (2013) cuestiona en su trabajo sobre la cooperación internacional en Colombia por parte de la Unión Europea, las prácticas de RS que se han dado en América Latina, a lo que señala que

Una lógica de carácter filantrópico ha tendido a prevalecer en las acciones de la cooperación europea y de sus países miembros durante las dos últimas décadas. No obstante, ella se superpone en ocasiones a enunciados como aquel según el cual la cooperación debe “añadir valor” a la acción de los Estados o de las comunidades (pp. 88-89).

El autor señala que en casos como el de la cooperación holandesa, se hace explícito el concepto creciente de sostenibilidad en su sentido amplio: económico, ambiental y social, siendo una excepción entre las demás agencias de cooperación.

A su vez, Arroyo (2012), centrado en el papel del Estado y la diferencia entre las naciones como promotoras de RS con diversos enfoques, agrega que es probable que “la RS en Europa se nutra más del enfoque de desarrollo sustentable, mientras en Estados Unidos prime la RS por reputación y en América Latina por licencia social y necesidad” (p.9).

Mateo (2012), en su tesis: Relaciones Públicas Internacionales (RRPPI) entre la Fundación Omar Dengo (FOD) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR) del gobierno de Canadá en Costa Rica, enfatiza el enfoque humano del gobierno del país norteamericano en sus políticas internacionales, y su énfasis en el respeto a la diversidad y el desarrollo humano. Los aportes de este autor serán descritos en el próximo eje temático.

De manera más ambiciosa, Idowu, Schmidpeter y Fifka (2015) construyen un libro lleno de colaboraciones de expertos, el cual se enfoca en los acercamientos a la RS que existen en Europa, a través del análisis de las prácticas de 24 países del continente. Así, logran hallazgos importantes como los beneficios que conlleva para algunos países trabajar con sindicatos, la transición de filantropía a acciones integrales con más impacto, la relación con el gobierno, los vacíos en las

evaluaciones de los programas y los diversos enfoques que adquieren las compañías en cada país.

Por otra parte, Woo Jung (2013) explora los motores de la Responsabilidad Social Corporativa para identificar cómo esta es entendida socialmente en Corea del Sur, empleando la teoría institucional. Por lo tanto, el objetivo de la autora fue esclarecer qué motiva la Responsabilidad Social Corporativa en el contexto coreano en un ambiente de negocios tanto global como local. Los principales resultados fueron que la Responsabilidad Social Corporativa significa “filantropía”, que carece de autenticidad, que el gobierno es un fuerte impulsor de Responsabilidad Social Corporativa, y que la globalización ha influenciado esta disciplina.

El texto anterior es relevante para este trabajo porque se enfoca en la RS en un contexto político no solo local sino también global. Además, la diversidad de instituciones a las que se recurre para hacer la investigación es enriquecedora, pues permite analizar la RS desde una amplia perspectiva internacional, sin dejar de lado aspectos como el propio gobierno de un país, donde la RS es transformada dependiendo de la visión política que se tiene en un determinado periodo.

A continuación se describe el último eje temático, centrado en la cooperación internacional, principalmente a través de esfuerzos de RS.

4. Cooperación de organismos internacionales en otros países

Zorro (2013), profesor asociado de la Universidad de los Andes en Colombia, indaga en su artículo “Responsabilidad social de la cooperación internacional europea en Colombia” sobre la RS como acción correspondiente no solo al ámbito privado, sino a la cooperación internacional y señala que las organizaciones deben ser vistas como instituciones responsables por su comportamiento ante los demás, afirmación que aplica

Tanto para las organizaciones públicas como para las privadas; para las que están integradas a la lógica de la actividad capitalista (...), las que operan con una lógica diferente al ánimo de lucro; para las que operan en ámbitos territoriales locales y para las que se proyectan a las esferas internacional o global (Zorro, 2013, pp. 84-85).

Este autor enfatiza en que, a pesar de que nunca se analizan los programas de cooperación internacional como un acto de RS, está implícito el hecho de que son medidas socialmente responsables, y discute que esto se da porque “el

concepto de RS como tal tiende a ser visto solo en función de la empresa privada, a la que se reconoce que su primera función es generar beneficios” (Comisión Europea, citada en Zorro, 2013, p. 91).

La posición anterior responde también a una necesidad identificada por Whelan (2012), cuyo trabajo sugiere incluir las relaciones internacionales en futuras investigaciones sobre el tema de RS.

Por otro lado, Postma (2011), en su tesis para el título de Bachillerato en Administración Pública de la Escuela de Gerencia y Gobernabilidad de la Universidad de Twente en Holanda, investigó el acercamiento que tiene la Embajada de Holanda en Sudáfrica en cuestiones de Responsabilidad Social para apoyar a este país, con el fin de estudiar el modelo de Responsabilidad Social Corporativa de esta embajada y hacer un aporte a las compañías de ambos países que operan en Sudáfrica.

La investigación se realizó mediante entrevistas a organizaciones provenientes de diversos sectores del ámbito de negocios, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y el gobierno de Sudáfrica; así como revisión de literatura y reuniones con expertos. Su mayor aporte se centra en esclarecer que la Embajada del Reino de los Países Bajos posee un rol más de apoyo a los programas, a diferencia de Sudáfrica que opta por la regulación. Asimismo, se diferencian en cuanto las prácticas de RS de Holanda se asemejan al tipo “europeo”, enfocado en personas, ganancias y ambiente; en tanto Sudáfrica se acerca más al tipo de RS americana, caracterizada por la filantropía y el *branding* corporativo (Postma, 2011).

Es de especial interés que en Costa Rica la Embajada del Reino de los Países Bajos es una de las más activas en temas de comunicación y RS, por lo que tener en cuenta los resultados obtenidos por Postma es de gran valor para el enfoque de este TFG. Asimismo, esta fue la única investigación encontrada que relaciona directamente una embajada con la parte de responsabilidad corporativa, por lo que se considera un trabajo con insumos enriquecedores.

En Costa Rica, Hidalgo (2011) concentró su investigación también en la relación entre una embajada y sus esfuerzos en cooperación. De este modo desarrolló la tesis: “Efectos Socioeconómicos del Programa de Pequeños Proyectos de la Embajada de la República Federal de Alemania en cuatro comunidades costarricenses”. A través de la revisión de antecedentes y mapeo de actores según proyecto, así como entrevistas a sus responsables y beneficiarios, y un análisis

comparado de los proyectos, el autor encuentra que mientras algunos efectos socioeconómicos se tradujeron en mejoras para las condiciones de vida, otros no significaron ningún beneficio para su público meta.

Por otra parte, las iniciativas estudiadas fueron realizadas mediante una cooperación financiera bilateral vertical y eran de tipo filantrópico, pues se daba apoyo financiero, pero se obviaba otros elementos relevantes para garantizar el éxito.

Hidalgo (2011) aporta los objetivos de desarrollo de Alemania con sus países socios, como reducción de la pobreza y fomento del equilibrio social. Según él, es un país que se enfoca en la cooperación económica y la estabilidad política.

En el mismo contexto costarricense, Mateo (2012) se encarga de hacer un diagnóstico del establecimiento y mantenimiento del vínculo entre la Fundación Omar Dengo (FOD) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) del Gobierno de Canadá desde la perspectiva de las Relaciones Públicas Internacionales.

Mediante un estudio exploratorio y descriptivo con una metodología cualitativa, el autor hace énfasis en los factores culturales que marcan a ambas organizaciones, revelando que tanto la IDRC como FOD mantienen una relación en la que prevalecen el componente humano, la innovación, y el compromiso con los ideales de desarrollo humano compartidos (Mateo, 2012). Además, señala que Canadá tiene como pilar el respeto a la diversidad cultural, esto se refleja en su personal y las políticas aplicadas en el país. Este pensamiento lo comparten Ascoli y Benzaken (2009) al apuntar que las embajadas de Canadá en el exterior son utilizadas como punto de encuentro para la generación de diálogos con comunidades y gobiernos.

El principal aporte del trabajo de Mateo (2012) al TFG son las características de la política exterior de Canadá en Costa Rica, pues una de las embajadas analizadas fue la Embajada de Canadá en este país. Por otro lado, el acercamiento que hace a las Relaciones Públicas Internacionales es fundamental, pues las investigaciones en esa materia en Costa Rica han sido escasas, por lo que esta tesis pretende complementar este tipo de investigaciones.

Finalmente, Campos (2014) se aleja del tema de la RS y realiza un análisis de usabilidad del sitio Web del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa

Rica. El objetivo general de la autora fue diseñar una propuesta de mejoramiento que contribuyera en la gestión de la comunicación e información de la política exterior del país. Si bien esta investigación tampoco se centra en la cooperación entre organismos internacionales, se coloca en este apartado pues el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica es la instancia que se encarga de velar por los acuerdos internacionales de toda índole, así como de administrar la gestión de la política del país hacia el exterior y viceversa; por lo que se considera un ente mayor que respalda las relaciones bilaterales y cuya incorporación en el trabajo es imprescindible.

Esta autora utiliza una metodología tanto cualitativa como cuantitativa, y pone a disposición información valiosa sobre qué instituciones componen el cuerpo diplomático de otros países en Costa Rica. Su investigación señala que la presencia de los fundamentos de la política exterior en el sitio web es muy dispersa, desactualizada y poco clara debido al exceso de información.

A manera de cierre:

Es rescatable el creciente interés en el siglo XXI por incorporar el aspecto internacional al ámbito de la RS. Si bien en Costa Rica no existen muchos trabajos sobre el tema, se pueden observar acercamientos como los de Hidalgo (2011), Mateo (2012), y Carrillo y Sánchez (2013), que liderarían un aumento en las propuestas que buscan incluir a los organismos internacionales en sus investigaciones.

Asimismo, es notorio que la mayoría de abordajes de la RS enfocados en el desempeño internacional se han dado primariamente teniendo en cuenta las políticas de países europeos. Así se demuestra en los textos realizados por Mira (2012), Steurer (2009), Arroyo (2012), Idowu, Schmidpeter y Fifka (2015), Postma (2011), Hidalgo (2012), Zorro (2013), Merino y Valor (2009) y Welford (2004).

Se destaca que existe una constancia en las afirmaciones de Postma (2011) y Arroyo (2012), referentes a cómo el modelo norteamericano -especialmente de Estados Unidos- posee un enfoque de RS dirigido a la filantropía y la ética con el fin de mantener una buena imagen ante los públicos, mientras que en Europa este modelo es principalmente integrador y comprende todos los ámbitos que deben prevalecer en la RS. Esto podría tener una fuerte relación con el hecho de que muchas compañías privadas, que predominantemente siguen el modelo capitalista,

no hayan logrado desarrollar aún un paradigma sólido y convergente sobre cómo aplicar la RS.

Por otra parte, sobresale el debate generado en torno a la elaboración de políticas públicas y el control del gobierno en materia de RS. Las posiciones de las empresas privadas frente a las regulaciones se enfatizan en los trabajos de Steurer (2009), Valor y Merino (2008), y Dobers y Halme (2009), lo que invita a una reflexión respecto a la falta de políticas que se han establecido en Costa Rica, en relación con la RS por parte de entes estatales.

En cuanto a las metodologías predominantes, en todas las investigaciones revisadas se utilizaron instrumentos cualitativos, solo unos cuantos trabajos como el de Campos (2014) y el de Carrillo y Sánchez (2013) involucraron métodos cuantitativos. Sin embargo estos fueron fundamentalmente complementarios del análisis cualitativo.

Finalmente, uno de los vacíos más grandes dentro de la bibliografía en el tema de la RS en el ámbito internacional es la poca o nula evaluación de los programas, políticas o proyectos aplicados. Autores como Zorro (2013) e Idowu, Schmidpeter y Fifka (2015) son quienes señalan la relevancia para investigaciones futuras de evaluar los aspectos mencionados, carencia encontrada también en la investigación de Hidalgo (2011) en torno a los programas de la Embajada Alemana en Costa Rica.

A la vez, se identifica que estos documentos suelen hacer una clara diferenciación entre contextos y concepciones de la Responsabilidad Social, lo que podría indicar que hay vacíos en la definición del concepto a nivel general, pues no existe una clara consistencia entre los objetivos que se persiguen con la aplicación de estos programas en los diversos países estudiados.

Se entiende que estos deben adaptarse a situaciones culturales disímiles; sin embargo, si el propósito de la Responsabilidad Social ha sido considerado por los teóricos como un aspecto integral que considera gran cantidad de públicos y acercamientos, es de interés entender por qué hasta la actualidad esto no se lleva a cabo en la práctica.

2.2 Marco situacional

Con el fin de contextualizar el objeto de estudio de este trabajo -la RS en las embajadas-, se desglosan a continuación los aspectos más relevantes de la

Responsabilidad Social (RS) en Costa Rica, como los orígenes de las prácticas responsables y las organizaciones que respaldan su gestión. Seguidamente, se contextualiza a las embajadas como parte del cuerpo diplomático acreditado en el país seleccionado para este análisis.

Dado que este TFG engloba dos sujetos cuyos antecedentes y prácticas no están necesariamente entrelazados, este apartado separa los entornos situacionales de la RS y de las embajadas, esperando lograr una mejor comprensión por parte de quien desee leer esta investigación.

2.2.1 RS en Costa Rica

Si bien el interés por la Responsabilidad Social (RS) tuvo sus orígenes en Europa desde los años 70 y adquirió auge hasta los 90 -como se expondrá más adelante en el Marco Teórico-, en Costa Rica el concepto ya resonaba entre algunos empresarios en esos años.

Los primeros intentos por hacer RS en el país se dieron gracias al empresario Walter Kissling, quien se percató de la posibilidad existente de que las empresas costarricenses se sumaran al desarrollo sostenible si se les educaba al respecto. Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015), encargado de Comunicación de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), apunta que, ante esto, Kissling convocó a diversos colegas y les comentó sobre su preocupación porque estas organizaciones fueran partícipes del movimiento.

De este modo, varios negocios comenzaron a realizar una serie de acciones en torno a la idea de Kissling; sin embargo, estas fueron de corte filantrópico (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015), sin llegar a traducirse en RSE como el concepto integral que se conoce actualmente.

Ante este nuevo panorama, en 1997 Kissling fundó la AED, que tiene como misión “promover una cultura de RSE y sostenibilidad en el país y contribuir a una sociedad próspera, equitativa y en armonía con el medio ambiente, mediante un sector empresarial que siga también estos principios” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015). Esta organización fue la primera en Costa Rica en promover la gestión empresarial responsable, y aún continúa haciéndolo en la actualidad.

Su fundación representó el empuje para que en Costa Rica las organizaciones comenzaran a pensar en generar un impacto social positivo y, a

pesar de que al principio se realizaron iniciativas filantrópicas mediante las que se invertía en las comunidades a través de donaciones, posteriormente se dio un cambio al observar las tendencias internacionales y percatarse de que la contribución de la RS no estaba en dar por dar, sino en una “gestión responsable de negocios” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015) dentro del entorno en que se inscribe cada empresa.

De este modo, se comenzaron a construir prácticas sostenibles de RS en el país cada vez más orientadas a generar el balance integral entre ambiente, ganancias y sociedad. A pesar de que algunas empresas han logrado incorporar la RS a la raíz de su negocio, otras continúan trabajando por alcanzar un aporte completo y estratégico para la sociedad. Ante este panorama, muchas instituciones en el país, incluyendo la AED, han trabajado por definir principios para la planificación y ejecución de RS.

Justamente las 34 empresas que conformaban la AED en sus inicios (número que llega actualmente a 127), comenzaron a trabajar sobre el papel de la RSE en el país con el fin de concebir de qué forma se podría interiorizar esta práctica y promover una aplicación coherente de los programas socialmente responsables. Fue así como en el 2004 establecieron un modelo de RS para Costa Rica con apoyo del INCAE, el cual nació a través de un proceso de consulta con representantes de diversas empresas y otros entes nacionales e internacionales (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

Gracias al auge que tuvo el tema entre las organizaciones, en el 2008 se creó el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica (CCNRS) “una alianza de organizaciones públicas y privadas que busca generar una plataforma de implementación de la RS para analizar cómo se debería hablar de este tema en el país” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

Según el sitio web del CCNRS (s.f.), este está compuesto por la AED, la organización ALIARSE para el Desarrollo, la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), la organización para el desarrollo sostenible CEGESTI, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y el Caribe, el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica, la Universidad para la Paz, la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional (UNA), la escuela de negocios INCAE, el Movimiento Solidarista

Costarricense, la Unión Nacional de Gobiernos Locales, Planeta Interno, Consumidores de Costa Rica, la Comisión para el Fortalecimiento de los Acueductos Comunales (COFORSA) y Costa Rica Integra.

Asimismo, son integrantes del consejo el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio Nacional de Ambiente y Energía, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Banco Popular, el IFAM, la Defensoría de los Habitantes, la Organización Alemana para la Cooperación para el Desarrollo Sostenible GIZ (siglas en alemán), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) en conjunto con la Embajada de España en Costa Rica, y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica.

Todas las organizaciones mencionadas trabajan en conjunto promoviendo una agenda nacional permanente sobre la RS. Una de las mayores ventajas del CCNRS es que está compuesto por instituciones tanto públicas como privadas, pues eso permite ampliar el alcance de las prácticas sostenibles.

Aunque la RS estuvo orientada al sector empresarial en sus inicios; ahora, gracias a las directrices de la norma internacional para la RS, ISO 26000 (ver Marco Legal), se estableció que el término correcto es “Responsabilidad Social (RS)”, pues este “apaña a cualquier organización: empresas privadas y públicas u organizaciones de la sociedad civil, entre otras, ya que la idea es ser conscientes de las decisiones que se toman y actuar responsablemente ante estas” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

No obstante, en el país la RS sigue siendo un tema orientado a la empresa privada, principalmente porque la AED, que ha sido la organización pionera en la gestión de esta práctica, trabaja con este tipo de entidades. Respecto a este tema, Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015), señala que en el sector público el acercamiento a la gestión de RS aún no se ha desarrollado mucho, a pesar de que algunas instituciones como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el Instituto Nacional de Seguros (INS) y la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) han realizado algunos esfuerzos.

Otra organización que ha impulsado la RS en el país ha sido la Cámara Costarricense Norteamericana de Comercio (Amcham), la cual realiza esfuerzos

constantes por incentivar la gestión responsable de los negocios. Así, brinda a sus corporaciones miembro la “oportunidad de compartir buenas prácticas a través de un premio que otorga cada año “Contribución Anual a la Comunidad”, que reconoce a las compañías que han generado un aporte integral en el área social, educacional y ambiental” (Amcham, 2011, párr. 21).

Además, existe una fundación en el país llamada ALIARSE, que busca promover alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible. Similar a esta pero a nivel centroamericano la AED forma parte de INTEGRARSE, que es la red centroamericana de organizaciones promotoras de la RSE.

Asimismo, se destacan los esfuerzos que hace INCAE *Business School* en la búsqueda del desarrollo sostenible a través de su Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), el cual tiene como razón de ser “promover el desarrollo sostenible en la región a través de la investigación aplicada, el desarrollo de capacidades y el diálogo” (INCAE, 2013, párr.1). El CLACDS ha establecido alianzas con diversas agencias de gobierno, organismos multilaterales y organizaciones privadas, y desde 1996 es el principal aliado del Foro Económico Mundial -la organización internacional para las alianzas público-privadas- en la región, buscando el progreso social y el abordaje en temas como energía y cambio climático (INCAE, 2013).

Vale la pena agregar que, al momento de elaboración de este estudio, Costa Rica está en proceso de incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con la misión de “promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo” (OECD (siglas en inglés), 2017, sección *About* [Acerca de], párr.1) En esta confluyen gran cantidad de gobiernos, y sus principios han logrado promover convenciones y acuerdos en relación con el comportamiento que se espera de las empresas en otros países.

Por otra parte, Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015) señala respecto a la evolución que ha habido en Costa Rica en torno a la adopción del término que “ahora se concibe como algo integral y medular de las empresas, mientras que hace unos años se veía como algo adicional por lo que estas podían optar. Ahora las organizaciones están en diferentes estados de incorporación de ese concepto, pero algunas sí lo han llevado a la raíz de su negocio”.

Finalmente, el profesional consultado proporcionó algunos ejemplos de empresas costarricenses que han logrado incorporar la RS como parte del núcleo central de su negocio, entre las que destacan Florida Bebidas, Bridgestone y Grupo Nación.

A continuación se procederá a puntualizar el contexto de las embajadas seleccionadas como sujeto de estudio en este TFG.

2.2.2 Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica

El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto es una institución creada en 1844 bajo la administración de José María Alfaro Zamora, con el Doctor José María Castro Madriz a la cabeza. La misión del Ministerio es ser el

Ente rector de las relaciones exteriores del país, al cual le corresponde representar al Estado y defender sus intereses políticos, económicos y sociales, así como los de sus nacionales en el exterior, mediante el ejercicio del derecho diplomático y consular, y las actividades de promoción, ejecutadas por un servicio exterior profesionalizado... (Ministerio de Relaciones Exteriores, sección Misión, Visión y Objetivos del Ministerio, párr. 1)

Dentro de sus funciones, la Constitución Política de Costa Rica en su artículo 140 señala “que al Presidente de la República y al respectivo Ministro le corresponde dirigir las relaciones exteriores de la República; celebrar tratados, promulgarlos y ejecutarlos una vez aprobados por la Asamblea Legislativa, y recibir a los Jefes de Estado y los representantes diplomáticos de otras naciones y admitir a sus cónsules” (Ministerio de Relaciones Exteriores, sección Acerca del Ministerio, párr. 3).

Asimismo, esta institución tiene como visión “trabajar efectiva y eficientemente para garantizar la satisfacción de las necesidades fundamentales de existencia, seguridad y prosperidad del Estado costarricense y de sus nacionales, en el cambiante contexto internacional” (Ministerio de Relaciones Exteriores, sección Misión, Visión y Objetivos del Ministerio, párr. 2).

El Ministerio cuenta con una serie de objetivos orientados a la óptima ejecución de la política exterior. Sin embargo, para efectos de este trabajo se resaltan los siguientes:

- Atraer cooperación para el país, según las prioridades de desarrollo de la Nación, en los campos social, cultural, educativo, deportivo, ecológico, turístico, tecnológico, comercial, económico y otros.
- Definir y adecuar estratégicamente las funciones de las misiones diplomáticas y consulares a los intereses del país y lograr que las misiones reporten una relación costo-beneficio positiva para el proceso de desarrollo.
- Atender los asuntos relacionados con las misiones diplomáticas acreditadas ante el país de manera oportuna, profesional y eficiente.
- Defender la soberanía del país, a través del derecho internacional y los instrumentos jurídicos vigentes. (Ministerio de Relaciones Exteriores, sección Misión, Visión y Objetivos del Ministerio, párr. 3)

De acuerdo con Sáenz Carbonell (citado en Campos, 2014) una característica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (...)

Es que algunas de sus actividades también están reguladas en tratados internacionales que Costa Rica se ha comprometido a cumplir, y que de conformidad con la Constitución Política, tienen jerarquía superior a las leyes de nuestro país. Los tratados más importantes, en relación con las tareas del Ministerio, son tres: las Convenciones de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, sobre Relaciones Consulares y sobre Derecho de los Tratados (p. 7).

Como institución, este ente es responsable de resguardar las relaciones bilaterales y multilaterales, la política exterior con los organismos internacionales necesarios y la atención de las necesidades de las y los costarricenses en relación con estos temas.

2.2.3 Sobre las misiones diplomáticas

En el año 1964 entró en vigor la Convención de Viena sobre las Relaciones Diplomáticas bajo la idea de que “una convención internacional sobre relaciones, privilegios e inmunidades diplomáticos contribuirá al desarrollo de las relaciones amistosas entre las naciones, prescindiendo de sus diferencias de régimen constitucional y social” (Convención de Viena, 1961, párr. 4).

A continuación se exponen una serie de términos relevantes para la comprensión del contexto en el que se inserta este TFG.

a. Misiones diplomáticas

Se definen como “la representación diplomática ante Estados u organismos internacionales” (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de la República, s.f., p.2).

Por otra parte, la Convención de Viena (1961) estipula que “el establecimiento de relaciones diplomáticas entre Estados y el envío de misiones diplomáticas permanentes se efectúa por consentimiento mutuo” (párr. 10).

Según Saénz Carbonell (citado en Campos, 2014) “el jefe de una misión diplomática permanente, habitualmente es un Embajador. Este funcionario tiene la más alta jerarquía diplomática y es el representante de su país, ante las autoridades del país donde reside” (p. 72).

El autor aclara que previo a que un embajador se designe, el Gobierno receptor del embajador tiene que extender una aprobación llamada beneplácito. Esta consulta sobre su aprobación o rechazo es confidencial. “En Costa Rica, una vez que se recibe el beneplácito respectivo, corresponde al Consejo de Gobierno nombrar a los Embajadores” (Saénz Carbonell, citado en Campos, 2014, p. 72).

Del mismo modo, “en una misión existen otros funcionarios diplomáticos, tales como: Agregado, Tercer Secretario, Segundo Secretario, Primer Secretario, Consejero y Ministro Consejero” (Saénz Carbonell, citado en Campos, 2014, p. 72).

b. Jefe de misión

“Nombre genérico de los varios tipos de titulares de la máxima autoridad de la Misión Diplomática” (Reglamento al Estatuto del Servicio Exterior de la República, s.f., p.2). Entendido en la Convención de Viena (1961) como “la persona encargada por el Estado acreditante de actuar con carácter de tal” (párr. 9).

c. Miembros

Según la Convención de Viena (1961)

Por "miembros de la misión", se entiende el jefe de la misión y los miembros del personal de la misión (...), por "miembros del personal de la misión", se entiende los miembros del personal diplomático, del personal administrativo y técnico y del personal de servicio de la misión (...) por "miembros del personal diplomático", se entiende los miembros del personal de la misión que posean la calidad de diplomático (...) por "agente diplomático", se entiende el jefe de la

misión o un miembro del personal diplomático de la misión (...) por "miembros del personal administrativo y técnico", se entiende los miembros del personal de la misión empleados en el servicio administrativo y técnico de la misión (...) por "miembros del personal de servicio", se entiende los miembros del personal de la misión empleados en el servicio doméstico de la misión (...) por "criado particular", se entiende toda persona al servicio doméstico de un miembro de la misión, que no sea empleada del Estado acreditante (...) por "locales de la misión", se entiende los edificios o las partes de los edificios, sea cual fuere su propietario, utilizados para las finalidades de la misión.

d. Funciones

En la Convención de Viena (1961) se decreta que las funciones de las misiones diplomáticas son

- Representar al Estado acreditante ante el Estado receptor.
- Proteger en el Estado receptor los intereses del Estado acreditante y los de sus nacionales, dentro de los límites permitidos por el derecho internacional.
- Negociar con el gobierno del Estado receptor.
- Enterarse por todos los medios lícitos de las condiciones y de la evolución de los acontecimientos en el Estado receptor e informar sobre ello al gobierno del Estado acreditante.
- Fomentar las relaciones amistosas y desarrollar las relaciones económicas, culturales y científicas entre el Estado acreditante y el Estado receptor (párr. 13).

2.2.4 Cuerpo diplomático costarricense

El cuerpo diplomático es el conjunto de instituciones que están acreditadas en un Estado para representar otros Estados y fortalecer las relaciones bilaterales entre estos. Campos (2014) menciona que “uno de los principales medios que tienen los países para relacionarse entre sí, son las embajadas y consulados” (p. 71).

Estas entidades se envían generalmente como misiones diplomáticas a las naciones con las que han negociado acuerdos o tratados. De acuerdo con Sáenz Carbonell (citado en Campos, 2014), “cuando estos vínculos son especialmente

estrechos para el desarrollo habitual de las relaciones oficiales, se acostumbra establecer en el otro país, oficinas con personal diplomático, que son las misiones diplomáticas permanentes o embajadas” (p. 71).

Según esta autora, y complementando con datos del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2017), Costa Rica tiene embajadas acreditadas en: Austria, Alemania, Argentina, Bélgica (concurrente en Luxemburgo), Belice, , Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña (concurrente en Portugal), Guatemala, Honduras, Indonesia, Israel (concurrente en Turquía), Italia, Jamaica (concurrente en las Bahamas y Haití), Japón, Corea, Malasia, México, Nicaragua, Noruega (concurrente en Dinamarca, Finlandia, Lituania y Suecia), Países Bajos, Panamá, Perú, Azerbaiyán, el Reino de Noruega, Rusia, Santa Sede (concurrente ante la Orden de Malta), Suiza (concurrente en Liechtenstein y Polonia), Trinidad y Tobago (concurrente en Granada), Uruguay, Venezuela (concurrente en Surinam), la India, Singapur y Qatar (p. 73).

Por otro lado,

Existen otras representaciones permanentes de Costa Rica con carácter de embajadas acreditadas: en la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con sede en Nueva York, Ginebra y la embajada en Austria tiene la representación de la ONU con sede en Viena, en la Organización de los Estados Americanos (OEA), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la embajada en Bélgica que tiene representación ante la Unión Europea. (p. 71)

Las embajadas pueden ser residentes, cuando se establecen en el país receptor, o concurrentes cuando existen relaciones diplomáticas, pero la institución no está en el país en que fue acreditada, por lo que en la mayoría de los casos lo que existen son consulados. Hay otros casos en que las relaciones existen, pero no envían las misiones como embajadas, sino que se manejan a través de organismos internacionales (Campos, 2014, p. 73).

De acuerdo con Sáenz Carbonell (citado en Campos, 2014), en la actualidad hay treinta y seis Embajadas con residencia en Costa Rica: Alemania, Argentina, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Corea, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, España, Francia, Gran Bretaña,

Guatemala, Honduras, Israel, Italia, Japón, la Orden de Malta, México, Nicaragua, Países Bajos, Paraguay, Perú, Rusia, Santa Sede, Suiza, Uruguay, Venezuela y Qatar (p. 75).

Además, según el Ministerio de Relaciones Exteriores (sección Política Internacional, 2017), son embajadas residentes en Costa Rica las de Barbados, Emiratos Árabes Unidos, Reino Hachemita de Jordania, Islandia y Zambia (párr. 1).

Asimismo, son Embajadas concurrentes en Costa Rica las de la India y Portugal en Colombia, las de Barbados y Nepal en Estados Unidos, las de Austria y Belice en Guatemala; las de Albania, Australia, Chipre, Filipinas, Finlandia, Grecia, Jamaica, Malasia, Marruecos, Pakistán, Tailandia y Turquía en México; las de Bulgaria, Dinamarca, Noruega, Suecia y Vietnam en Nicaragua; la de Haití en Panamá, y las de Ghana, Surinam y Togo en las Naciones Unidas.

Según Sáenz Carbonell (citado en Campos, 2014) “los países que tienen oficinas consulares en Costa Rica son: Austria, Belice, Chipre, Dinamarca, Filipinas, Finlandia, Grecia, Haití, la India, Islandia, Jamaica, el Líbano, la República de Malta, Mónaco, Nepal, Noruega, Pakistán, Portugal, Sudáfrica, Suecia y Turquía” (p. 75).

2.2.5 Política exterior de Canadá

Dentro del plano comercial y de desarrollo, Canadá mantiene una política exterior que se divide en sanciones económicas, conflictos y crisis internacionales, derechos humanos internacionales, organizaciones internacionales, seguridad internacional y respuesta a crisis internacionales en temas de derechos humanos (Gobierno de Canadá, s.f., sección *Foreign Policy* [Política Exterior]).

Como parte de las acciones que toman en el comercio y las inversiones con otros países, se preocupan por promover las inversiones a través de sus misiones diplomáticas, y gozan de amplia participación comercial con países como Costa Rica. En este marco, cuentan con un *Global Markets Action Plan* [Plan de Acción para Mercados Globales], el cual guía el crecimiento económico de este país a través de estrategias de mercado y alianzas comerciales. Según el Gobierno de Canadá (s.f., sección Trade [Comercio])

La prosperidad económica de Canadá depende del comercio y las inversiones internacionales. El Plan de Acción para Mercados Globales garantizará que todos los activos diplomáticos del Gobierno de Canadá se aprovechen para apoyar la búsqueda del éxito comercial de las compañías

canadienses e inversionistas en mercados extranjeros clave, con el fin de generar nuevos empleos y oportunidades para trabajadores y familias canadienses (párr. 1).

Por otro lado, en temas de desarrollo el gobierno pone énfasis en la asistencia internacional, teniendo como prioridades incrementar la seguridad alimentaria, proveer un futuro seguro para niños, niñas y jóvenes, estimular el crecimiento económico sostenible, avanzar en la democracia, y la constante construcción de paz y seguridad (Gobierno de Canadá, s.f., sección *Development* [Desarrollo], párr. 2).

Asimismo, Canadá se muestra comprometido en mejorar la salud y derechos de mujeres, niñas y niños, y cuenta con tres prioridades transversales a todas sus políticas y prácticas para el desarrollo: incrementar la sostenibilidad ambiental, avanzar en la equidad de género y ayudar a fortalecer las instituciones y sus prácticas (Gobierno de Canadá, s.f., sección *Development* [Desarrollo], párr. 4-5).

Como parte de su política exterior Canadá divide prioridades según zonas geográficas, siendo Latinoamérica y el Caribe una de ellas. En sus relaciones bilaterales se incluyen inversiones, intercambios estudiantiles y turismo. Según el Gobierno de Canadá (s.f., sección *Countries and Regions: Latin America and the Caribbean* [Países y Regiones: Latinoamérica y el Caribe]), su compromiso con los países de la región va entorno a impulsar el desarrollo sostenible inclusivo, apoyar la erradicación de la pobreza, promover y defender los derechos humanos, fortalecer la democracia, apoyar la mitigación del cambio climático, defender los derechos humanos, mejorar la seguridad regional y aumentar las oportunidades para las minorías (párr. 5).

Es importante resaltar que muchas de estas prioridades empatan con los principios de la Responsabilidad Social según la norma ISO 26000 (ver Marco Teórico), lo que refleja cómo el impulso por establecer un balance entre ambiente, economía y sociedad, propio de la RS, es también parte del componente de desarrollo de su política exterior.

2.2.6 Política exterior del Reino de los Países Bajos

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos (s.f., sección *Overview*), “en La Haya, y en sus más de 150 embajadas y consulados a través del mundo, el personal del ministerio está activamente involucrado en tratar

temas como reducción de la pobreza, cambio climático, respeto por los derechos humanos y eliminación de conflictos” (párr. 2).

El Reino de los Países Bajos integra en su política exterior temas de “paz, seguridad, buena gobernanza, derechos humanos, comercio, pobreza, ambiente y migración” (Gobierno de los Países Bajos, s.f., sección *Policy and Budget* [Política y presupuesto], párr. 1).

Además, este país tiene intereses comerciales importantes, dado que un tercio del Producto Interno Bruto (PIB) holandés proviene del comercio (Gobierno del Reino de los Países Bajos, s.f., sección *Ministries* [Ministerios], párr. 2), lo cual empata con que uno de sus intereses sea impulsar la diplomacia económica en Costa Rica, y que esto se realice, en parte, a través de la Responsabilidad Social.

Como señala el Gobierno del Reino de los Países Bajos (s.f., sección *Latest: Foreign Policy: in the interests of Dutch citizens and businesses* [Lo último: Política Exterior: en el interés de los ciudadanos holandeses y los negocios), el uso de la diplomacia económica en el exterior mejora su “prosperidad enfocándose en promover sus intereses comerciales y asegurando su seguridad energética y acceso a materia prima” (párr. 1). Así también, según el sitio consultado, “incrementan la libertad a nivel mundial al defender los derechos humanos”, una materia destacada en su embajada en Costa Rica al consultar sobre sus enfoques y políticas.

Se resalta que estos enfoques van en torno a lograr que Holanda se escuche en el escenario internacional, y a mantener la seguridad, prosperidad y libertad de las personas holandesas en el extranjero (Gobierno del Reino de los Países Bajos, s.f., sección *Latest: Foreign Policy: in the interests of Dutch citizens and businesses* [Lo último: Política Exterior: en el interés de los ciudadanos holandeses y los negocios], párr. 1).

2.2.7 Embajada de Canadá en Costa Rica

La Embajada de Canadá en Costa Rica fue abierta en 1961. Actualmente está ubicada en la provincia de San José en Sabana Sur, dentro del Oficentro Ejecutivo La Sabana.

Esta institución es también responsable de “los servicios consulares generales de las embajadas de Canadá en la República de Honduras y en la República de Nicaragua” (Gobierno de Canadá, s.f., sección *Contáctenos*, párr. 1).

A su vez, Costa Rica cuenta con representaciones en Canadá, donde posee una embajada en Ottawa, la capital de ese país; y dos Consulados en Toronto y Vancouver.

En el año 2016 el Embajador de Canadá en Costa Rica era Michael Gort y el Embajador de Costa Rica en Canadá Roberto Carlos Dormond Cantú.

Los antecedentes de las relaciones consulares entre ambos países se remontan a 1920 cuando se nombró a Víctor Echeverría como Vicecónsul honorario de Costa Rica en Montreal. “El primer convenio bilateral fue el Modus vivendi comercial Echandi-Brown, suscrito el 18 de noviembre de 1950. El primer Embajador de Canadá en San José fue Jean-Louis Delisle” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, s.f., sección Relaciones Bilaterales por País: Canadá, párr. 1). Actualmente estas naciones manejan relaciones estrechas. Según la página web de la embajada

Canadá y Costa Rica disfrutan de fuertes relaciones bilaterales. Los dos países comparten visiones similares en muchas áreas, entre ellas los derechos humanos, el estado de derecho, la seguridad y el libre comercio, así como posiciones con respecto a los problemas regionales e internacionales externadas en organizaciones multilaterales. (Gobierno de Canadá, s.f., sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 3)

Uno de los documentos de más incidencia en las relaciones que mantienen ambos países es el Tratado de Libre Comercio entre Canadá y Costa Rica (CCRFTA, por sus siglas en inglés). Firmado en el 2002, este fue “el primer acuerdo comercial suscrito con un país desarrollado [en Costa Rica] promoviendo el incremento de los flujos de comercio e inversión en condiciones de previsibilidad, seguridad y transparencia” (Ministerio de Comercio Exterior, s.f., sección Tratados: TLC Canadá, párr.1). Entre el 2010 y el 2011 se inició un proceso para modernizar el tratado mediante el cual se generaron nuevos acuerdos dentro de sus capítulos.

Es relevante recalcar que tanto la Embajada de Canadá como el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) apuntan que dentro de este texto se firmaron también acuerdos en materia laboral y ambiental, referidos principalmente a la protección y promoción de la legislación de Costa Rica en esos temas por parte del país norteamericano.

Gracias al CCRFTA, el comercio entre estos países ha crecido significativamente en los últimos años. De acuerdo con datos del Ministerio de

Comercio Exterior de Costa Rica (s.f.), entre el 2003 y el 2013 “las exportaciones de Costa Rica hacia Canadá crecieron a un tasa anual promedio del 11,7%, (...) [y] las importaciones lo hicieron a una tasa del 8,4%. Para el 2013 el comercio total entre ambos países [creció] un 24,9%” (sección Tratados: TLC Canadá, párr. 3), con respecto al 2012.

Asimismo, “el comercio bilateral de mercancías alcanzó los \$729.67 millones en el 2014. Las exportaciones de mercancías fueron de \$152.05 millones en el 2014 y las importaciones desde Costa Rica de \$577.61 millones” (Gobierno de Canadá, s.f., sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 5). Los datos anteriores demuestran la sólida relación comercial en la que se han apoyado estos Estados, una de las más vinculantes que posee Costa Rica en la actualidad, pues para el año 2013 este país “constituyó el principal destino de las exportaciones canadienses en la región de Centroamérica y Panamá” (Ministerio de Comercio Exterior, s.f., sección Tratados: TLC Canadá, párr. 2).

Además de este tratado, existen otros pactos entre estos países como el “Acuerdo de Cielos Abiertos” que entró en vigor en el 2012, el cual “permite a cualquier aerolínea de Canadá o Costa Rica operar tan frecuentemente como desee entre ambos países y a través de cualquier punto usando terceros países” (Gobierno de Canadá, s.f., sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 7).

También ha habido esfuerzos en cooperación para la seguridad por medio del Programa de Desarrollo de Capacidades Contra el Crimen (ACCBP) del Departamento de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo, mediante el cual Canadá ha otorgado desde el 2011 \$4.9 millones a Costa Rica para invertir en equipo, capacitaciones y tecnología destinados a varios de los organismos costarricenses que velan por la seguridad. (Gobierno de Canadá, s.f., sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 8)

A su vez, existen esfuerzos de cooperación académica mediante el Programa Líderes Emergentes de las Américas (ELAP), que “ofrece becas de investigación e intercambio de corto plazo para estudiantes costarricenses de grado y post-grado universitario” (Gobierno de Canadá, s.f., sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 10). Para el fortalecimiento de estos vínculos educativos se han enviado funcionarios de instituciones universitarias costarricenses a Canadá como delegados para facilitar acuerdos y crear proyectos novedosos en el marco del ELAP.

Por último, también hay un acuerdo que permite a jóvenes entre 18 y 35 años viajar y trabajar ya sea en Costa Rica o en Canadá por un plazo de hasta dos años. (Gobierno de Canadá, s.f., sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 11).

Es importante destacar que los países han participado en asuntos internacionales manteniendo un “diálogo cercano”. Así se ha mostrado en su participación en eventos de la Organización de las Naciones Unidas y en otros foros de corte multilateral o regional. Incluso, Canadá fue un apoyo importante en el proceso de paz de Centroamérica “liderado por el Presidente Arias (...) en su primera administración presidencial en los años 80” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, s.f., sección Relaciones Bilaterales por País: Canadá, párr. 3).

Del mismo modo, han promovido en conjunto “iniciativas (...) como la Convención de Ottawa sobre Minas Terrestres, la Corte Penal Internacional y (...) la iniciativa para prohibir las bombas de racimo a través del proceso de la Conferencia de Dublín” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, s.f., sección Relaciones Bilaterales por País: Canadá, párr. 3). Esto demuestra la trayectoria de las relaciones entre ambos países, vínculos que han logrado mantener al desarrollar con frecuencia diversos proyectos con los que han buscado reflejar sus constantes acciones ante los y las costarricenses.

En cuanto a la cantidad de canadienses que residen en el país -y como cierre de la descripción de esta embajada- el Gobierno de Canadá (s.f.) afirma que hay entre 9000 y 10.000 personas de ese Estado viviendo en Costa Rica. Esto también convierte a Costa Rica en un destino bastante acogido por quienes son de esa nacionalidad, pues en 2014 172.730 canadienses visitaron el territorio (sección Relaciones Canadá-Costa Rica, párr. 4).

2.2.8 Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica

Antes de contextualizar el papel de esta institución en Costa Rica, es importante aclarar que el Reino de los Países Bajos es considerado un país Europeo formado por “las islas caribeñas Aruba y las Antillas Holandesas (Bonaire, Curaçao, Saba, Sint Eustatius y Sint Maarten)” (Embajada del Reino de los Países Bajos, s.f., sección Preguntas Frecuentes, párr. 1). Usualmente a este país se le llama Holanda, pues sus provincias cercanas a la costa Holanda del Norte y Holanda del Sur han tenido bastante proyección globalmente.

La Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica es el ente acreditado para representar los intereses tanto de este Estado como del resto de Centroamérica, por lo que posee consulados en Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala. En Costa Rica fue creada en 1985 y sus oficinas están ubicadas en San José, en el Oficentro Ejecutivo la Sabana (Embajada del Reino de los Países Bajos, s.f., sección Embajada).

En el 2016, el señor Peter-Derreck Hof se convirtió en el Embajador del Reino de los Países Bajos en Costa Rica. En conjunto con Sergio Ugalde, Embajador de Costa Rica en el Reino de los Países Bajos, él se encarga de velar por el fortalecimiento de los vínculos diplomáticos entre ambas naciones.

Según el sitio web de la embajada, “los Países Bajos son una sociedad abierta: para el comercio, la inversión, la educación, la cultura y el derecho internacional” (Embajada del Reino de los Países Bajos, s.f., sección La Embajadora, párr. 5), por lo que realizan esfuerzos constantes por mantener un contacto cercano con los países en los que afianzan sus representaciones diplomáticas.

Respecto a las relaciones comerciales, Holanda ha logrado consolidarse como un aliado fuerte en la región, donde se posiciona como “el segundo socio comercial (...) superado únicamente por Estados Unidos” (Embajada del Reino de los Países Bajos, s.f., sección Relaciones comerciales y económicas en la región, párr. 1).

Este país es una de las naciones pertenecientes a la Unión Europea (UE) con mayor importancia comercial para la región, pues Centroamérica “representa la mitad de todas las exportaciones de América Latina que ingresan a Holanda [y] Costa Rica es el mayor exportador centroamericano”. De hecho “aproximadamente el 65% de las exportaciones totales a la UE provienen de Costa Rica” (Embajada del Reino de los Países Bajos, s.f., sección Relaciones comerciales y económicas en la región, párr. 2).

Sobre este tema, en un texto facilitado por la embajada sobre las acciones de los Países Bajos en el país, se señala que

Las cifras de inversiones directas extranjeras muestran que Holanda ha invertido un acumulado de \$627,5 millones en Costa Rica (...) Las inversiones holandesas se concentran principalmente en el sector forestal, en la horticultura y en el sector de turismo. (...) Compañías multinacionales

hicieron grandes inversiones en Costa Rica desde Holanda como es el caso de Heineken (...) y Unilever (Embajada de Holanda, s.f., sección Los Países bajos y usted, p. 4).

Como el país es parte de la UE, los análisis respecto a las inversiones se suelen hacer en torno a esta asociación económica y política. Por lo que es de destacar que “durante el año 2013, la inversión extranjera directa (IED) originaria de la UE representó aproximadamente el 20% del total percibido por el país [Costa Rica]” (Ministerio de Comercio Exterior, 2015, sección Acuerdos Bilaterales, párr. 6).

Lo anterior es relevante ya que en Costa Rica existen varias empresas de capital holandés, y uno de los esfuerzos que está haciendo la embajada por posicionarse en el país es trabajar en conjunto con estas organizaciones en sus prácticas de RS. No obstante, esto será analizado una vez aplicada la metodología de investigación.

Por otro lado, la embajada ha creado una serie de programas para Centroamérica orientados al fortalecimiento del sector empresarial, entre los que se brindan consultorías sobre mercadeo y producción, apoyo a organizaciones que deseen ser exportadoras mediante sesiones de entrenamiento y capacitación; y préstamos y asesorías en diversos temas como cooperación y desarrollo. A su vez, existe un Fondo para Mercados Emergentes (FOM) que “ofrece varias líneas de crédito, préstamos, garantías y capital accionario para medianas y grandes empresas costarricenses” (Embajada del Reino de los Países Bajos, s.f., sección Programas en Centroamérica, párr. 5).

En cuanto a los tratados o acuerdos bilaterales, existe un Acuerdo Bilateral de Inversión con los Países Bajos. Del mismo modo, en el 2013 se firmó un acuerdo de Asociación entre la Unión Europea (UE) y sus Estados Miembros, por un lado, y Centroamérica, por otro (AACUE).

Este tratado “regula las relaciones entre Centroamérica y la Unión Europea (UE) en tres ámbitos: diálogo político, cooperación y la creación de una zona de libre comercio entre la UE y los países de Centroamérica” (Ministerio de Comercio Exterior, 2015, sección Acuerdos Bilaterales, párr. 1).

Por otra parte, Esteban Gracias, Oficial de Diplomacia Económica y RSE (comunicación personal, 22 de abril, 2015), señala que “el énfasis de la labor de esta embajada se orienta hacia la diplomacia económica, la cual se entiende como

la promoción de las relaciones económicas y comerciales entre Holanda y la región”. Dentro de este modelo se enmarca el desarrollo de acciones de RS, siendo una de las embajadas en el país con mayor proyección de sus actividades en esta área.

Por último, dada su condición de país de renta media, Costa Rica ya no es sujeto de cooperación en el concepto tradicional (financiamiento para el desarrollo) por parte de la embajada (Gracias, comunicación personal, 22 de abril, 2015), por lo que esta concentra sus relaciones en la parte comercial y en los esfuerzos centrados en la diplomacia económica.

2.3 Marco legal

Debido a que el objeto de estudio de este TFG es la Responsabilidad Social (RS) en las embajadas, este marco legal se centrará en aquellas normas internacionales y nacionales que buscan, de algún modo, regular la implementación de las materias que competen a la Responsabilidad Social.

Si bien existen acuerdos y directrices en torno a la RS, cabe destacar que Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015) señala que “por definición la RS no se regula, sino que es algo que está fuera del marco legal. La RS es todo lo que supera la ley, la incluye, pero la supera”. Sin embargo, sí se han realizado esfuerzos por establecer algunas guías que facilitan la gestión responsable a las organizaciones.

A nivel internacional la norma más conocida es la ISO 26000, creada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) en el 2010, donde se recogen una serie de directrices para que las empresas -tanto públicas como privadas- evalúen si pueden denominarse socialmente responsables. Según la AED (2015, sección Normas y Estándares) este es un

acuerdo global sobre definiciones y principios de Responsabilidad Social (RS), así como orientaciones sobre cómo integrar la Responsabilidad Social en las operaciones de la organización. En este sentido, la ISO 26000 aborda 7 cuestiones de Responsabilidad Social: Gobernanza, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Derechos Humanos, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa en la Comunidad (párr. 25).

Además de las buenas prácticas internacionales sobre RS que aporta la ISO 26000, existe otra normativa orientada a la protección ambiental llamada ISO 14001, norma de Sistemas de Gestión Ambiental, la cual “describe los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que las empresas mantienen la protección ambiental en equilibrio con las necesidades socioeconómicas” (AED, 2015, sección Normas y Estándares párr. 23). Es importante resaltar que esta es la única norma perteneciente a la ISO que se puede certificar.

Igualmente en el ámbito internacional, destaca como herramienta de gestión la *Global Reporting Initiative* (GRI) [Iniciativa Global de Reportes], la cual ofrece una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que permite detallar el desempeño económico, social y medioambiental de las empresas a través de sus indicadores” (AED, 2015, sección Normas y Estándares, párr. 15).

A su vez, varios organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicos (OECD, por sus siglas en inglés) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) han establecido principios para promover y recomendar las buenas prácticas en RS. Entre ellas destacan los principios elaborados por el Pacto Global de las Naciones Unidas en pro de la ética y los derechos humanos, a pesar de no ser una norma jurídica como tal.

Por otro lado, en Costa Rica el Instituto Nacional de Normas Técnicas (INTECO) se basó en la ISO 26000 para hacer una norma propia llamada Inte-35-01-01, que es una norma técnica para la gestión de la RS (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015). Esta es de gran relevancia pues las organizaciones costarricenses pueden certificarse si cumplen con los altos estándares en RS que establece ese documento.

Otras entidades nacionales han elaborado sus propias directrices, como el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) que posee una Certificación para la Sostenibilidad Turística en Costa Rica la cual busca “categorizar a las empresas turísticas según su grado de compromiso con la sostenibilidad en cuanto al manejo de los recursos naturales, culturales y sociales” (AED, 2015, sección Normas y Estándares, párr. 3).

Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015) afirma que en Costa Rica no hay muchos organismos que regulen la RS como tal, sino que dentro de las

instituciones públicas varias protegen aspectos propios de una organización responsable, sin necesariamente estar conscientes de que podrían incorporar normativas para la RS en su gestión, por ejemplo la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) en cuanto a la salud de los trabajadores, el Ministerio de Trabajo en temas laborales, la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), por mencionar unos cuantos.

La información brindada en este apartado pretende haber sido útil como referente de los antecedentes y la situación actual de los sujetos de estudio. Sin embargo, si se quisiera profundizar en alguno de los temas señalados se recomienda revisar la bibliografía con el fin de encontrar mayor información al respecto.

2.4 Marco teórico

El presente apartado funge como referente teórico para analizar los resultados que se encuentren al realizar la investigación con base en los objetivos planteados. En una primera parte se expondrán las perspectivas relacionadas con la Responsabilidad Social (RS).

Después, se detallarán los aspectos relevantes al hablar de la percepción de los públicos, como uno de los elementos fundamentales de esta investigación.

Por último, se desarrollarán los abordajes existentes en cuanto a las Relaciones Internacionales, construyendo la teoría a partir de su conexión con las Relaciones Públicas, disciplina que respalda este TFG.

Antes de proceder, se recuerda que este estudio busca analizar las iniciativas de RS implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica, en el periodo 2012-2015.

2.4.1 Los diferentes matices de la Responsabilidad Social (RS)

A continuación, se describen tanto los orígenes y la evolución del concepto, como las diferentes nociones en torno al término. Por ello, se separó este apartado en dos subsecciones: orígenes y evolución de la RSE, y perspectivas en torno a la RS.

a. Orígenes y evolución de la Responsabilidad Social (RS)

Si bien para fines de este trabajo -por el carácter de las instituciones en estudio- se hablará de Responsabilidad Social, se debe entender que la responsabilidad de las organizaciones nació desde el ámbito empresarial, por lo que la mayor parte de sus orígenes serán abordados con el término RSE.

Existen diversas explicaciones respecto al nacimiento del concepto. Incluso, hay quienes afirman que la preocupación por las prácticas responsables brotó al mismo tiempo que surgieron los primeros comercios, en épocas a.C. Así, los autores Ogliastri, Flores, Condo, Ickis, Leguizamón, Pratt, Prado y Rodríguez (2009) en su libro “El Octágono: Un modelo para alinear la RSE con la estrategia”, señalan que “en términos generales, los efectos directos o indirectos de las actividades de negocios en la sociedad han sido tomados en cuenta con diversos grados de intensidad desde hace cientos de años” (p. 15).

Sin embargo, muchos autores coinciden en que los inicios de la RSE se dieron a mediados del siglo XX, aunque mencionan periodos distintos. Ogliastri et al. (2009), por ejemplo, llevan los antecedentes hasta la segunda Revolución Industrial (1871-1914) donde, según ellos, se dan las primeras discusiones sobre el tema, para después incrementarse dado el impacto que tenían las compañías en las localidades donde se insertaban (p. 15).

Estos autores destacan que “en los Estados Unidos, este debate empezó a finales del siglo XIX, cuando el gobierno empieza a regular las acciones de los negocios, lo que dio origen a leyes dirigidas a influenciar la conducta de las empresas” (Farmer y Hogue, citados en Ogliastri et al., 2009, p. 15). Del mismo modo Alonso (2014), Master en Diplomacia y Relaciones Internacionales, brinda otra perspectiva al explicar que

La RSE hunde sus raíces en los años cincuenta del pasado siglo. En esta época, en Estados Unidos, surgió una ofensiva desde un grupo religioso (los Cuáqueros) que no consideraba ético lucrarse con los beneficios de los negocios vinculados a actividades que consideraban lesivas para la sociedad (p. 25).

En este entonces ya algunas empresas comenzaban a interesarse por aspectos que más tarde llegarían a ser considerados pilares de la RSE, como la ética, el ambiente y el interés por los públicos.

Víctor Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015), Encargado de Comunicación de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) en Costa Rica,

apunta que uno de los hitos que marcó los orígenes de la RSE fue la creación en 1943 del credo de la empresa Johnson&Johnson, donde se establecieron las primeras nociones sobre el buen comportamiento de la empresa, la cual debía presentarse como una “figura de respeto ante los clientes y la comunidad” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

Es en ese reconocimiento de la comunidad como espacio sobre el que influyen las acciones de la empresa, que inicia la perspectiva filantrópica de la RSE. Un enfoque que ha marcado profundamente las iniciativas organizacionales a partir de donaciones, evolucionando posteriormente al argumento de que dar dinero a las personas no es suficiente para considerarse responsabilidad social.

En regiones como América Latina, la filantropía ha estado presente desde hace varios siglos, “derivada de las antiguas figuras de beneficencia del siglo XVI al XIX, cuando tomaron fuerza las obras de caridad, en general fomentadas desde las instituciones religiosas” (Fundación Avina, 2011, p. 19). En este caso, “las empresas colaboraban con instituciones de beneficencia y hospitales públicos, apoyaban asociaciones deportivas o promovían el arte” (Fundación Avina, 2011, p. 19).

Asimismo, Castro (comunicación personal, 4 de mayo, 2015) agrega que otras empresas de índole familiar también estaban implementando prácticas que beneficiaran a la comunidad, al verse como parte de esta y no solo como un ente que buscaba generar ganancias.

Por otro lado, la doctora en Derecho Mercantil Linda Navarro sostiene que fue en este continente donde se originó el concepto al expresar que

Aunque parece que el término empezó a utilizarse en Estados Unidos en esa misma década [años 50], en el ámbito de la gestión de las empresas para expresar la idea de implicación de las mismas y de los empresarios en la sociedad en que están inmersas; el origen y el movimiento a favor del desarrollo de la responsabilidad social corporativa, se debe al movimiento iniciado en esas mismas fechas en la Unión Europea, que años después se convertiría en la cuna de dicho movimiento (Aparicio Tovar y Valdés de la Vega, citados en Navarro, 2013, p. 63).

Del mismo modo, esta autora destaca otras dos fases que marcan el desarrollo de la RSE. La primera en los años 70 y 80 al crearse -en casi toda Europa- políticas empresariales que se preocuparon por los sectores ambiental y laboral, lideradas por iniciativas de Alemania, Bélgica, España e Italia. Y, la

segunda, en los años 90 cuando el concepto adquirió popularidad global en los ámbitos organizacional y académico (Navarro, 2013, p. 63).

Por otra parte, en la norma global para la Responsabilidad Social ISO 26000, se manifiesta que

El término (...) comenzó a utilizarse de forma generalizada a comienzos de la década de los 70, aunque organizaciones y gobiernos ya realizaban acciones en algunos de los aspectos considerados como responsabilidad social desde (...) tiempos tan antiguos, como finales del siglo XIX, y en algunos casos, incluso antes (ISO 26000, 2010, p. 9).

Lo cierto es que ya a finales del siglo XX comenzaron a aparecer los primeros documentos internacionales que buscaban motivar a las empresas a implementar prácticas sostenibles. La Fundación Avina (2011) llevó a cabo un estudio exhaustivo con las organizaciones pioneras en RSE de América Latina para adentrarse en la evolución del concepto, donde se expone que

En la segunda mitad del siglo XX, los consensos internacionales —como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y las Directrices de las Naciones Unidas para la protección del consumidor—, la globalización de la economía y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, desencadenaron la expansión de los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social, alcanzando mayor fuerza durante las dos últimas décadas (p. 19).

Otra de las iniciativas destacadas son los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas en inglés), los cuales se crearon en 1976 como recomendaciones para que las empresas extranjeras tuvieran consideraciones sociales y ambientales como parte de su gestión (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

Más adelante, debido a la expansión de los mercados globales, la competitividad y la rapidez de la información en la década de 1990, se empezaron a promover estándares sostenibles globales que rechazaban las prácticas poco éticas de las empresas por lo que “las corporaciones empezaron a notar que la apuesta tradicional en precio, innovación y publicidad no era suficiente” (Fundación Avina,

2011, p. 20). Esto impulsó la transición de filantropía a “inversión social”, un enfoque similar pero que daba más importancia a la reputación y los públicos.

A pesar de esos avances, aún no se llegaba a una perspectiva integral de la RSE, pero gracias a ellos “hubo empresarios que comenzaron a trabajar los conceptos de sostenibilidad y ciudadanía corporativa. Estos pioneros que proponían prácticas responsables, participaron de la construcción de organizaciones y redes, promovieron acuerdos y alianzas sectoriales” (Fundación Avina, 2011, p. 20).

En 1992 se realizó la Cumbre de Río o Cumbre de la Tierra, donde se convocó a varias naciones para dialogar sobre la preocupación por el ambiente, el insostenible tratamiento de los recursos y la necesidad de que los países intervinieran en la gestión ambiental de las empresas. Como resultado de este encuentro, se creó el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible, otra entidad que promueve la RS en las organizaciones a nivel mundial (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

Aunado a los objetivos de desarrollo del milenio, en el año 2000 se creó el Pacto Global, una alianza de las Naciones Unidas para que “las empresas se sumen a aportar en materia de derechos humanos, ambiente y gobernanza” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015).

Como síntesis de lo mencionado anteriormente, se destaca la propuesta de Zadeck, Sabapathy y Dossing (citados en Ogliastri et al., 2009), quienes como parte del instituto inglés AccountAbility -el cual se ha dedicado a las investigaciones sobre sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial- plantean la evolución de la RSE en un modelo de tres generaciones.

La primera (...) es filantrópica y se caracteriza por actividades al margen del negocio, sin ninguna connotación estratégica y con costos relativamente insignificantes. La segunda está esbozada por un análisis más profundo de los costos y beneficios de la RSE, y una relación mucho más estrecha entre la conducta empresarial responsable y los beneficios para el negocio. Por su parte, la tercera y más reciente generación involucra la necesidad de que las empresas y los públicos de interés realicen acciones colectivas orientadas hacia el logro de la competitividad responsable (...) que desdibuja la frontera entre empresa y sociedad (pp. 17-18).

Esta última generación ha logrado también trascender las prácticas empresariales, pues la consolidación de la RS, ya no solo en el ámbito empresarial,

sino teniendo en cuenta a todas las organizaciones se dio en el 2010 gracias a la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), que desarrolló la norma ISO 26000 para la Responsabilidad Social (RS): un marco de referencia global sobre su definición y modelos de gestión integrales.

Gracias a que esta directriz recoge el concepto ampliándolo a cualquier tipo de organización, será tomada como base para la definición del concepto, por lo que se profundizará en sus contenidos bajo el próximo apartado.

b. Perspectivas en torno a la Responsabilidad Social

El interés por definir la Responsabilidad Social ha significado un debate constante entre autores y académicos que buscan generar entendimiento sobre el término. Lo anterior ha dado origen a múltiples definiciones que responden a contextos diversos, por lo que es importante exponer algunos abordajes que clarifiquen al lector las propuestas teóricas pertinentes para este estudio.

¿Qué es la Responsabilidad Social?

Los términos Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han sido frecuentemente utilizados como sinónimos, aunque se destaca una tendencia a preferir “RSE” cuando se trata de trabajos escritos en español, y otra por utilizar “CSR” (*Corporate Social Responsibility*) [Responsabilidad Social Corporativa] en aquellos documentos redactados en inglés. Domínguez (s.f.), miembro de la Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica de la Universidad de Cantabria, expresa que ambos pueden utilizarse como equivalentes. Sin embargo, sí hace distinción en los paradigmas que los han respaldado y describe a la RSE como “propia del contexto europeo-continental” y a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como “proveniente del mundo anglosajón en general y norteamericano en particular” (p. 2).

El autor expresa que la RSE se inspira en la teoría de los grupos de interés (a explicar posteriormente), mientras que la RSC lo hace en las teorías del egoísmo ilustrado y de la ciudadanía corporativa, la cual según Garriga y Melé (2004) “se enfoca en los derechos, responsabilidades y posibles alianzas de los negocios en la sociedad” (p. 57).

No obstante, el concepto que se utiliza como base en este TFG es el de Responsabilidad Social (RS), promovido por la ISO 26000, la mayor norma de estandarización de prácticas de RS a nivel mundial y documento madre para las empresas que buscan la sostenibilidad. Este estándar invita a cualquier organización, independientemente de su naturaleza, a ejercer la responsabilidad sobre sus acciones como parte de la sociedad. Esto es fundamental, ya que los sujetos de estudio de este trabajo son dos embajadas, instituciones del cuerpo diplomático que no tienen carácter de empresa ni corporación, pero que de igual forma se inscriben en determinados contextos sociales sobre los que pueden generar impacto. Así, la ISO 26000 deja claro dentro de sus parámetros que la RS es la

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: o tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y/o esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (Argandoña e Isea, 2011, p. 11).

Cabe destacar que la ISO 26000 define “organización” como aquella “entidad con estructura y objetivos identificables” (ISO 26000, 2010, p. 9), y afirma que “el objetivo global de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible” (ISO 26000, 2010, p.13).

Para ello, este estándar global propone siete principios básicos de RS que facilitarían la adopción de conductas socialmente responsables y que impulsarían su integración transversal a la organización. Argandoña e Isea (2011, p. 16) se encargan de especificarlos:

- Rendición de cuentas: de sus impactos positivos y negativos en las áreas social, ambiental y económica.
- Transparencia: “suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible”, con excepción de aquella que está sujeta a implicaciones legales.
- Comportamiento ético: regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, maximizando sus impactos positivos y minimizando los negativos.

- Respeto a los intereses de las partes interesadas: cuyas necesidades se pueden ver afectadas y deben tenerse en cuenta al tomar decisiones.
- Respeto a la ley: respetar sus obligaciones legales, especialmente estando al tanto de las regulaciones vigentes en materia de RS.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: priorizar los comportamientos compatibles con normativas internacionales de RS.
- Respeto a los derechos humanos: respetar y proteger esos derechos y hacer todo lo que esté a su alcance por cumplirlos.

Para su correcta aplicación, la ISO 26000 (2010) señala tres relaciones que deben ser la base de la RS: entre la organización y la sociedad, en tanto conocer las expectativas que se tienen de su accionar; entre la organización y las partes interesadas, al involucrarlas cuando se toman decisiones; y entre las partes interesadas y la sociedad, es decir, la diferencia entre los intereses de las primeras y las expectativas de la segunda (p. 17).

Es también relevante mencionar las materias fundamentales en torno a las que debe girar la RS de la organización según esta norma: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010, p. 17).

Por otra parte, desde el ámbito académico, y siguiendo la tradición de enfoque en las empresas, estudiosos y grandes organismos internacionales han trabajado ampliamente la Responsabilidad Social y sus implicaciones en la sociedad.

Según la Comisión Europea (2001) en su Libro Verde sobre cómo fomentar el desarrollo de la RSE, esta se define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7).

Esta definición recoge otro aspecto fundamental de la RS, que es el hecho de que no es un término inscrito al campo legal, sino que recae en la libertad de las personas (físicas o jurídicas) de actuar éticamente, razón por la que se subraya su carácter voluntario.

Así, varios autores sugieren que los principios o lineamientos sugeridos representan una especie de “*soft law*” [ley blanda]. En relación con esto Knippenberg y Jong (citados en Domínguez, s.f.) definen la RSE como “una forma

de auto-regulación por parte de las empresas, basada en obligaciones sociales o morales hacia la sociedad, en un esfuerzo que va más allá de las regulaciones gubernamentales existentes” (p. 10).

De este modo, las organizaciones suelen adoptar algún código de conducta o declaración que expresa sus objetivos, valores y responsabilidad con los públicos.

Estos valores han de traducirse en medidas en toda la empresa, de las estrategias a las decisiones cotidianas. Esto les obliga a añadir una dimensión social o ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear «comités consultivos locales», realizar auditorías sociales o medioambientales y establecer programas de formación continua (Comisión Europea, 2001, p. 17).

Por otra parte, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), pionera en la promoción de prácticas responsables en las empresas de Costa Rica, define la RSE como “la forma estratégica en que las empresas se responsabilizan de sus impactos o huellas sobre el ambiente, la sociedad y la economía para ser más competitivas y para aportar al desarrollo sostenible de la sociedad donde operan” (AED, 2015, sección ¿Qué es Sostenibilidad?, párr. 1).

Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible

Ahora bien, como es visible en la última definición planteada, existe una estrecha relación entre la RS y la búsqueda de sostenibilidad. En este tema, la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON) realizó en el 2013 un acercamiento a los instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial en las relaciones económicas internacionales, en el cual aporta que

Este término [RSE] se vincula a la noción de desarrollo sostenible definida en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo como “*el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*” (DIRECON, 2013, p. 4).

Por otro lado, se agrega que el término actual surgió de la Conferencia de Río en 1992, donde se definió que “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible” poniendo énfasis en la “protección de los derechos humanos y del medio ambiente” (DIRECON, 2013, p. 4).

De hecho, fue gracias a este concepto que la RSE pudo evolucionar hasta desligar el aspecto empresarial de su nombre. De este modo, la ISO 26000 afirma que “la visión de que [la RS] es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que (...) también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible” (Anónimo, 2010, p.10).

Lo anterior aconteció principalmente en un escenario global donde organizaciones como las Naciones Unidas, la OIT, la OCDE y la Comisión Europea han tenido como tema central en sus declaraciones y principios la sostenibilidad.

En el año 2015, los dirigentes mundiales se reunieron en una cumbre de las Naciones Unidas y establecieron 17 objetivos de desarrollo sostenible como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual impulsa que “en los próximos 15 años los países intensificarán los esfuerzos para poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad y luchar contra el cambio climático garantizando, al mismo tiempo, que nadie se quede atrás” (Objetivos de Desarrollo Sostenible, sección Antecedentes: La agenda de Desarrollo Sostenible, s.f., párr. 1).

Se rescata esencialmente que esta agenda defiende que para alcanzar el desarrollo sostenible “es fundamental armonizar tres elementos básicos (...): el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades” (Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible, sección Antecedentes: La agenda de Desarrollo Sostenible, s.f., párr. 5), mismos que conforman los ejes primarios de la Responsabilidad Social según el modelo Triple Balance, descrito en el siguiente apartado.

Como elemento adicional, es relevante mencionar el concepto de “eco eficiencia”, eje de una de las iniciativas a analizar. Este “nace en la Eco 92, en Río de Janeiro, como una propuesta (...) acuñada por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (CEMDS), como una manera de embarcar de manera más proactiva a los sectores privados en una senda de sostenibilidad” (Cepal, 2005, p. 11).

Este término le otorga gran relevancia al tema de los recursos naturales en el desarrollo económico, el cual incluye tres dimensiones principales: “el uso de los recursos naturales, sea agua, materias primas, y energía; la provisión de servicios ecológicos, en particular para contribuir a la vida del ecosistema y absorber los

desechos de la actividad económica; y la protección de la diversidad biológica” (Cepal, 2005, p. 11).

Modelos de RSE

A nivel global, se destaca que la ISO 26000 reitera la importancia de que todas las acciones socialmente responsables se apliquen a tres dimensiones: social, ambiental y económica. Estas conforman el modelo *Triple Bottom Line* (Triple Balance), propuesto por John Elkington en los años 90, cuando planteó que el impacto de una organización debía ser medido con base en tres “Ps”: *profit, people and planet* (ganancias, personas y planeta) donde “una empresa sostenible es aquella que maximiza su beneficio económico (...), crea valor compartido con la sociedad (...) y, a la vez, minimiza costes de sus externalidades negativas sociales y ambientales” (Domínguez, s.f., pp. 22-23).

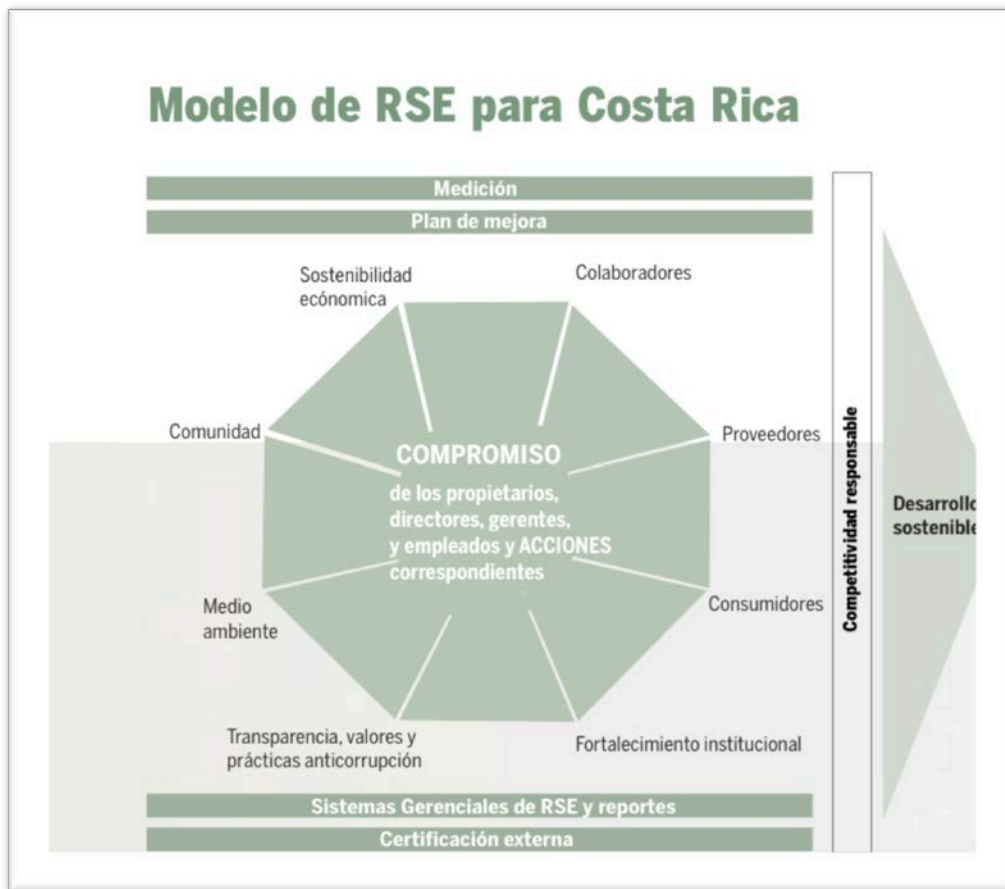
Este modelo ha sido ampliamente adoptado por organizaciones y organismos que incentivan prácticas responsables, recogiendo en la mayoría de sus descripciones la interdependencia de esas tres dimensiones.

Si bien el balance entre estos elementos ha sido básico para el establecimiento de expectativas sobre lo que la RS debería lograr, este modelo se creó enfocado hacia las empresas y no contempló, en ese momento al menos, que existen otras organizaciones cuyo objetivo central no es el beneficio económico (como las embajadas). Sin embargo, se considera que este puede ser ajustado para este tipo de instituciones, pues no están exentas de gastos y necesitan ser económicamente sostenibles para operar en su país de residencia.

Por otra parte, en Costa Rica la AED desarrolló un Modelo de Responsabilidad Social junto al INCAE conocido como “hexágono”, nombre que se le dio por las seis categorías que lo componen y cuyo objetivo es ser “el primer sistema de diagnóstico para las compañías en el país, que les permita conocer en qué etapa se encuentran, con respecto a estándares internacionales adaptados al país” (El Financiero, 2006, p. 2). Este posteriormente evolucionó a un octágono, visualizándose así:

Figura N. 1

Modelo de RSE para Costa Rica del INCAE y la AED



Fuente: El Financiero, 2006, p. 2.

Este modelo busca que las empresas integren las categorías mostradas en conjunción con sus prácticas para promover las conductas socialmente responsables. Su creación fue homologada para toda Centroamérica “con el fin de crear la Red Centroamericana de RSE: IntegraRSE” (Carrillo y Sánchez, 2013, p. 41), una alianza entre las empresas promotoras de la RSE para “promover en la comunidad empresarial de la región una cultura permanente de responsabilidad social empresarial y contribuir efectivamente al desarrollo sostenible y la integración regional” (IntegraRSE, 2012, sección ¿Quiénes Somos?, párr. 1).

De la mano con lo anterior, en el 2008 se creó el Sistema de Indicadores de RSE para la Región Centroamericana (INDICARSE), del que forman parte las organizaciones pioneras en este tema de los países de la región como AED en Costa Rica, el cual pretende optimizar la forma de hacer negocios del sector

productivo. En él, se entiende la RSE como “el compromiso de hacer negocios competitivos, basados en el estricto cumplimiento de la ley y en principios éticos, respetuosos de las personas, familias, comunidades y el medio ambiente” (INDICARSE, 2008, p. 2).

Los ejes que determinan esos indicadores para que las empresas puedan auto-evaluar su desempeño en el ámbito de RSE son los siguientes, de acuerdo con INDICARSE (2008, p. 20):

- Gobernabilidad
- Público Interno
- Comunidades
- Medio Ambiente
- Mercadeo
- Política Pública
- Proveedores

A su vez, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) elaboró la norma INTE 35-01-01: 2012 para que las organizaciones, tanto públicas como privadas, puedan certificar su sistema de gestión de Responsabilidad Social teniendo en cuenta los siguientes temas, según Forbes (2014, p. 2):

- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos del consumidor
- Comunidad
- Gobernanza

Esta norma es de particular interés para el presente trabajo, pues no excluye a entidades públicas de certificarse en la gestión de Responsabilidad Social, lo que permitiría a futuro que las embajadas decidan implementar acciones en la materia para responder a estos requisitos.

Cubriendo otras de las materias fundamentales para la Responsabilidad Social, los derechos humanos, surgieron los Principios Ruggie, propuestos por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (2011), los cuales

Deben entenderse como un todo coherente y ser interpretados, individual y colectivamente, en términos de su objetivo de mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas y los derechos humanos a fin de obtener resultados tangibles para las personas y las comunidades afectadas, y contribuir así también a una globalización socialmente sostenible (p. 7).

Estos principios, que pretenden establecer un marco para las organizaciones en pro del respeto a los derechos de humanos, se basan en el reconocimiento de

las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales; el papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos; y la necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento (Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 2011, p. 7).

Por otra parte, en los últimos años han surgido perspectivas que buscan cambiar la RS por otros modelos, pues aseguran que su impacto no es tan grande y que muchas veces se utiliza solo de manera superficial. Bajo este pensamiento es que surge el principio de Valor Compartido (CVC, por sus siglas en inglés). Porter y Kramer (2011) desarrollan esta propuesta en el *Harvard Business Review*, donde aseguran que hay tres formas de crear valor compartido “reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo *clusters* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (p. 37). Estos autores afirman que

La creación de valor compartido (CVC) deberá reemplazar a la responsabilidad social corporativa (RSC) como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades. Los Programas de RSC se enfocan principalmente en la reputación y solo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa. (Porter y Kramer, 2011, p. 46)

Según los autores, este modelo se dirige más hacia una transformación de procesos, internalizando la gestión ética e integrándolo a la estrategia, donde lo importante es generar una cadena de valor distintiva. Sin embargo, es visible que esta propuesta está también enfocada al sector de negocios.

Ante los modelos expuestos, surge una preocupación porque en el sector público, al menos en América Latina, la participación ha sido débil en torno al impulso de la RS o de la RSE. Como concluyó la Fundación Avina (2011) “los gobiernos aparecen como los menos involucrados en la temática, en detrimento del desarrollo que ésta pueda alcanzar considerando el potencial que tienen en cuanto a la escala y el impacto que las políticas públicas pueden lograr” (p. 79).

Por ello, no se encuentran muchos modelos de gestión de RS que hayan sido iniciativa gubernamental, lo cual requiere de una transformación pronta pues “el liderazgo de los gobiernos es fundamental para responder a una demanda cada vez mayor de políticas públicas, nacionales y globales, que contribuyan a una economía sostenible” (Fundación Avina, 2011, p. 79).

Si uno de los objetivos de este trabajo es que se incrementen las iniciativas socialmente responsables por parte de las embajadas, instituciones que están representando a un gobierno en particular, es preciso generar perspectivas como la que pretende ofrecer este estudio.

Dado que el TFG busca determinar la percepción tanto de quienes implementan las iniciativas de RS como de quienes las han recibido, es decir, los beneficiarios, a continuación se desarrollarán las perspectivas en torno a los públicos, enfocándose en teorías provenientes de las Relaciones Públicas.

2.4.2. La construcción de la percepción

Dos de los cuatro objetivos específicos planteados para este trabajo se centran en la percepción de quienes han sido tanto emisores como receptores de las acciones de RS implementadas por las embajadas en estudio. Por ello, antes de caracterizar a los públicos, es importante conocer qué se entiende por percepción.

La percepción es un término ampliamente usado para referirse a multiplicidad de fenómenos tanto físicos como sensoriales y está permanentemente ligada a la experiencia humana. Según el psicólogo Roca (1991) hay un “hecho incuestionable de que cuando hablamos de percepción estamos describiendo algo relacionado con el aprendizaje o, simplemente, con la experiencia de cada individuo particular” (p.13).

Este concepto tiende a relacionarse muchas veces con el “sentir” y, a pesar de que ambos tienen en común la naturaleza humana que les resguarda, sus funciones difieren en cuanto “la Sensación, (...) describe la reactividad de los

sentidos a los cambios de energía, y (...) la Percepción (...) describe la condicionalidad reactiva en función de la historia individual de estimulación” (Roca, 1991, p. 14).

En este aspecto, destaca la propuesta de Vargas (1994), la cual hace énfasis en el carácter biocultural de la percepción debido a que esta depende de “estímulos físicos y sensaciones involucrados y (...) de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones” (p. 47). Asimismo,

Las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas aprendidas desde la infancia. La selección y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y la convivencia social, a través de la capacidad para la producción del pensamiento simbólico, que se conforma a partir de estructuras culturales, ideológicas, sociales e históricas que orientan la manera como los grupos sociales se apropian del entorno (Vargas, 1994, p .47).

Lo anterior es importante porque las embajadas provienen de contextos diferentes a los de los países que están representando, lo cual agrega un reto para quienes tienen la tarea de gestionar la comunicación con los públicos, pues deben entender y apropiarse de los significados propios del espacio donde se encuentran para transmitir adecuadamente los mensajes.

Roca (1991), quien ha buscado desarrollar un referente de percepción que deje de lado su uso reduccionista, se devuelve a las primeras definiciones del concepto y a la etimología de su palabra, dentro de las cuales percibir es igual a “coger” o “apoderarse”, a lo que menciona que constantemente “se utiliza la palabra percepción como sinónimo de captación pero sin especificar qué es lo que se capta” (p. 11).

Por ello, el autor desarrolla una tipología de finalidades perceptivas, que se compone de la percepción biológica, la percepción física y la percepción social. La primera, entendida como el “reaccionar aprendido o construido en base a las asociaciones que cada individuo puede haber sufrido”, es decir, los miedos, condicionamientos o aversiones ante determinados hechos. Y, la segunda, referida

a la conciencia física de los objetos o de sí mismo que se tenga en determinado tiempo y espacio (Roca, 1991, p. 11).

La tercera, la percepción social, es la que se considera más acertada para los objetivos de este trabajo. Esta es concebida como “la valoración que un individuo hace de una determinada situación social y de su papel o posibilidades en ella” (Roca, 1991, p. 12). Respecto a esto Munné (citado en Roca, 1991) señala que

El hombre atribuye lo que ocurre en su ambiente a unos factores causantes determinados y esta explicación causal de las acciones -ya sean propias o de los otros- influye en su conducta en tanto que contribuye al significado de ésta y por lo mismo a su posible predicción y control" (p. 13.).

En este sentido, Vargas (1994) coincide en que las circunstancias sociales moldean las clasificaciones de lo que se percibe. Y afirma que

La cultura de pertenencia, el grupo en el que se está inserto en la sociedad, la clase social a la que se pertenece, influyen sobre las formas como es concebida la realidad, las cuales son aprendidas y reproducidas por los sujetos sociales. Por consiguiente, la percepción pone de manifiesto el orden y la significación que la sociedad asigna al ambiente (p. 49).

Esta autora pone especial énfasis en la influencia de la cultura -concepto en el que se ampliará al hablar de Relaciones Internacionales- sobre el aprendizaje, el cual facilita el reconocimiento de los hechos y determina la percepción que se genere sobre ellos. Así, Vargas (1994) expresa que

La percepción debe ser entendida como relativa a la situación histórico-social pues tiene ubicación espacial y temporal, depende de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias novedosas que incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones (p. 50).

Esto quiere decir que, si la percepción está en constante cambio, la evaluación del entorno por parte de las y los profesionales que buscan construir determinada percepción sobre sí mismos, sus organizaciones o sus acciones debe ser constante, y responder a una investigación previa sobre sus públicos; en el caso de este TFG, los beneficiarios de las acciones de RS.

Percepción de beneficiarios

En el caso de estudio interesa la construcción de la percepción de dos grupos: funcionarios encargados de implementar las acciones de Responsabilidad Social en las embajadas, y beneficiarios de esas acciones, es decir, el público al que estas se dirigieron.

Si bien no se encontró una perspectiva académica sobre la gestión de programas con beneficiarios, cabe aportar algunos insumos respecto a los abordajes metodológicos en torno a la evaluación de la percepción de estas personas sobre ciertos programas. En este sentido

La evaluación de la Percepción de los beneficiarios de un programa forma parte de la evaluación de impacto e incorpora sustancialmente la perspectiva de las poblaciones beneficiarias en el proceso de análisis de las fortalezas y debilidades de los programas y de los impactos que generan en las condiciones de vida de esas poblaciones (CIDE, 2006-2012, p. 253).

En el tercer objetivo específico de este TFG, se señala que uno de los propósitos es analizar la percepción de los funcionarios de las embajadas sobre la RS. Por ello, una de las preocupaciones es conocer si esas necesidades están siendo atendidas adecuadamente o, si por el contrario, no han logrado satisfacerse. CIDE (2006) señala que

Las mediciones de satisfacción resultan de gran utilidad para evaluar a través de la percepción de los beneficiarios, la eficacia de la política pública (...). Estas mediciones pueden ayudar a identificar dificultades o problemas en la ejecución del Programa, necesidades no atendidas, cambios en las necesidades y expectativas de los beneficiarios para de esa manera mejorar el Programa por medio de decisiones informadas (p. 3).

Un aspecto importante es que tanto las instituciones que ejecutan los programas como los beneficiarios “incorporen la noción de sustentabilidad a las políticas sociales. Esta última está asociada a la formación y desarrollo de capacidades para la auto-organización entre los destinatarios de los programas sociales” (Anónimo, 2006-2012, p. 253).

En la información anterior es rescatable el énfasis en la sustentabilidad, la cual está estrechamente ligada a la responsabilidad social dentro de las comunidades, en tanto se busca generar un impacto positivo que les represente un crecimiento o una mejoría a sus miembros.

Este tipo de evaluación, según CIDE (2006) se considera una “investigación sistemática” que facilita la gestión de los programas a través de la generación de información en cuanto a

- La adecuación entre el programa y las necesidades de la población.
- Los efectos que el programa tiene sobre las condiciones de vida de los beneficiarios.
- Las condiciones de vida de la población beneficiaria del programa.
- Niveles, grados y características de la participación de los beneficiarios en el programa.
- El logro de los resultados.
- El impacto generado.
- Los principales problemas, prioridades y demandas identificados desde la percepción de los beneficiarios.

Para analizar los puntos anteriores es preciso obtener la percepción de cinco aspectos respecto al programa aplicado, los cuales según CIDE (2006, p. 254) son:

- Focalización y accesibilidad.
- Contribución al mejoramiento de las condiciones de vida de la población beneficiaria.
- Percepción de los beneficiarios de la adecuación de las respuestas del programa (beneficios, forma de operación) a su problema social.
- Participación (intensidad, grado, características, canales y mecanismos).
- Identificación de problemas y demandas de las poblaciones beneficiarias.

Finalmente, debido a la importancia de medir la satisfacción de los beneficiarios respecto al programa, CIDE (2006) apunta que esta “puede ser evaluada a través de cuestionarios que midan el nivel de agrado de los encuestados”. Por ello, las recomendaciones previamente señaladas serán consideradas para el Marco Metodológico de este trabajo.

Dado que la construcción de percepción se da dentro de situaciones particulares, en este caso se busca comprender quiénes son los públicos y/o *stakeholders*: esos sujetos que reciben y moldean significados ante los fenómenos en los que se ven envueltos. Los abordajes respecto a estos términos se harán desde la disciplina de las Relaciones Públicas.

Los públicos

Magallón (2006) de la Universidad de Barcelona, hace un intento por establecer parámetros que contribuyan a la práctica de las Relaciones Públicas al definir qué es un público, al cual describe como el “conjunto de personas físicas y/o jurídicas determinado por alguna circunstancia que le da unidad y vincula expresamente a una empresa o institución” (p. 108).

Como Magallón, otros estudiosos han generado perspectivas sobre el concepto. Sin embargo, para efectos de este trabajo se preferirán los aportes de Míguez y Grunig, quienes han sido pioneros en el desarrollo de teorías respecto a los públicos.

Cabe destacar que el componente relacional entre la organización y su entorno está presente a lo largo de la mayor parte de abordajes sobre el tema. De este modo, Míguez (2007) señala que el concepto de público ha sido “tradicionalmente empleado en las relaciones públicas para designar a los colectivos con los que se relaciona y desea comunicarse una organización” (p. 184). Y agrega que las interpretaciones han divergido en dos aristas.

Para algunos autores, un público es un colectivo de carácter más o menos permanente, que puede considerarse público por varias razones: porque la organización lo ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición. Sin embargo, otros autores, entre los que destaca James E. Grunig, consideran que público es un colectivo situacional, que depende de una serie de circunstancias que motivan su formación (p 185).

A pesar de que estas líneas de pensamiento son diferentes, no quiere decir que deban ser exclusivas una de la otra en las organizaciones, sino que, dependiendo de la situación o del contexto en que se necesite mapear quiénes son los públicos, se puede seleccionar la más adecuada.

Míguez (2007) explica que la primera rama -públicos como colectivos- “sirve para preparar diferentes tipos de programas de carácter habitual para unos destinatarios con unas características más o menos comunes” (p. 185), mientras que identificarlos “en función de problemas o situaciones específicas (...), ayuda a diseñar estrategias de relaciones públicas más efectivas para casos concretos” (p. 185).

Así, la ejecución de acciones de RS por parte de embajadas podrían localizarse dentro de la primera línea de pensamiento, en caso de que los beneficiarios pertenezcan a una empresa o un grupo social determinado. Sin embargo, para una gestión a largo plazo, el conocimiento de la teoría de Grunig sería de mayor utilidad. Este autor concibió toda una forma de clasificación de los grupos que afectan y se ven afectados por una organización.

Teoría Situacional de los Públicos

En 1997, Grunig desarrolló la Teoría Situacional de los Públicos, la cual aporta una forma de caracterizarlos y segmentarlos para poder dirigirse a cada uno de ellos y, de esta forma, ejecutar estrategias pertinentes. Según Míguez (2006), esta teoría “trata de determinar el comportamiento comunicativo de los individuos explicando, según su autor, por qué la gente se comunica y cuándo es más probable que lo haga” (p. 134).

Míguez (2006) cita a Dewey al describir un público como “un grupo de personas que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe, y se organiza para hacer algo al respecto” (pp. 134-135).

Con esta definición como base, Grunig distingue cuatro tipos de público:

- No públicos: que no cumplen las características de la definición.
- Públicos latentes: “integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan” (Míguez, 2006, p. 135).
- Públicos informados (también llamados conscientes): quienes saben que se ven afectados por problemas similares.
- Públicos activos: que “además de estar afectados por el problema y reconocerlo hacen algo al respecto” (Míguez, 2006, p. 135).

En este sentido, la teoría situacional desarrolla cinco variables (tres independientes: reconocimiento del problema, reconocimiento de restricciones o limitaciones y grado de involucramiento, así como dos dependientes que son determinadas por las anteriores: procesamiento de información (pasiva) y búsqueda de información (activa) (Míguez, 2006, pp. 135-136). En la siguiente tabla se presenta la clasificación de los públicos según las primeras variables.

Figura N. 2

Tabla de Clasificación de los Públicos según la Teoría Situacional de Grunig

OCHO CLASES DE PÚBLICOS DEFINIDOS POR LAS RES VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA TEORÍA DE GRUNIG DE LA CONDUCTA DE COMUNICACIÓN (TEORÍA SITUACIONAL)				
	Alta involucración		Baja involucración (BI)	
	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP): Alto reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AIEP	Activo	BIEP	Consciente/ activo
Conducta restringida (CR): Alto reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICR	Activo	BICR	Latente/ consciente
Conducta de rutina (CRU): Bajo reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AICRU	Activo (de refuerzo)	BICRU	Ninguno/ latente
Conducta fatalista (CF): Bajo reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICF	Latente	BICF	Ninguno

fuente: GRUNIG, James E., HUNT, Todd, *op. cit.*, p. 248

Fuente: En Míguez, 2006, p. 135.

De acuerdo con Grunig (citado en Míguez, 2006) “la teoría demuestra que es más probable que un público desee comunicarse si un problema le afecta, lo reconoce y siente que puede hacer algo al respecto, es decir, si es un público activo” (p. 136). Sin embargo, también es importante para las organizaciones identificar aquellos que pertenecen a la categoría de informados y comunicarse antes de que sean activos, porque luego será más difícil ejercer influencia sobre ellos.

A pesar de que Míguez dedica gran parte de su texto a exponer aportes que otros autores han hecho a la teoría situacional, desde agregar componentes a sus variables o hacerle ciertas modificaciones, estos no han trascendido ni logrado establecer una teoría situacional “actualizada”, pues dentro de sus conclusiones la autora afirma que la de Grunig sigue siendo la más aceptada.

Así, señala que “la evolución de la teoría a lo largo de los años ha sido escasa y (...) las últimas propuestas en las que se ha utilizado, aunque son útiles

para recordarla y para mostrar sus posibilidades de aplicación, no han conseguido hacerla variar” (Míguez, 2006, p. 160). Por ello, se decidió utilizar esta teoría como base para la clasificación de los públicos en este TFG. Sin embargo, se recomienda a quien esté interesado en profundizar en estos avances revisar el trabajo de Míguez.

Teoría de los stakeholders

El concepto de *stakeholder* ha sido ampliamente ligado a la Responsabilidad Social -esencialmente enfocado en las empresas privadas- y es una parte básica de sus nociones y evolución. Esto, pues gran parte de la adopción de esta gestión ha sucedido gracias al cambio de mentalidad de las personas sobre la importancia de las prácticas que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad.

Ante esto, la teoría de los *stakeholders* será expuesta dentro de este apartado en cuanto es la percepción de estos “grupos de interés” (como se le suele traducir) lo que ha influido en gran medida el avance de las prácticas empresariales responsables.

Freeman (1984) creó la teoría de los *stakeholders*, y es el pionero del término. Además, el autor ha sido constante en la revisión de la evolución de este concepto y se ha dedicado a reforzar sus propuestas, por lo que se priorizarán sus aportes.

La mayoría de definiciones de *stakeholder* resaltan la relación entre organizaciones e individuos. Por ejemplo Freeman (citado en Moir, 2001) concibe un *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el alcance de los objetivos de la organización” (p. 8).

Esta definición resguarda dos clases de *stakeholders* según Clarkson (citado en Moir, 2001, p. 8). Primero están aquellos de los que la organización requiere constantemente de su participación para sobrevivir, como los accionistas, inversionistas, proveedores, colaboradores, clientes y el sector público como gobiernos y comunidades. Segundo, están aquellos que no tienen un compromiso formal con la organización ni son determinantes para que esta siga en pie, pero que igualmente se ven afectados por o pueden afectar a la empresa.

Thomas Clarke (citado en Míguez, 2007) señala que el término *stake* [sin una traducción apropiada en español] se refiere al “interés en algo que el individuo desea tener y que le puede ser concedido o negado”, por lo que los *stakeholders*

“serían aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que esta puede o no satisfacer” (p. 186).

De forma más integral, Clarkson (citado en Míguez, 2007) denomina *stakeholder* a “cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización” (p. 186). Por su parte Cutlip, Center y Broom (citados en Míguez, 2007, p.187) lo definen como personas (físicas o jurídicas) que “están en relación de interdependencia con la organización, lo que implica que todo lo que saben, sienten o hacen tiene impacto en la organización, y viceversa”.

A pesar de sus diferencias, en todas las definiciones anteriores se capta un sentido de vínculo constante entre la organización y esas “personas” interesadas, el cual puede o no ejercer influencia mutua entre las partes.

La conciencia de los efectos de las propias acciones sobre otros significa que debe haber un “entendimiento de sus comportamientos, valores y contextos, incluyendo el contexto societario. Para ser exitoso en el tiempo será mejor tener una respuesta a la pregunta ¿qué es lo que representamos?” (Cutlip, Center y Broom, citados en Míguez, 2007, p. 231).

Esta afirmación está directamente relacionada con la práctica de la RS, que también responde a la decisión de asumir las consecuencias del impacto que se tenga sobre otros sujetos.

Por otra parte, Moir (2011) quien arraiga toda su propuesta sobre los *stakeholders* a la Responsabilidad Social Empresarial, señala que muchas de las definiciones dadas por empresas sugieren prácticas “construidas en torno a un análisis y compromiso con los *stakeholders*, incluyendo entender sus aspiraciones y necesidades para después interactuar con estos grupos” (p. 7).

Asimismo, se menciona cómo ha crecido el concepto de legitimación dentro de esta teoría. Suchman (citado en Moir, 2011) define esta “legitimación” como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, propias o apropiadas en torno a algún sistema social construido por determinadas normas, valores, creencias y definiciones” (p. 11). Por lo que para las organizaciones (en este caso, embajadas) sería importante conocer si sus iniciativas están respondiendo a las necesidades acertadas según su marco estratégico (o política exterior en este caso) y basadas en lo que determinados grupos en Costa Rica (que puedan considerarse públicos de estas misiones) requieren o dicen

requerir.

En caso de que la legitimación se vea amenazada, Lindblom (citado en Moir, 2011) sugiere cuatro estrategias que aplicar:

1. "Buscar educar a los *stakeholders* sobre las intenciones de la organización de mejorar su desempeño.
2. Buscar cambiar las percepciones de la organización sobre el evento (sin cambiar su desempeño actual).
3. Desviar la atención del problema.
4. Buscar cambiar las expectativas externas sobre su desempeño". (p. 11)

En todos los puntos anteriores, se detecta la necesidad de una persona de Relaciones Públicas para lograr esos objetivos, pues implicaría un trabajo de diálogo con los *stakeholders* y/o públicos a los que se está atendiendo.

Diferencias entre público y stakeholder

Si bien muchos autores utilizan como sinónimo de *stakeholder* el concepto de público, para efectos de este trabajo se prefiere la perspectiva de Grunig, quien no separa totalmente sus significados, pero establece una relación de complementariedad entre ambos, no de equivalencia. Según el autor (citado en Míguez, 2007)

La mayoría de los *stakeholders* son pasivos, es decir, están relacionados con la organización pero no tienen por qué ser conscientes de ello ni realizar nada al respecto (elementos que caracterizan al público según Dewey), aunque si estos *stakeholders* se vuelven más informados y activos pueden ser descritos como públicos (p.189).

Además, dado que el concepto de *stakeholder* ha sido mayormente utilizado desde el ámbito de la RSE y no de la RS, este TFG priorizará el término "público" al trabajar con instituciones del cuerpo diplomático que no funcionan como firmas corporativas. Como señala Freeman (2004)

La mayoría de investigaciones sobre el concepto de *stakeholder* ha tenido lugar en cuatro campos: las teorías normativas de negocios, la gobernanza corporativa y la teoría organizacional, la Responsabilidad Social Empresarial y la gerencia estratégica. (pp. 233-234)

Principalmente, se considera que los *stakeholders* pueden ser parte de los públicos, pero al ser este último un término más amplio se considera más acertado

para efectos del análisis de este TFG. Hallahan (citado en Míguez, 2007) supone que “es perfectamente posible englobar bajo el concepto de público a los *stakeholders*, estableciendo únicamente una distinción entre públicos inactivos o pasivos (lo que Grunig denominaría *stakeholders*) y públicos activos” (p. 191).

2.4.3 Relaciones Internacionales y Relaciones Públicas

Debido a que este trabajo se inscribe en el campo de la Comunicación y pretende ser un aporte para la disciplina de las Relaciones Públicas, mostrar la conexión entre las Relaciones Internacionales -área que resguarda los sujetos de estudio de este trabajo al tratarse de embajadas- y la gestión comunicacional de las instituciones, abrirá las puertas para nuevas perspectivas en torno al tema, así como a un análisis más acertado de los logros de la investigación.

Morales Lama (citado en Campos, 2014) “denomina relaciones internacionales a la disciplina que estudia el complejo de relaciones que se establecen entre entes organizados en estados, así como entre los demás sujetos internacionales entre sí, o sea entre grupos sociales fuera de las fronteras de los estados” (p. 58).

Esta función de crear vínculos que se refleja en la definición de las Relaciones Internacionales (RRII) se ve también en una de las definiciones más actuales de autores tan influyentes en el campo de las RRPP como lo son Cutlip, Center y Broom (citados en Castillo, 2010), quienes las conciben como “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (p. 22).

Además, se rescata en ambas disciplinas la inclusión de los públicos, pues el concepto de RRII incluye la relación con grupos externos, llámeseles comunidades, turistas, residentes, habitantes extranjeros o nacionales u otros. Ante ello, el hecho de que un gobierno decida que las instituciones que lo representan en otros Estados beneficien a ciertos sujetos bajo el marco de la RS, significaría que esta última es concebida como parte de su política de relaciones internacionales y que, además, debería centrarse en una gestión de los públicos de la organización, función principal de las RRPP.

De hecho, Castillo (2010) menciona entre las más actuales funciones de las Relaciones Públicas “la necesidad de establecer parámetros de actuación social en aras a la propia responsabilidad social de las organizaciones, como finalidad de

retornar a la propia sociedad lo que de ella se ha conseguido” (p. 23), lo cual significaría que el impulso de la RS es un deber propio de las RRPP.

Por otro lado, según Calduch (s.f.) “la realidad social que debemos abordar desde la ciencia de las Relaciones Internacionales viene definida por todas aquellas relaciones sociales, y los actores que las generan, que gozan de la cualidad de la internacionalidad por contribuir de modo eficaz y relevante a la formación, dinámica y desaparición de una sociedad internacional considerada como una sociedad diferenciada” (p. 5).

En la misma línea, Sojo (citado en Campos, 2014), expresa que “las relaciones internacionales se refieren a intercambios entre Estados y grupos de Estados (o gobiernos) asociados de forma diversa”. En este aspecto, se rescata el papel de los Estados como grupos de interés de otros Estados en tanto

La realidad internacional, aparece como expresión de relaciones entre estados con intereses específicos y posibilidades diferenciales de realización de esos intereses, de acuerdo con el grado de coerción o dominación sobre otros actores estatales. La política internacional es una lucha por poder (Sojo, citado en Campos, 2014, p. 21).

Sin embargo, esta concepción de lucha de poder entre estados ha venido cambiando por una concepción de las Relaciones Internacionales basada en las redes y actores múltiples. En torno ha esto, Calduch (1991) ha resaltado que más recientemente más autores adoptan en sus trabajos el modelo de “sociedad internacional”, donde

Para estos autores la sociedad internacional (...) presenta una estructura y unos rasgos específicos que justifican su diferenciación de los restantes grupos sociales, incluido el Estado, que coexisten en su seno. Desde esta perspectiva no se trata de definir a la sociedad internacional como una sociedad carente de los elementos estatales (poderes, instituciones, normas jurídicas, etc.). Por el contrario, se intentan definir y precisar los elementos, actores y procesos cuya existencia fundamenta la dinámica de una nueva categoría de colectividad humana: la sociedad internacional (p. 4).

Es así como se le otorga un papel igual de importante dentro de la dinámica internacional a las diferentes organizaciones, ciudadanía, líderes, empresas transnacionales e *influencers* [influenciadores] en los ámbitos políticos, religiosos y la academia, por mencionar algunos.

Ante esta necesidad de posicionarse de determinadas maneras frente a gobiernos y frente a la sociedad internacional, las Relaciones Públicas se convierten en el medio óptimo para traducir esos intereses en vínculos estatales que generan un mutuo beneficio. Es así como se empieza a hablar de relaciones públicas internacionales, las cuales

Se ven en las organizaciones internacionales como las Naciones Unidas o el Banco Mundial, en las relaciones entre los gobiernos, entre las empresas multinacionales que realizan transacciones económicas, y entre ciudadanos de diferentes naciones, hecho que se ve en el turismo, las artes o en competencias deportivas. Incluso, hasta la diplomacia se considera parte de las relaciones públicas internacionales, ya que le interesa apoyar las políticas extranjeras y generar un mejor entendimiento entre las culturas (Soto-Vélez, 2009, p. 122).

A continuación se detallarán los inicios de la confluencia entre ambas áreas en Relaciones Públicas Internacionales, y cómo esta disciplina ha sido abordada académicamente.

a. Perspectivas en torno a las Relaciones Públicas Internacionales (RRPPII)

Las guerras mundiales han sido catalizadoras para el estudio de las Relaciones Internacionales y el desarrollo de teorías en torno a estas que han estado marcadas por corrientes como el realismo y el idealismo. A su vez, estas guerras también marcaron el comienzo del estudio de las relaciones públicas internacionales “cuando el gobierno de los Estados Unidos creó una agencia gubernamental para la propaganda. Esta agencia se llamaba “*Creel Commission*” o “*Committee on Public Information*” [Comité de Información Pública] (Grunig, 1992)” (Soto Vélez, 2009, p.123). Según la autora, a partir de ese momento se crearon varias organizaciones que tenían como clientes a países que buscaban promocionarse turísticamente.

Si bien la propaganda fue el centro de las RRPPII en sus inicios, la cual tenía el fin de persuadir unidireccionalmente, el término ha evolucionado al diálogo bidireccional que caracteriza las RRPP en la actualidad gracias a Grunig y Hunt (citados en Castillo, 2010), quienes proponen que “las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos,

buscando una comprensión mutua entre ambos” (p. 35). Asimismo Wilcox (citado en Gasparutti, 2012) define las relaciones públicas internacionales como la

Campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países. A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno específico (párr. 9).

Se rescata en la definición anterior el componente de públicos, que en esta investigación tomarán la forma de los beneficiarios de las acciones de RS apoyadas por instituciones del cuerpo diplomático en Costa Rica. Definición que da pie a tener la expectativa de que haya existido un estudio previo para seleccionarlos, y asegurarse que contribuyeran a esas relaciones de mutuo beneficio; así como para evaluar si las iniciativas determinadas responden a la responsabilidad por parte de las embajadas ante sus impactos sociales.

Más allá de un vínculo entre públicos y organizaciones, “las Relaciones Públicas Internacionales, son el intento de conseguir una comprensión mutua salvando un vacío geográfico, cultural o lingüístico, o todos ellos a la vez” (Black, citado en Gasparutti, 2012, párr. 2). Esto quiere decir que existe una serie de elementos a tener en cuenta antes de establecer las relaciones organización-público internacional.

En torno a este tema y bajo una perspectiva mucho más amplia sobre lo que son las Relaciones Públicas en el mundo, y no solo en occidente (donde el concepto ha sido casi consensuado), Curtin (2006) niega la posibilidad de estipular una definición única de RRPP para el ámbito internacional. La autora apunta que “son las sutilezas culturales lo que altera no solo las definiciones de relaciones públicas, pero también lo que significa hacer relaciones públicas internacionalmente” (p. 14), lo que respalda al agregar que

La cultura representa los niveles con los que las relaciones públicas deben lidiar para llegar a situaciones compartidas en el núcleo de las relaciones públicas internacionales, ya sea construyendo naciones, atrayendo el turismo, estimulando el crecimiento económico o manejando la discordia entre grupos o naciones opositoras. Los niveles de la cultura se extienden a través de líneas internacionales, desde los países desarrollados hasta aquellos en desarrollo, desde naciones democráticas hasta regímenes autoritarios (p. 14).

Similar a Curtin, Hackley, Dong y Howard (2009) apuntan que las diferencias culturales son uno de los retos más grandes con los que se enfrentan los profesionales de las RRPP, en cuanto

Las relaciones públicas pueden ayudar a que países y organizaciones desarrollen imágenes positivas entre sus contrapartes en el mundo. La poderosa profesión de la comunicación puede ayudar enormemente al mundo a evitar conflictos de guerra, ayudar a organizaciones a trabajar juntas efectivamente, maximizar utilidades, y minimizar costos para beneficiar a las personas globalmente (p. 1).

Estos beneficios que resultan de un apropiado ejercicio de la profesión a nivel internacional, se acoplan a la idea de la incorporación de la RS como forma de contribuir a las naciones donde residen las embajadas, para generar un impacto positivo que persiga el desarrollo sostenible (como se menciona en el apartado dedicado a la RS). No obstante, moldear los referentes mentales de un gobierno para adaptarse a las necesidades de otro es sin duda una tarea compleja.

Dado que este TFG busca entender la gestión de RS desde la perspectiva de países con contextos varios y, por tanto, culturas diferentes, conocer la influencia de la cultura en las Relaciones Públicas es fundamental. Como dice Hall (citado en Soto-Vélez, 2009) “la cultura es comunicación y la comunicación es relaciones públicas” (p. 127).

A pesar de que la cultura ha sido blanco de formulación de múltiples conceptos, para este caso interesa uno en particular que reconoce su naturaleza transversal a las naciones. Así Williams (citado en Soto-Vélez, 2009) la define como el “proceso global a través del cual las significaciones se construyen social e históricamente” (p. 127).

De este modo, la cultura forma la base de un sistema de significación compartido por la sociedad. Este provee el esquema de clasificación usado para darle sentido al mundo, conectando inextricablemente la cultura, los significados y el lenguaje (Curtin, 2006, p. 36).

Esta construcción de significados se da, según la autora, gracias a un “Circuito Cultural”, el cual se compone de cinco momentos en un proceso iterativo que no termina ni acaba: “regulación, producción, consumo, representación e identidad, un espacio cultural compartido dentro del cual los significados son

creados, moldeados, modificados y recreados” en constante sinergia (Curtin, 2006, pp. 37-38).

Este proceso es importante para las Relaciones Públicas, pues su gestión dentro del ámbito internacional se verá determinada por un continuum en el que se mueven los aspectos mencionados, los cuales están en constante cambio dependiendo del contexto en el cual se inscriba el o la profesional de esta disciplina, y que es de vital entendimiento para el éxito de las acciones a ejecutar.

Siguiendo con el aporte de Curtin (2006), quien provee una amplia visión del campo de las Relaciones Internacionales afín con los objetivos de este trabajo, la autora expresa que “quienes practican las relaciones públicas deben fungir como intermediarios culturales para crear identidades compartidas entre productos o asuntos, y públicos” (p. 167).

Una de las mayores necesidades que han encontrado los países ha sido la gestión de su imagen (proyección de su identidad), labor que se le ha otorgado a las Relaciones Públicas en sendas ocasiones. De acuerdo con Curtin (2006) “la cultura nacional es el sitio de significados impugnados con los grupos que ejercen mayor poder relativo, capaces de definir identidades nacionales y afectar los cuerpos regulatorios nacionales, lo que significa que la identidad nacional está relacionada a la noción de identidad cultural” (p. 177).

Esta identidad convierte a cada persona en una vocera del país donde nació, lo cual, aunado a la difusión mediática sobre las naciones, forma una percepción común por parte del público internacional. Mecanismos como las misiones diplomáticas influyen también en la percepción sobre un país al momento en que este se inscribe en otros Estados. Como señala Soto-Vélez (2009)

Indiscutiblemente, las relaciones públicas internacionales han estado ligadas a la diplomacia: relaciones entre los gobiernos, donde la comunicación y la imagen juegan un papel bien importante junto a otras entidades no gubernamentales que colaboran en estos procesos (p. 123).

Por eso, la gestión de los grupos de interés a nivel global se convierte en una tarea difícil y de cuidado, por lo que se rescata la afirmación de Curtin (2006) al expresar que

Las relaciones públicas deben ser inclusivas para reflejar acertadamente la diversidad de procesos de comunicación a nivel global. Bajo esta luz, una sola definición de relaciones públicas sería menos importante que una mirada

mundial informada que acoja diferentes significados y reconozca que los significados en las relaciones públicas internacionales son un proceso generado e iterativo (p. 6).

b. Diplomacia

Ante la doble funcionalidad de la diplomacia como un eje estratégico de las RRPP internacionales y viceversa en las perspectivas expuestas previamente, se describirán, en términos generales, algunos abordajes en torno al término.

En su texto “Historia Diplomática de Costa Rica”, Sáenz Carbonell (2013) afirma que

la Diplomacia posee diversas acepciones siendo la más completa la indicada por Philippe Cahier cuando escribió en su libro Derecho Diplomático Contemporáneo que “es la manera de conducir los asuntos exteriores de un sujeto de derecho internacional utilizando medios pacíficos y principalmente la negociación” (p. xi).

Campos (2014) asegura que este término “se emplea como sinónimo de negociación, de política internacional, de ceremonial y protocolo, de astucia, de habilidad para decir o hacer las cosas, pero también de disimulación, y de cortesanía aparente e interesada” (p. 68).

Aunado a estas definiciones, cabe destacar el aspecto relacional del concepto, puesto que implica un vínculo entre Estados y los ámbitos que lo rodean. Como señala Morales Lama (citado en Campos, 2014) “la diplomacia ha sido considerada esencialmente como la técnica y el arte de conducir las relaciones entre los estados y de éstos con otros sujetos de Derecho Internacional por medio de las negociaciones, en función de sus políticas exteriores” (p. 68).

Es en ese punto donde recae el papel de los profesionales de Relaciones Públicas quienes, como generadores de vínculos, son claros partícipes del juego diplomático entre los países en cuanto articulan la imagen y el diálogo desde cada nación particular.

Por otro lado, las representaciones diplomáticas, es decir, el nivel en que se ejerce la diplomacia, pueden darse de forma bilateral cuando es entre dos países, o multilateral “en un esquema como el de Naciones Unidas” (Morales Lama, citado en Campos, 2014, p. 68). También existe la diplomacia de Cumbres, que es cuando varios países, representados por sus jefes de Estado o el gobierno, se reúnen para

dialogar sobre temas específicos y tomar decisiones en torno a ellos, principalmente adoptada en América Latina.

En este caso, se está trabajando con la diplomacia bilateral. No obstante, además de los tipos de representaciones, existen otras variaciones del concepto según cual sea el foco de la política exterior de cada Estado. Para efectos de este estudio, interesan la diplomacia económica, puesto que la Embajada del Reino de los Países Bajos trabaja bajo este modelo; y la diplomacia pública, cuya práctica ha sido ampliamente ligada a las Relaciones Públicas.

Diplomacia Pública y Relaciones Públicas

“La diplomacia pública es el esfuerzo por parte del gobierno de una nación para influir en la opinión pública o de élite de otra nación, con el propósito de volver la política exterior de esta nación meta a su favor” (Potter, 2002, p.3). Este término ha incrementado su acogida por parte de los gobiernos, lo que ha provocado que también aumentara el interés por los académicos de las relaciones internacionales, quienes han asociado este esfuerzo de comunicación como un trabajo directamente asociado a las relaciones públicas.

No obstante, este concepto ha trascendido esa definición, logrando la acogida de teóricos y diplomáticos, convirtiéndose en uno de los aspectos más nombrados en la teorías de las relaciones internacionales. Según Cull (citado en Manfredi, 2011), fue Edmund Gullion en 1965 quien “entonces decano de la *Fletcher School of Law and Diplomacy* en la Universidad Tuft, acuñó el término durante el discurso de apertura del *Edward R. Murrow Center of Public Diplomacy*” (p.3). En palabras de este autor (2011),

entre las técnicas, destacaba la atención y el cuidado de la opinión pública en terceros países, la interacción con ciudadanos, intereses privados y grupos de interés, la difusión de información sobre las relaciones internacionales, la comunicación intensa con periodistas y profesionales de la acción exterior y la mejora de la comunicación intercultural (p.3).

Si bien la diplomacia pública y las relaciones públicas internacionales están estrechamente relacionadas, dentro de este marco no se les equipara a nivel conceptual, sino más bien se reconoce que tanto la primera se convierte en un componente estratégico de la segunda, como viceversa, al perseguir sus objetivos de posicionamiento ante públicos internacionales.

De hecho, una de sus principales diferencias es que la diplomacia pública es una gestión propia de los Estados en torno a su política exterior, mientras que las relaciones públicas internacionales no se limitan únicamente a organismos diplomáticos. Según Wilcox (citado en Castillo, s.f.) esta se define como la

Campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países. A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno específico (párr. 13).

Grunig (citado en Cole, 2011) argumenta que la diplomacia pública “consiste esencialmente en la aplicación de las relaciones públicas a la relación estratégica de las organizaciones con sus públicos internacionales” (p. 153). Del mismo modo, Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick (2013) recalcan las similitudes entre cómo opera la diplomacia pública y cómo se abordan las relaciones públicas actualmente, a lo que comparten que ambas son “funciones estratégicas de la comunicación tanto de organizaciones como de Estados, y que típicamente lidian con las consecuencias recíprocas que un promotor y sus públicos tienen entre sí” (p. 3).

Si bien la diplomacia pública abarca las acciones de una organización globalmente y la relación con públicos, existen otros elementos en sus definiciones que sugieren una conexión necesaria con la visión estratégica de las RRPP.

En esta línea, el ejercicio de la diplomacia pública puede darse a partir de tres ejes: como “la cultivación de imagen de marca, como la abogacía de los intereses nacionales y como la promoción del entendimiento mutuo” (Cole, 2011, p. 151).

Así, Waller (citado en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013) la define como “el arte de comunicarse con públicos extranjeros para influir en las percepciones, actitudes y políticas internacionales” (p.2). Por otro lado, Sharp (citado en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013) la concibe como “el proceso por el cual se persiguen relaciones directas con las personas de un país para avanzar los intereses y extender los valores de aquellos que están siendo representados” (p. 2).

Sin embargo, es la noción de comprensión la que se priorizará en este caso, pues es esta la que les añade valor a las RRPP dentro del ejercicio de la diplomacia pública. Malone (citado en Potter, 2002) agrega que para “crear entendimiento de nuestra sociedad y políticas, primero se debe entender los motivos, cultura, historia y psicología de las personas con quienes deseamos comunicarnos, así como su

idioma (p. 3). Entendimiento para el que es necesaria la comunicación en “un intento [por parte de los gobiernos] de comunicarse con sus públicos extranjeros para generar entendimiento sobre las ideales e ideales de su nación, su cultura e instituciones, y sus metas y políticas internacionales” (Tuch, citado en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013, p. 2).

Esos intereses nacionales son comunicados a través de mecanismos particulares seleccionados por los gobiernos de acuerdo con sus objetivos. Entre estos mecanismos están enviar equipos de prensa a sus países meta, desarrollar actividades culturales por parte de organizaciones internacionales, promover los intercambios, como es el caso de Canadá en Costa Rica; y, no desde hace mucho, impulsar la Responsabilidad Social.

La globalización y la cada vez más rápida desaparición de fronteras en la comunicación gracias a la tecnología han representado un reto para los diplomáticos, pues cada vez más necesitan escuchar a los ciudadanos de cada país debatir sobre las políticas exteriores existentes y así priorizar las necesidades que deberían ser atendidas según la percepción que se haya formado respecto a ciertas naciones, en otras naciones.

Como afirma Potter (2002) “los Ministerios de Relaciones Exteriores deben ahora desarrollar programas y juntar complejas coaliciones incluyendo al público ampliado dirigidos directamente a problemas específicos más que simplemente presionar a los gobiernos u organizaciones internacionales a actuar” (p. 1).

Para lograr lo anterior, los gobiernos deben estar atentos a formar una agenda constante preparada para ser expuesta a través de los medios comunicación globalmente, razón por la que deben mantener relaciones sólidas con los organismos internacionales que los representan (como las embajadas) en la formación de la opinión pública al respecto.

Además, las borrosas fronteras también representan desafíos culturales, donde las diferencias en este tema pueden convertirse en una oportunidad. “La diversidad cultural, más que una barrera es un recurso estratégico que, en la sociedad del conocimiento, impulsa la innovación, la creatividad y la reconciliación” (Potter, 2002, pp. 6-7).

Es ahí donde las relaciones públicas pueden generar los vínculos necesarios para proyectar las imágenes deseadas por parte de un país, acción necesaria en cada institución donde se ve representada una nación, por lo que las embajadas se

consideran un canal de vital importancia para estos efectos.

Cabe destacar que la Responsabilidad Social no ha sido incluida explícitamente en las perspectivas sobre diplomacia pública revisadas. Sin embargo, basándose en los supuestos anteriores, las consecuencias de las acciones de un país en el exterior estarán en el ojo público construyendo una percepción común, por lo que “el apoyo de un Estado a programas de interés de otro o de sus habitantes puede fortalecer la posición política o económica del primero” (Castañeda, citado en Zorro, 2013, p. 93), apoyo que podría verse reflejado en las políticas de RS adoptadas.

Por último, el éxito de la diplomacia pública dependerá en gran medida de las RRPP, en cuanto “los esfuerzos de diplomacia pública son reconocidos como una gran parte de las relaciones internacionales exitosas entre países, y las actividades políticas de relaciones públicas son un componente clave de esas actividades” (Stromback y Kiouisis, citados en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013, p. 4).

Teoría del Soft Power (Poder Blando)

La Teoría del Poder Blando está directamente ligada a la diplomacia pública, a pesar de que va más allá de ella. Esta determina dos tipos de poder: el “*hard power* [poder duro]” que tiene que ver con el uso del poder militar y se define como “la habilidad de hacer a otros actuar en formas que son contrarias a sus preferencias y estrategias iniciales”. Y, por otro lado, el “poder blando”, que es la “habilidad de conseguir que otros quieran los resultados de lo que [quien persuade] desea (...) [o] de lograr metas a través de la atracción y no de la coerción” (Nye, citado en Gomichon, 2013, párr. 4).

Esta teoría fue creada por Joseph Nye, quien determina un balance necesario en los tipos de poder ya mencionados conocido como “*smart power* [poder inteligente]”, pero que prioriza las formas menos tangibles y costosas mediante las que el poder blando consigue sus objetivos, usualmente alcanzados a través de persuasión, atracción o propaganda, los cuales no siempre tienen un buen propósito, al considerarse en ocasiones que pretenden manipular a las personas indirectamente (Gomichon, 2013, párr. 4). Nye desarrolló la teoría en 1990

Justo después de la caída del Muro de Berlín, el inicio del colapso de la Unión Soviética y el final de la Guerra Fría. Momento en que los estudiosos de las relaciones internacionales buscaban nuevos modelos para explicar los

procesos en curso, ya que los existentes no eran capaces de dar todas las respuestas (Vasilevskyté, 2013, p. 145).

Vale la pena mencionar que las estrategias propagandísticas originadas también en periodos de guerra fueron desarrolladas por agencias de comunicación de la mano de los gobiernos, que buscaban cambiar la mentalidad de los públicos respecto a los enemigos en los eventos bélicos. Lo anterior visibiliza cómo las RRPP han estado ampliamente ligadas a las Relaciones Internacionales desde los inicios.

Lee (citado en Vasilevskyté, 2013), otro de los autores que ha intentado ampliar la perspectiva de Nye, define el poder blanco como “un poder para construir las preferencias e imágenes de sí mismo y de los otros a través de recursos simbólicos que llevan a un cambio de comportamiento de los otros” (p. 147).

Eduardo Ulibarri (comunicación personal, 2017), quien fungió como embajador y Representante Permanente de Costa Rica ante las Naciones Unidas en Nueva York, destaca que en el poder blando no solo influyen las políticas deliberadas de los estados, sino la proyección que, de manera más autónoma, cada sociedad tiene hacia el exterior, por lo que finalmente se convierte en una construcción colectiva marcada por la bilateralidad de las relaciones y percepciones entre distintos países y contextos sociales.

Nye destaca el papel de las instituciones en cuanto tienen la capacidad de impulsar el poder blando de un país al incentivar una política exterior concreta y con objetivos claros. El autor afirma que

Las instituciones (...) suelen promocionar los valores, ideas y políticas de un país con otros miembros y países fuera de la institución. Por lo tanto, si un país puede construir reglas internacionales consistentes con sus intereses y valores, será más probable que sus acciones se legitimen ante los ojos de otros (Gomichon, 2013, párr. 7).

Así, el autor pone el ejemplo de los Estados Unidos con el Banco Mundial promoviendo sus valores de liberalismo y democracia. Sin embargo, para el caso de estudio se verá lo anterior aplicado a la política adoptada por Canadá y El Reino de los Países Bajos, que incluye la RS pero que responde a intereses nacionales mayores.

Por otra parte, el poder blando “no hace énfasis en la posibilidad de guerra, sino en la posibilidad de la cooperación; no en el poder militar, sino en el poder de

las ideas” (Gomichon, 2013, párr. 5), y se relaciona directamente con la supremacía de la democracia en un contexto liberal donde “las personas tienen voz en su país y pueden imponer objetivos pasivos” (...), donde un Estado democrático nunca va a perder su poder blando, pues la disidencia o la crítica contribuyen a la credibilidad de los mensajes, lo que podría traducirse en “libertad de expresión” (Nye citado en Gomichon, 2013, párr. 5).

Las afirmaciones anteriores están basadas en los aportes de Nye y Gomichon, por lo que pueden ser cuestionados por otras perspectivas en torno a qué tan real es la democracia, por ejemplo; o críticas al liberalismo.

Así, una de las soluciones a la guerra por parte del liberalismo que presenta Gomichon es la interdependencia económica, la cual para Nye es más coercitiva que atrayente, debido a la “presión ejercida sobre los países con recursos económicos significativos a ayudar a aquellos más débiles”, aunque “los recursos económicos también pueden producir poder blando” (Gomichon, 2013, párr. 6).

Lo anterior genera la interrogante de si la cooperación económica es en ocasiones una forma de responder ante un poder blando obtenido por una presión colectiva, al momento en que ciertas naciones esperan una colaboración por parte de otras naciones con mayor poder. Y, más allá de eso, si entonces adoptar modelos de RS para otros países es una forma más acertada de cooperar, atendiendo y entendiendo las necesidades de otras naciones a través del impacto que pueden generar los organismos que las representan, ya sean misiones diplomáticas u otros.

Putman (citado en Vasilevskyté, 2013) expresa que la principal idea de esta teoría es que

Las políticas de muchas negociaciones internacionales deberían ser concebidas como un juego de dos niveles: uno nacional y otro internacional. En el nacional, los grupos locales persiguen sus intereses al presionar a los gobiernos a adoptar políticas favorables, mientras los políticos buscan poder al construir coaliciones entre esos grupos. Al tiempo que, internacionalmente, los gobiernos buscan maximizar su propia habilidad de satisfacer las presiones locales, mientras minimizan las consecuencias adversas de sus desarrollos en el extranjero (p. 153).

Es relevante que el poder blando, o suave, según su traducción literal del inglés, se ha convertido también en un tema escalable al sector privado. Es así

como el profesor Klaus Schwab, fundador y director del Foro Económico Mundial WEF (por sus siglas en inglés), declaró en la página de dicha organización que “las empresas necesitan poder suave, ganado por cumplir con su responsabilidad social” (Muller, 2014, párr. 2).

Para él, el poder duro “entiende la rentabilidad, el crecimiento y la estrategia contra riesgos potenciales y actuales, mientras que el poder suave entiende la confianza y reconocimiento público, esto a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial” (Muller, 2014, párr. 5). Este escenario es visible también al equiparar los objetivos de poder blanco de las empresas con los de los Estados, donde cumplir con las expectativas de responsabilidad social a nivel internacional es parte de una gestión diplomática que, en el contexto actual, debe perseguir el desarrollo sostenible tanto como cualquier organización.

Esto es considerado un buen punto de partida para comprobar si los gobiernos en estudio tienen en cuenta el poder blando al establecer cómo ejercen sus políticas, al menos en Costa Rica, y por qué escogen ciertas acciones ante otras. A final de cuentas, “ambos niveles deberían ser considerados por los tomadores de decisiones, siempre y cuando sus países se mantengan interdependientes, mas igualmente soberanos” (Putin, citado en Vasilevskyté, 2013, p. 153).

Diplomacia económica

Adentrarse en este término es relevante para el TFG pues la Embajada del Reino de los Países Bajos mencionó que sus acciones de RS se inscriben dentro de su modelo de diplomacia económica.

Baranay (2009) señala que la diplomacia económica

Asume las actividades diplomáticas oficiales que están enfocadas en incrementar las exportaciones, atraer la inversión extranjera y participar en el trabajo de organizaciones económicas internacionales, siendo esto las actividades concentradas en el reconocimiento de los intereses económicos del país a nivel internacional (p. 1).

Rana y Chatterjee (2011) explican que la diplomacia económica encuentra sus orígenes en los intercambios externos que “comenzaron cuando los habitantes de diferentes lugares, regiones y ciudades-estado intercambiaban productos y ofrecían servicios entre sí” (p. 5). Igual que la diplomacia general, esta forma parte

de la política exterior de un país, la cual “define los objetivos y propósitos de la diplomacia económica, que representa el conjunto de actividades, formas, medios y métodos usados para la ejecución de la política exterior” (Baranay, 2009, p. 2).

Actividades, que por las exigencias de los consumidores (quienes finalmente son los que dan sentido a las inversiones extranjeras) están cada vez más procurando realizarse dentro de un marco socialmente responsable. Como señalan Saner y Yiu (2003)

En el frente económico, grandes esfuerzos internacionales se han hecho para asegurar la competencia justa, el desarrollo sostenible y la buena gobernanza. Las organizaciones multilaterales e intergubernamentales están definiendo cada vez más estándares para la industria que se conviertan en un marco de condiciones obligatorias para las compañías globales sea donde sea que operen (p. 7).

Lo anterior se debe a que, desde los años 80, uno de los objetivos de la diplomacia económica ha sido establecer conexiones entre participantes del sector económico y tecnológico, lo que llevó a “alianzas público-privadas y al alcance de múltiples actores (...) compañías, cuerpos industriales, cámaras de comercio, grupos de reflexión y escuelas de negocio, todas validadas y legitimadas como socias cruciales” (Rana y Chaterjee, 2011, p. 7).

Esto ha puesto un gran peso sobre los negocios y corporaciones, especialmente cuando se trata de empresas transnacionales, al tener que considerar los anteriores actores mencionados. En este punto, es también visible la importancia de las Relaciones Públicas para mantener el control de los públicos, pues de acuerdo con Saner y Yiu (2003) “para ser exitoso como negocio y asegurar viabilidad en la sostenibilidad económica de las inversiones, las empresas transnacionales deben basarse en competencias que les permitan manejar múltiples *stakeholders* localmente y en el exterior” (p. 15).

Por lo tanto, se rescata el papel de las relaciones como motor tanto de la diplomacia económica, como de cualquier otra, para cumplir con los propósitos de gestión de vínculos que cada gobierno establece. Así

La prioridad de los intereses económicos es resultado de la cooperación entre los países a pesar de sus diferencias, causadas por varias formas de desarrollo económico, que efectivamente sobrellevan y promueven el desarrollo de relaciones mutuas sociales, económicas y políticas más fuertes

en el mundo. El rol de la diplomacia económica en este proceso es irremplazable (Baranay, 2009, p. 9).

Rana y Chatterjee (2011) rescatan el papel de las embajadas como un canal fundamental para fomentar la diplomacia económica en múltiples aspectos, desde analizar el potencial comercial del país donde se insertan, promover la inversión, incentivar la adquisición de tecnologías, influir en marcos regulatorios, hasta generar alianzas con empresas; lo cual facilita la construcción de marca de las naciones así como una mejor relación política, económica y cultural con el país receptor.

Como aporte final, se considera que el desarrollo mencionado anteriormente, es actualmente impulsado por la RS en cada país, la cual podría tomar caminos que lleven hacia vínculos sólidos entre gobiernos y sociedades, sin distinción de fronteras y bajo la luz de la responsabilidad ante las propias acciones.

A manera de cierre:

Se encuentra que las relaciones con los públicos son el centro de la mayoría de acercamientos mencionados en este apartado. Esto reafirma la necesidad de adentrarse en campos que no son usualmente relacionados con las RRPP, pero que finalmente, como área que se encarga de la comunicación, es requerida para comprender muchos de los principios que se señalan.

Se destaca la fuerte vinculación entre los conceptos de *stakeholder* y la Responsabilidad Social, lo cual dirige a un marco donde no es posible separar las acciones implementadas ante el impacto social de los públicos a los que afecta, por lo que tampoco sería posible desligar a las relaciones públicas de la gestión socialmente responsable.

Es notoria la carencia de perspectivas teóricas sobre RS desde otros sectores que no sean el privado, por lo que se considera que la confluencia que hace este estudio al involucrar organismos del cuerpo diplomático será un aporte valioso para generar nuevas nociones respecto a la consideración de la RS como parte de su gestión.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los aspectos metodológicos pertinentes seleccionados para el desarrollo de esta investigación. Primero, se explica el enfoque, método y tipo de investigación, ubicando este TFG como un estudio meramente cualitativo; posteriormente, se relatan las fuentes y sujetos de información y las muestras a utilizar. Seguidamente, se puntualiza en los métodos de recolección de información, así como las variables del estudio y las formas de llevar a cabo su procesamiento y análisis.

La selección del periodo investigado (2012-2015) se hizo teniendo en cuenta que en el año 2012 apareció en Costa Rica la norma INTE 35-01-01 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social certificable, la cual “define para el país un parámetro de lo que significa para las empresas ser socialmente responsables” (Mastroeni, comunicación personal 3 de junio, 2015), evento que Luis Mastroeni califica como determinante en el país para comenzar a hablar de gestión socialmente responsable. La creación de la norma se considera un hito a nivel nacional que marca un despertar en la ejecución de iniciativas de Responsabilidad Social, por lo que se considera pertinente acoger las actividades desarrolladas por las instituciones del cuerpo diplomático en estos años.

Si bien en el 2015 se comenzó la preparación para gestionar otros programas de RS por parte de la Embajada del Reino de los Países Bajos, estos no se tuvieron en cuenta para el estudio, pues los objetivos, marco de trabajo y metodología del TFG se establecieron en el primer semestre del año 2015, cuando aún no había iniciado la implementación de estas nuevas iniciativas.

Finalmente, la recolección de información se realizó entre agosto de 2015 y julio 2016, aplicando las distintas técnicas que se mencionarán en los siguientes apartados.

3.1 Enfoque y método de investigación

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, el presente trabajo utiliza un enfoque cualitativo de investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) este

Puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos (p. 10).

El enfoque cualitativo se centra en la subjetividad de las personas, pues está basado en la interpretación de los datos. Al contrario del enfoque cuantitativo, mucho más lineal y estructurado, el cualitativo profundiza en la información recolectada más allá de la cantidad. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010) este enfoque

Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan) (p. 10).

En tanto este TFG se enmarca dentro de un fenómeno particular como lo es la gestión de la Responsabilidad Social (RS) de dos embajadas en Costa Rica en un lapso determinado, se considera pertinente encuadrarlo en el enfoque cualitativo. Esto, pues como señala Bernal (2010) “los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (p. 60).

Bernal (2010) agrega que el enfoque cualitativo trabaja sobre la realidad tomando como referentes los resultados de información recogida de fuentes determinadas (p. 60), por lo que las técnicas de recopilación de datos estarán alineadas bajo ese propósito.

Adicionalmente, por la manera de abordar la situación estudiada, esta investigación partirá a su vez del método analítico, definido como aquel que busca “descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010, p. 60).

Se comenzará por el reconocimiento de las iniciativas de Responsabilidad Social que implementan o apoyan las embajadas de Canadá y del Reino de los Países Bajos en Costa Rica para, posteriormente, analizar cada una individualmente, según las variables que se expondrán más adelante (ver Tabla N. 1).

3.2 Alcance de la investigación

Este es un estudio del tipo descriptivo y analítico. Descriptivo, en cuanto “su objetivo central es la descripción de fenómenos. Se sitúa en un primer nivel de conocimiento científico” (Barrantes, 2002, p. 64). En este caso, se adentra en las iniciativas de RS de las embajadas específicamente, así como la percepción de sus beneficiarios. Este tipo de estudio no solo se limita a fenómenos, sino que busca determinar características de personas o grupos de estas.

Por otro lado, es también de tipo analítico, porque a través del proceso descriptivo realizado en primera instancia pretende generar conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

3.3 Fuentes de información

Este apartado comprende las fuentes primarias y secundarias a utilizar. Según Gómez (citado en Campos, 2011), “las fuentes primarias son las fuentes que publican o suministran datos solamente recogidos por ellas mismas [mientras que] las fuentes secundarias toman y publican estadísticas recogidas originalmente por otros” (p. 79).

En este caso, las fuentes primarias son los funcionarios y funcionarias de las embajadas y de las instituciones que participaron en las iniciativas, los beneficiarios de estas, los documentos sobre Responsabilidad Social emitidos por las embajadas en estudio, la política de Responsabilidad Social establecida por el Gobierno de Canadá disponible en la página web de la embajada y el apartado de Responsabilidad Social detallado en la página web de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Por otro lado, como fuentes secundarias se utilizaron artículos referentes a la gestión socialmente responsable de estas embajadas; periódicos, libros y tesis publicados en la web. Además, se consultó de forma constante la norma ISO 26000 para la Responsabilidad Social.

3.4 Población de estudio

Bernal (2010) define población como “la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación” (p.189).

Las poblaciones de interés se seleccionaron con base en el objeto de estudio: la Responsabilidad Social de embajadas residentes en Costa Rica. A partir de este objeto se eligieron dos sujetos de investigación que son la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Los criterios de selección -detallados en el Capítulo 1- fueron, en primera instancia, que se tratara de embajadas provenientes de países pertenecientes a regiones líderes en RS en el mundo como lo han sido Norteamérica -principalmente Canadá- y Europa (Mora, comunicación personal, 2015), pioneras en la conceptualización del término y en su gestión. Además, como segundo criterio se tuvo en cuenta que residieran en Costa Rica, con el fin de facilitar la implementación de los instrumentos de investigación. Por último, se consideró sus respuestas al llamar y consultar si desde su respectiva embajada habían implementado o apoyado iniciativas de Responsabilidad Social, a lo que únicamente respondieron afirmativamente las dos instituciones del cuerpo diplomático ya mencionadas.

Lo anterior resultó de gran ventaja, pues desde el inicio uno de los objetivos de este estudio fue comparar la concepción del término que existe entre estas regiones geográficas que poseen tanta trayectoria en el ámbito, por lo que tener un país de Norteamérica y otro de Europa resultó óptimo para cumplir ese propósito. A pesar de eso, esta investigación no pretende generalizar las nociones de RS que se descubran dentro de la Embajada de Canadá a toda Norteamérica, ni las que existan en la Embajada del Reino de los Países Bajos a toda Europa. No obstante, el análisis podría revelar similitudes con las conclusiones de otros autores que han trabajado el concepto de Responsabilidad Social en ciertas regiones geográficas.

Por otro lado, se detalla dentro de las poblaciones descritas la muestra que se tomó de cada una para cumplir con el proceso cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010)

En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que nos ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación (p. 394).

Debido a la diversidad de públicos a los que apela este estudio, se eligieron muestras pertinentes según cada uno de ellos. Al ser el objetivo de la investigación cualitativa interpretar datos de situaciones específicas, la cantidad de personas abordadas se estipula basándose en las necesidades de cada objetivo particular.

Seguidamente, en el apartado “Sujetos de información” se describen las diferentes poblaciones de interés para la investigación y sus características a recopilar.

3.5 Sujetos de información

De acuerdo con Barrantes (citado en Campos, 2014) “los sujetos de información son todas aquellas personas físicas y corporativas que brindarán información” (p. 80). Estos se seleccionaron con base en los sujetos de investigación que son la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, y en relación con el objeto de estudio: la Responsabilidad Social.

Esta investigación trabaja con participantes voluntarios, pues se contactó a una muestra determinada para la investigación, pero el análisis se llevó a cabo con aquellas personas que estuvieron anuentes a colaborar con el estudio y respondieron los instrumentos desarrollados.

a. Expertas en Responsabilidad Social

Con el fin de complementar la revisión documental y obtener aportes fundamentados en el tema de RS, se realizó una entrevista a personas con amplia experiencia en el ámbito de la RS en Costa Rica, por ser el espacio físico en el que se inscribe el objeto de estudio.

El acercamiento a expertos y expertas permite que en la investigación haya un entendimiento real sobre las tendencias y conceptos estudiados, así como un análisis más profundo sobre el crecimiento en la participación de las embajadas en el ámbito de la RS.

Para ello, se llevó a cabo una muestra en cadena a partir del diplomado en Responsabilidad Social y miembro de la AED, Luis Mastroeni. Este tipo de muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquella donde “se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, se incluyen también” (p. 398).

Así, se solicitó a Mastroeni sobre expertos y expertas a tener en cuenta. Con base en sus respuestas, se decidió entrevistar a sus dos primeras sugerencias: Cecilia Mora, de la empresa RSE Consultores y Roxana Víquez, Directora Regional de Responsabilidad Social del BAC; sin embargo, Víquez no estaba disponible al momento de la investigación, por lo que se le consultó a su recomendación directa, Silvia Araya; y como tercera experta se entrevistó a Gisela Sánchez, Encargada de RSE de la empresa Florida Bebidas, quien fue recomendada tanto por Mastroeni como por Víquez, para un total de tres expertas consultadas.

b. Funcionarios de Responsabilidad Social en la Embajada de Canadá

La Sección Comercial de la Embajada de Canadá es la encargada de llevar a cabo las iniciativas en materia de Responsabilidad Social de esta institución. Los sujetos de información fueron en este caso los tres encargados de la gestión socialmente responsable al momento de la investigación en el año 2015: Consejera Comercial y los dos Agregados Comerciales. Por solicitud de la embajada y como política interna, el nombre de estas personas no será revelado a lo largo de la investigación.

c. Funcionarios de Responsabilidad Social en la Embajada del Reino de los Países Bajos

En este caso, cuatro personas fueron consultadas como sujetos de información: el encargado de la gestión de RS, Esteban Gracias -Oficial de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social- quien ha estado a cargo de esta área desde el 2015. Además, se consultó a Joost Hamelink, quien previo a Gracias fue el encargado del tema y dirigió varias de las iniciativas por analizar.

A su vez, se entrevistó al Ministro Consejero, Alexander Christian Kofman, quien se encarga de supervisar a Gracias en sus labores concernientes a la Responsabilidad Social. Por último, se entrevistó a Amber Douma, Oficial de Diplomacia Pública y Agua de esta embajada, específicamente para una de las iniciativas de la que estuvo a cargo (Sello Bici Amigable), puesto que en la institución se decidió que su rol estaba mayormente relacionado con este proyecto de lo que correspondía a Gracias, quien tiene a su cargo desarrollar y coordinar las iniciativas de Responsabilidad Social.

d. Colaboradores de la AED que han trabajado en conjunto con las embajadas

Dado que la Embajada de Canadá ha trabajado sus esfuerzos de RS de la mano con la AED, y que la Embajada del Reino de los Países Bajos apoyó una iniciativa de esta asociación, se consideró fundamental incluir a Olga Sauma, Directora de Gestión Integral para la Sostenibilidad de la AED, y quien fue la principal involucrada en el caso de los talleres apoyados por la Embajada de Canadá; y a Manfred Kopper, gestor del proyecto de Eco Eficiencia apoyado por la Embajada del Reino de los Países Bajos, como fuentes sobre las acciones desarrolladas.

e. Representantes de otras organizaciones involucradas en las iniciativas

Durante la etapa de análisis se presentó la necesidad de consultar sobre algunos detalles de las iniciativas a una representante de ARCA (Asociación Regional Centroamericana por el Agua y el Ambiente), que en este caso fue una pasante que trabajaba en el proyecto de Sello Bici Amigable en el 2015.

Así, se le realizó una entrevista a través de Skype a Margot Besson, quien fungía como tal en ese momento de la investigación.

Por otro lado, cerca de la etapa final del análisis surgió la inquietud de confirmar ciertos datos con una persona representante de Cegesti sobre los talleres “Desarrollo de la RSE” impulsados por esta organización y apoyados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda. De esta forma, se le realizaron algunas consultas vía telefónica a Gabriela Román, Gestora de Proyectos de esta organización, y posteriormente se le enviaron algunas preguntas por correo electrónico. Estas últimas no corresponden a un instrumento predeterminado; sin embargo, se colocan en la sección de anexos (ver anexo 3.3) con el fin de respaldar la información expuesta.

f. Beneficiarios la Embajada de Canadá

Talleres “Cómo practicar la RSE en el futuro”

Hasta el año 2015, en Costa Rica esta embajada había llevado a cabo únicamente dos seminarios dirigidos a pequeñas y medianas empresas con el fin de que estas pudieran implementar un sistema de Responsabilidad Social (RS). El primero se realizó en el 2013 y participaron 24 empresas. En el segundo, hecho en

2015 para reforzar lo visto en el primero, participaron 10 empresas, de las cuales cinco estuvieron en el primer seminario, para un total de 29 organizaciones.

Si bien en un principio se buscaba que la muestra estuviera conformada por 29 personas, cada una representante de una empresa beneficiaria para conocer su percepción sobre los seminarios, se logró respuesta de 21 personas beneficiarias, puesto que de la muestra original varias ya no colaboraban en las organizaciones y otras no dieron respuesta a pesar de buscar contactarlos vía correo electrónico y mediante llamada telefónica. Así también, otra persona señaló haber participado en un taller, pero con una embajada que no era la de Canadá, por lo que consideraba poco ético dar respuesta al cuestionario.

g. Beneficiarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos

Dentro del periodo de estudio, esta institución puso en marcha cinco iniciativas de RS. No obstante, no será incluida la percepción de los beneficiarios de dos proyectos: uno para empresas sobre lineamientos de RS por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, y otro sobre uso responsable del agua para agricultores. Esto pues el encargado de RS afirmó no contar con la lista de participantes ni con información suficiente sobre los esfuerzos.

Beneficiarios de Orange Plaza

Orange Plaza es un centro ejecutivo dentro de la embajada para promover la RS. Durante el periodo de estudio se realizó una actividad exclusivamente de Responsabilidad Social; se trata de una feria de RS realizada junto con la Federación de Organizaciones Sociales (FOS) dirigida a los colaboradores de la embajada. En un principio se estableció que la muestra estaría compuesta por los 13 colaboradores participantes; no obstante, únicamente cuatro de ellos completaron el cuestionario y, por solicitud del contacto principal de la embajada, después de tres intentos de que lo llenaran se decidió no insistir más y mantener las respuestas ya obtenidas para el análisis.

Beneficiarios del “Sello Bici Amigable”

Este es un programa de ARCA (Asociación Regional Centroamericana por el Agua) que inició en el 2014 para estimular el transporte sostenible mediante el uso de bicicletas. Al momento de este estudio en el 2015, se tuvo registro de cinco

organizaciones que cuentan con este sello: centros comerciales Momentum Pinares y Momentum Lindora, que se encuentran bajo la misma administración, Chile Mono Loco, Hotel Courtyard Marriott Alajuela y restaurante El Búho Vegetariano, por lo que la muestra está conformada por cuatro personas, cada una representante de una organización.

En este caso son cuatro, dado que ambos centros comerciales Momentum tienen la misma administración, por lo que la persona encargada para ambos locales no cambia.

Beneficiarios del programa Desarrollo de la RSE con CEGESTI

Este programa es una iniciativa que inició en junio del 2012 y finalizó en mayo del 2014 y consistió en capacitaciones a empresas y entidades de gobierno sobre compra responsable, condiciones laborales y la guía ISO-26000. Según datos de Cegesti, en Costa Rica, en la parte de compras responsables, participaron las siguientes organizaciones: Municipalidad de Puntarenas, Defensoría de los Habitantes, Universidad Nacional de Costa Rica, Municipalidad de Parrita, Cámara de Industrias de Costa Rica, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Trabajo, Contraloría General de la República y AyA. Además, la empresa Espejos del Mundo; sin embargo, el contacto de esta organización ya no laboraba allí, por lo que no pudo ser contactado.

Respecto a las organizaciones, se obtuvo respuesta de cuatro de estas, cantidad que se había definido en una primera fase de investigación, según los datos que proporcionó en un principio la embajada. Estas fueron: AyA, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda y Defensoría de los Habitantes.

Las otras organizaciones también fueron contactadas para no tener criterios excluyentes de entrevista en la iniciativa, pero muchas de las personas contacto ya no laboraban en ellas, o no dieron respuesta al correo donde se les envió el formulario. Así también, el contacto de la Contraloría dio respuesta, pero expresó que él no fue parte de esa iniciativa en particular, y que sí ha trabajado con Cegesti pero en otro tipo de actividades, por lo que no sería correcto que llenara el formulario.

Beneficiarios del proyecto de Eco Eficiencia de la AED apoyado por la Embajada del Reino de los Países Bajos

Este consistió en una serie de talleres en torno al tema de eficiencia ambiental realizados entre agosto del 2013 y agosto del 2014. En Costa Rica hubo 40 empresas participantes, según datos de la AED. No obstante, en un primer momento de este trabajo, se había indicado que fueron 10 empresas participantes, número que se estableció conformaría la muestra a utilizar, consultando a un/a representante de cada institución.

Las empresas a entrevistar ya estaban seleccionadas; sin embargo, se tomó la decisión de que si alguna no daba respuesta, se sustituiría por otra de las 30 participantes, seleccionada de forma aleatoria según orden de la lista y conocimiento de la AED, que prefirió tener el contacto directo con estas organizaciones para solicitar la compleción del cuestionario.

En este caso, únicamente seis personas de la muestra dieron respuesta al cuestionario. Si bien se le solicitó a AED contactar a otras empresas con el fin de reemplazar a quienes no lo habían hecho, la organización señaló que tenía nuevos proyectos en los cuales trabajar, por lo que solicitaban detener la colaboración en este punto y tener en cuenta la ayuda ya obtenida.

Siendo así, en total contestaron seis personas, provenientes de las siguientes organizaciones: Instituto Nacional de Seguros (INS), BLP ABOGADOS S.A., LAICA, Alimentos Prosalud S.A., Banco Nacional de Costa Rica y RITEVE.

3.6 Métodos de recolección de la información

Este apartado describe las técnicas de investigación utilizadas, así como las categorías seleccionadas para la aplicación de instrumentos con base en los objetivos.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirman que “lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos” (pp. 408-409).

Asimismo, los autores hacen énfasis en que estos datos se centran en el aspecto subjetivo de los seres humanos de forma individual, grupal o colectiva. “Los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 409).

El conocimiento generado a partir de estos datos a través de su análisis y de los resultados obtenidos, tendrá como guía la pregunta y el problema de investigación propuestos en este TFG.

3.6.1 Técnicas de investigación

Según Bernal (2010) “no todos los instrumentos o las técnicas se aplican a toda investigación. Sin embargo, la tendencia es utilizar baterías (aplicación de varios instrumentos que se complementen) a las diferentes investigaciones” (p. 193).

Este TFG recurrió a dos técnicas de investigación para obtener la información necesaria que generará la nueva propuesta de conocimiento: entrevistas y encuestas (cuestionarios en línea).

La entrevista cualitativa es “íntima, flexible y abierta” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418) y está

Orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta (...) la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010, p. 194).

Janesick (citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010) agrega que “a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema” (p. 418). Estas preguntas pueden realizarse de forma programada o espontánea. Según el grado de predeterminación con que se haga la entrevista, esta puede clasificarse en estructurada (guía de preguntas específica que no se modifica), semiestructurada (guía de preguntas preparada previamente, pero con libertad de introducir nuevos cuestionamientos durante el encuentro) o abierta (guía de contenido pero con flexibilidad para hacer los cambios necesarios e introducir nuevos cuestionamientos) (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 418).

Finalmente, la encuesta es una de las técnicas más comunes, aunque según Bernal (2010) el sesgo que genera en ciertos encuestados hace que pierda la credibilidad. Esta “se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010, p. 194).

Los métodos y técnicas de investigación aplicados de acuerdo con las poblaciones de estudio fueron los siguientes:

A las tres expertas en RS se les aplicó una entrevista semiestructurada realizada de forma virtual mediante Skype.

Con los funcionarios de la sección que se encarga de Responsabilidad Social en cada una de las embajadas se trabajó tanto una entrevista presencial como un cuestionario enviado a través del correo electrónico. A quienes han tenido a su cargo las iniciativas o programas de RS -tanto de la embajada como de las organizaciones apoyadas- se les realizó una entrevista semiestructurada para conocer los detalles de cada iniciativa con detalle y, tanto a ellos como a la Consejera Comercial como al Ministro Consejero -que supervisan las gestiones de RS- se les entrevistó sobre su gestión socialmente responsable y se les envió una encuesta de forma digital que revelaría su percepción sobre la Responsabilidad Social.

En cuanto a los beneficiarios de los esfuerzos, se les aplicó una encuesta enviada por correo electrónico para conocer su percepción sobre las iniciativas de las que participaron, así como sobre las embajadas y organizaciones involucradas. Estas fueron en menor o mayor medida adaptadas a cada una de las actividades. Por ejemplo, el Sello Bici Amigable no se trató de talleres ni seminarios -como sí lo fueron los otros esfuerzos- por lo que algunas preguntas variaron (ver anexo 6).

3.6.2 Categorías

En el caso de esta investigación, al ser de carácter cualitativo, las variables toman la forma de categorías que incluyen las características de los elementos que se quiere describir, analizar o determinar a través de los objetivos del estudio.

A continuación se presenta la tabla que detalla cómo se conceptualiza cada categoría, sus dimensiones, la información que se pretendió recoger, y los instrumentos para hacerlo.

Tabla N.1

Descripción de las categorías a investigar

Categorías	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
<p>Objetivo 1:</p> <p>Describir las iniciativas de Responsabilidad Social que han implementado y/o apoyado las embajadas estudiadas en los últimos tres años.</p> <p>Categoría:</p> <p>Iniciativas de Responsabilidad Social</p>	<p>Una serie de acciones que llevan un proceso común orientadas a públicos de interés determinados que buscan mitigar el impacto negativo de la organización estableciendo un balance social, ambiental y económico en su gestión.</p>	<p>Objetivos</p> <p>Espacios físicos</p> <p>Sector del que provienen participantes</p> <p>Expositores de las acciones</p> <p>Comunicación de la iniciativa</p> <p>Duración de cada programa o actividad.</p> <p>Cantidad de veces realizada para los mismos beneficiarios.</p> <p>Frecuencia de implementación</p> <p>Resultados obtenidos</p> <p>Seguimiento</p> <p>Financiamiento (interno o externo)</p> <p>Personas involucradas en su ejecución</p> <p>Logística (quién la hizo)</p> <p>Tipo de participación (organizadores, impulsores)</p> <p>Fecha de realización</p>	<p>Entrevistas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A encargados de la implementación de las acciones de RS en las embajadas. 2. A encargada de gestionarlo desde la AED u otras organizaciones.
<p>Objetivo 2:</p> <p>Comparar la gestión socialmente responsable que ha llevado a cabo tanto la Embajada del Reino de los Países Bajos como la Embajada de Canadá en el periodo definido.</p> <p>Categoría:</p> <p>Gestión socialmente responsable.</p>	<p>La forma estratégica en que las empresas se responsabilizan de sus impactos o huellas sobre el ambiente, la sociedad y la economía para ser más competitivas y para aportar al desarrollo sostenible de la sociedad donde operan (AED, 2015)</p>	<p>Proceso de planificación de las iniciativas</p> <p>Objetivos de aplicación de iniciativas de RS</p> <p>Principios y directrices que siguen (nacionales o internacionales)</p> <p>Políticas de RS (desarrollo, enfoque y renovación)</p> <p>Forma/proceso de selección de beneficiarios</p> <p>Proceso de implementación</p> <p>Tipo de instituciones con las que trabajan (sectores, tamaño)</p> <p>Evaluación y medición de resultados</p> <p>Enfoque de las políticas de RS del gobierno</p> <p>Fecha de realización de las políticas</p> <p>Definición de RS que manejan</p> <p>Creación de informes sobre la gestión: sí o no y quién se encarga.</p> <p>Líneas de trabajo establecidas en los documentos para Costa Rica.</p> <p>Inclusión del Triple Balance en estos documentos.</p> <p>Inclusión del desarrollo sostenible en esos documentos.</p>	<p>Entrevista a todos los funcionarios de las secciones encargadas de RS en las embajadas</p>

		Renovación de las políticas: cada cuánto se hace.	
		Experiencia trabajando en RS antes	
Objetivo 3: Analizar la percepción sobre la Responsabilidad Social que poseen quienes están a cargo de la implementación de estas iniciativas en las embajadas. Categoría: Percepción sobre la Responsabilidad Social	Valoración que un individuo hace de una determinada situación social y de su papel o posibilidades en ella (Roca, 1991, p. 12). En este caso, en torno a la Responsabilidad Social dentro del cuerpo diplomático de un país.	Qué entienden por RS Cómo se informan o actualizan en temas de RS En qué sector es más importante hacer RS Aspectos de más importancia al gestionar RS Aspectos de RS de mayor relevancia en relación con la política del gobierno al que representan Aspectos positivos de la RS en esta embajada Elementos de mejora en la gestión de RS de la embajada. Cómo supieron de la iniciativa	Cuestionario a todos los funcionarios de las secciones encargadas de RS en las embajadas.
Objetivo 4: Determinar la percepción respecto a las iniciativas de RS en estudio por parte de quienes han sido beneficiarios de estas. Categoría: Percepción de los beneficiarios	Valoración que un individuo hace de una determinada situación social y de su papel o posibilidades en ella (Roca, 1991, p. 12). En este caso, como beneficiarios de una acción de RS.	Acceso a las iniciativas Necesidades originales Necesidades atendidas Demandas y/o problemas de los beneficiarios Participación Satisfacción respecto al desempeño de las embajadas Satisfacción respecto a las actividades de RS Aspectos positivos de las actividades Aspectos de mejora	Cuestionario a los beneficiarios de los programas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.6.3 Instrumentos de Investigación

Los instrumentos utilizados fueron cuatro guías de entrevista y seis guías de cuestionarios para las encuestas.

La primera guía de entrevista -semiestructurada- se dirigió a los funcionarios de la sección encargada de gestionar la RS en las embajadas (ver anexo 1) y la segunda, a los responsables de la AED de trabajar en conjunto con las embajadas

en los programas que lo requirieron (ver anexo 3). Esta tuvo como propósito recopilar información sobre las iniciativas implementadas.

La tercera guía de entrevista -semiestructurada- se les aplicó a las tres personas de la Embajada de Canadá, y dos de la Embajada del Reino de los Países Bajos que están encargados de supervisar o implementar la gestión socialmente responsable en las misiones diplomáticas, con el fin de comparar sus prácticas, estrategias y políticas (ver anexo 2).

Como cuarta guía de entrevista -semiestructurada, vía Skype-, se implementó aquella dirigida a las tres expertas en Responsabilidad Social consultadas, con el fin de obtener información sobre la gestión socialmente responsable en Costa Rica y opiniones sobre los esfuerzos que han desarrollado las embajadas; así como de qué forma se relaciona lo anterior con los fundamentos de la Responsabilidad Social y las necesidades de los públicos (ver anexo 4).

Por otro lado, la primera guía de encuesta -cuestionario- se envió a los funcionarios de la sección encargada de la RS en las embajadas para obtener su percepción sobre la RS (ver anexo 5).

La segunda guía de encuesta -cuestionario- estuvo dirigida a adquirir la percepción de las personas beneficiarias de las iniciativas y se adaptó dependiendo de las respectivas variaciones según cada esfuerzo y su público, pero manteniendo los mismos cuestionamientos en esencia (ver anexo 6).

3.6.4 Resumen metodológico

A continuación se expondrá la tabla que sintetiza las técnicas e instrumentos de investigación utilizados según cada objetivo establecido, así como las fuentes y sujetos de información que se requerirán en cada caso.

Tabla N. 2
Resumen Metodológico

Objetivos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos de información
Describir las iniciativas de Responsabilidad Social que han implementado y/o apoyado las	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista (anexo 1)	Funcionarios(as) encargados(as) de gestionar las iniciativas de RS en las embajadas

embajadas estudiadas en los últimos tres años.		Guía de entrevista (anexo 3)	Responsables de la AED -u otras organizaciones- que trabajaron con las embajadas en las iniciativas apoyadas
Comparar la gestión socialmente responsable que ha llevado a cabo tanto la Embajada del Reino de los Países Bajos como la Embajada de Canadá en el periodo definido con el fin de que se establezcan sus similitudes y diferencias.	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista (anexo 2)	Funcionarios de la sección encargada de gestionar la RS de las embajadas
		Guía de entrevista (anexo 4)	Expertas
Analizar la percepción sobre la Responsabilidad Social que poseen quienes están a cargo de la implementación de estas iniciativas en las embajadas.	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista (anexo 4)	Expertas
	Encuesta	Guía de cuestionario (anexo 5)	Funcionarios de la sección encargada de gestionar la RS de las embajadas
Determinar la percepción respecto a las embajadas en estudio por parte de quienes han sido	Encuesta	Guía de cuestionario (anexo 6)	Beneficiarios(as) de las iniciativas analizadas

beneficiarios de las iniciativas de RS descritas.			
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2015).

3.7 Procesamiento y análisis

Debido a que este es un estudio cualitativo, el proceso de recolección y de análisis de datos puede darse de forma paralela e iterativa. Como dicen Hernández, Fernández y Baptista (2010) “la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema o “coreografía” propia de análisis” (p. 439).

Para procesar la información recopilada mediante los instrumentos descritos se transcribieron y sistematizaron los datos obtenidos de las entrevistas y cuestionarios.

Por otro lado, el análisis de la información se hizo a través de la triangulación de datos, es decir, “diferentes fuentes e instrumentos de recolección de los datos, así como distintos tipos de datos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 476). En este caso, de las entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

Esta triangulación de datos será principalmente del tipo personal, pues hay una gran diversidad de sujetos de información consultados.

En síntesis:

Este trabajo sigue una metodología cualitativa con un enfoque descriptivo y analítico.

Con base en los sujetos de investigación, que son la Embajada del Reino de los Países Bajos y la Embajada de Canadá en Costa Rica, y el objeto de estudio que es la Responsabilidad Social, se seleccionaron como fuentes de información documentos relativos al tema de RS producidos tanto por los gobiernos de las embajadas en estudio y otros externos. A su vez, los sujetos de información elegidos fueron expertas, personas involucradas en la implementación de los programas en las embajadas, y dos personas de la AED y una de Cegesti que complementaron la información sobre aquellas iniciativas que se realizaron en conjunto con estas organizaciones.

Se utilizaron dos métodos de recolección de datos que son la entrevista y el cuestionario. Estos se procesaron a través de la sistematización y se analizaron mediante la triangulación de datos.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la recopilación de datos realizada con el acercamiento a los sujetos de información de este estudio, se presentará el análisis de los resultados con base en las categorías definidas en el diseño metodológico.

De este modo, el presente capítulo está conformado por el análisis de las cuatro categorías que han buscado cumplir con los objetivos de esta investigación. Los siguientes apartados pretenden describir las iniciativas de Responsabilidad Social seleccionadas, comparar la gestión socialmente responsable de ambas embajadas en estudio y determinar la percepción tanto de las y los funcionarios encargados de la RS en estas instituciones como de los beneficiarios de las acciones analizadas.

Primero, se presenta la percepción sobre Responsabilidad Social que tienen aquellos funcionarios encargados de su implementación en las respectivas embajadas en estudio. Posteriormente, se abordan las iniciativas de Responsabilidad Social seleccionadas y sus características independientes, con el fin de conocer el papel que tuvo cada embajada en estudio en el desarrollo de cada uno de estos esfuerzos.

Como tercera categoría, se determina la percepción de las y los beneficiarios de las acciones socialmente responsables en cuestión, a fin de obtener insumos que constituyan un aporte a futuro para instituciones similares que deseen llevar a cabo iniciativas orientadas a generar un impacto social positivo. Por último, se analiza la gestión socialmente responsable de las embajadas, aspecto que permitirá comparar el desarrollo de este ámbito entre las entidades y complementarlo con los aportes de las expertas entrevistadas.

Se espera que los resultados expuestos seguidamente sean de utilidad tanto para las embajadas en estudio, como para otras instituciones del cuerpo diplomático interesadas en comenzar una gestión de la Responsabilidad Social. Asimismo, dado que los abordajes se realizan para contribuir a la disciplina de las Relaciones Públicas Internacionales, se considera que la información propuesta puede ser de interés para toda persona que se desenvuelve en este campo.

4.1 Percepción de la Responsabilidad Social

Este apartado se referirá a la percepción de la Responsabilidad Social por parte de las y los funcionarios encargados de la gestión socialmente responsable tanto en la Embajada de Canadá como en la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Como se detalló en el Marco Teórico, si bien existen varias perspectivas en torno al significado de percepción, para este estudio se le dará prioridad a la percepción social por considerarse de mayor pertinencia en relación con los objetivos de investigación. Esta se define como “la valoración que un individuo hace de una determinada situación social y de su papel o posibilidades en ella” (Roca, 1991, p. 12). En este caso, los individuos son los funcionarios encargados de la Responsabilidad Social, y este último es el ámbito en el que se desenvuelve esa valoración. Es así como a partir de su experiencia en ese contexto, los sujetos de investigación pueden construir opiniones o puntos de vista que se ven influidos por su ejercicio constante dentro del campo. Como afirma Munné (citado en Roca, 1991) el ser humano

Atribuye lo que ocurre en su ambiente a unos factores causantes determinados y esta explicación causal de las acciones -ya sean propias o de los otros- influye en su conducta en tanto que contribuye al significado de ésta y por lo mismo a su posible predicción y control." (p. 13.).

Al igual que se propuso previamente en este trabajo, el hecho de que las embajadas pasen a formar parte de un contexto diferente al del país que están representando, agrega un reto para quienes tienen la tarea de gestionar la comunicación con los públicos, pues deben entender y apropiarse de los significados particulares de espacios en que confluyen visiones, culturas y prácticas diferentes, de las cuales deben aprovecharse para generar aportes a la sociedad en la que se ven inscritos, especialmente si se busca la creación de valor compartido.

Con el fin de obtener la información necesaria para determinar su percepción, se les envió un cuestionario digital a quienes en el año 2015 fungían como los tres Oficiales de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, también entrevistados para otras categorías de este estudio y cuyas identidades permanecen anónimas por políticas internas; así como a Esteban Gracias -Oficial de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social- y Alexander Kofman -Ministro Consejero- de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

De parte de la Embajada de Canadá, la experiencia previa de los encargados de la Responsabilidad Social ha sido como funcionarios de otras embajadas, o en roles de mercadeo y ventas internacionales, así como de promoción de la Responsabilidad Social, según el modelo canadiense, en Malasia. Asimismo, los cuestionados han trabajado en la institución por distintos periodos, uno por siete años, otra por tres meses y otro por 23 años.

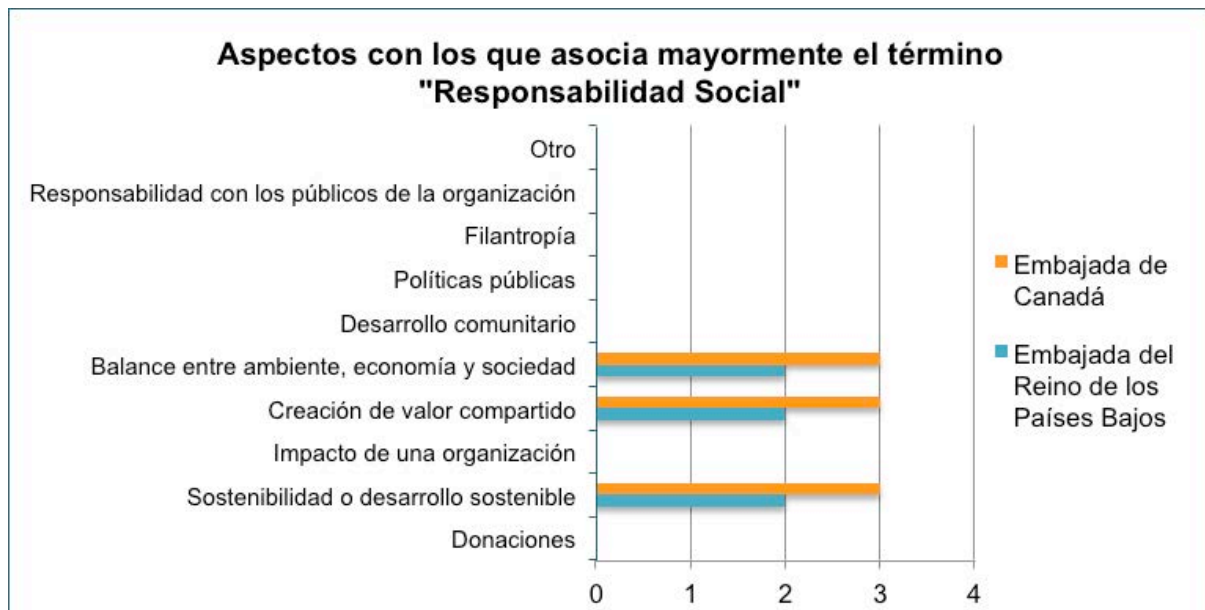
En la Embajada del Reino de los Países Bajos, uno de los funcionarios señala que su experiencia en relación con el tema ha sido como miembro del comité de Bandera Azul, mientras que la otra persona no contestó la pregunta. Cada uno lleva en su puesto uno y dos años respectivamente, pero uno ha trabajado en la institución durante 10 años.

Ahondando en los resultados, los cinco entrevistados concuerdan en que la Responsabilidad Social (RS) compete a toda organización, independientemente de su naturaleza privada, pública, nacional o internacional. Esto era esperable dado que ambas embajadas realizan esfuerzos socialmente responsables; no obstante, de igual forma se buscaba conocer si quienes estaban a cargo coincidían en que gestionar sus impactos es algo que les compete, pues según el estándar internacional de la RS, ISO 26000, “la visión de que [la RS] es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que (...) también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible” (ISO 26000, 2010, p.10), afirmación que incluye implícitamente instituciones del cuerpo diplomático.

Por otro lado, de acuerdo con la teoría presentada en este trabajo, se les consultó con cuáles tres aspectos relacionaban mayormente el término “Responsabilidad Social” de entre ocho opciones propuestas (ver figura N.3). La totalidad de los participantes en ambas embajadas seleccionó sostenibilidad o desarrollo sostenible, balance entre ambiente, economía y sociedad y creación de valor compartido. Esto demuestra coherencia en la percepción de los funcionarios de ambas embajadas, tanto a lo interno de cada una, como entre sí.

Figura N. 3

Aspectos asociados con Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

La sostenibilidad se incluyó dado que la ISO 26000 -norma internacional sobre Responsabilidad Social- especifica que toda acción socialmente responsable está orientada al desarrollo sostenible, por lo que es vital que quien piense en Responsabilidad Social también lo haga en este otro término, el cual la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo definió en 1987 como “*el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*” (DIRECON, 2013, p. 4).

Llama la atención que cuando se hizo una pregunta orientada únicamente a si consideraban que los esfuerzos de Responsabilidad Social de una organización deberían estar siempre dirigidos a la contribución al desarrollo sostenible, hubo una persona de la Embajada de Canadá que se mostró en desacuerdo, mientras que los otros cuatro entrevistados estuvieron de acuerdo o muy de acuerdo; lo cual puede deberse a una confusión respecto al concepto en la que, si bien se vincula el término con Responsabilidad Social, no se demuestra consciencia de que este representa la finalidad última de los esfuerzos que se hagan en torno al tema.

Por otra parte, puesto que toda organización socialmente responsable es aquella que establece un balance entre ambiente, economía y sociedad según el modelo de *Triple Bottom Line* (Triple Balance), también se considera que los funcionarios han estado expuestos a insumos pertinentes en relación con lo que significa asumir la responsabilidad de sus impactos, pues este modelo sentó las bases principalmente para las empresas, al proponer que “una empresa sostenible es aquella que maximiza su beneficio económico (...), crea valor compartido con la sociedad (...) y, a la vez, minimiza costes de sus externalidades negativas sociales y ambientales” (Domínguez, s.f., pp. 22-23).

Asimismo, se demuestra una evolución del conocimiento en torno a la RS al seleccionar la creación de valor compartido, ya que es un concepto relativamente novedoso en el ámbito que invita a las organizaciones a integrar en sus procesos la conciencia de las necesidades sociales existentes y establecer cómo brindar beneficios, sin perder la obtención de utilidades, según lo propusieron Porter y Kramer (2011, p. 46).

Asimismo, tanto los funcionarios de la Embajada de Canadá como los de la Embajada del Reino de los Países Bajos concordaron en que los estándares internacionales (como la ISO 26000, los principios de la OCDE y de la ONU, entre otros), son esenciales para el desarrollo de las acciones de Responsabilidad Social de las embajadas, lo cual tiene sentido considerando que ambas embajadas se fundamentan en varios de estos principios o guías para su gestión socialmente responsable (ver apartado “Gestión Socialmente Responsable”).

Del mismo modo, todos los entrevistados coincidieron en que las embajadas deberían ser socialmente responsables tanto a lo interno de la organización, como a lo externo. Esto a pesar de que la Embajada de Canadá hasta el momento no ha señalado contar con ninguna táctica de Responsabilidad Social interna.

Igualmente, los cinco entrevistados sostuvieron estar muy de acuerdo o de acuerdo con que es un deber de las embajadas promover la Responsabilidad Social en el país donde se encuentran. La experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015) comenta que la Responsabilidad Social está compuesta por conceptos que vienen de fuera (del país), los cuales se importan constantemente y se van fortaleciendo a raíz de los ejemplos que se ven en otros lugares, así como por la globalización, ya que

a través de las embajadas puede darse un traslado más formal y estructurado que solo ver algo en internet o leer publicaciones aparte [sobre Responsabilidad Social]. Las embajadas son otro canal para hacer una cooperación más explícita y se fomenta el hacerlo de gobierno a gobierno, porque a veces el sector público tiene menos oportunidad para dedicarse a ello.

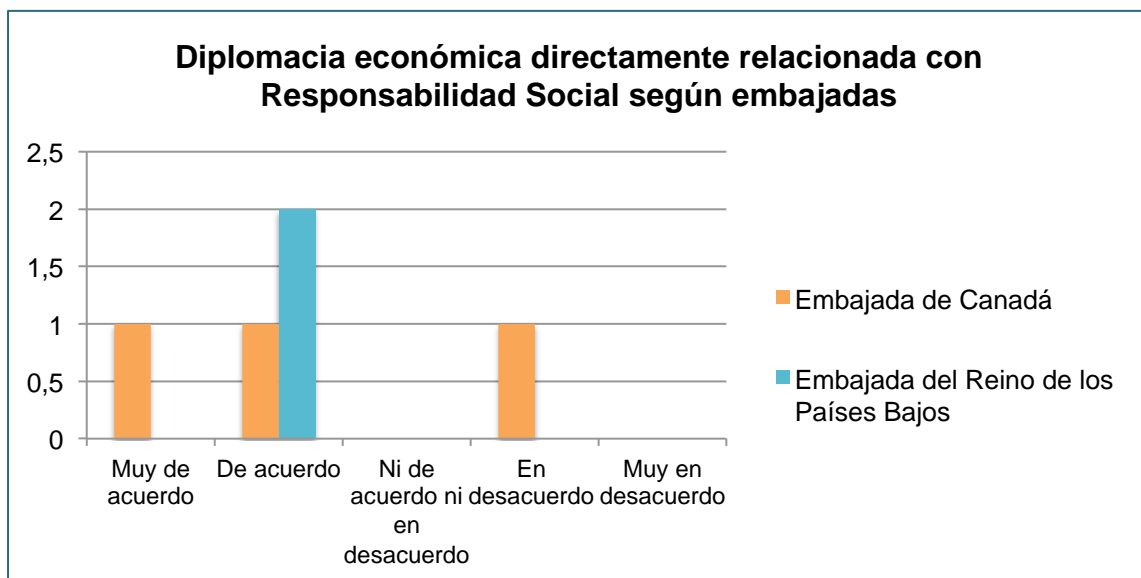
Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta percepción por parte de las embajadas en estudio está directamente relacionada a que, desde los gobiernos que representan, se han establecido mandatos para promover el tema en Costa Rica.

Por otro lado, considerando el fundamento teórico de este trabajo, se les consultó si detectaban un vínculo entre la gestión de la Responsabilidad Social y la diplomacia económica, entendiendo esta como aquella que

Asume las actividades diplomáticas oficiales que están enfocadas en incrementar las exportaciones, atraer la inversión extranjera y participar en el trabajo de organizaciones económicas internacionales, siendo esto las actividades concentradas en el reconocimiento de los intereses económicos del país a nivel internacional (Baranay, 2009, p. 1).

Figura N.4

Relación entre diplomacia económica y Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Los dos funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos se mostraron de acuerdo, lo cual está directamente relacionado con que en esta institución la Responsabilidad Social está explícitamente ligada a la diplomacia económica. Esteban Gracias, encargado de ambas áreas, sugirió incluso que la gestión socialmente responsable nació de la necesidad de fomentar la diplomacia económica, en una primera entrevista que se le realizó para efectos de esta investigación (ver Capítulo 1).

No obstante, como se observa en la figura 4, en la Embajada de Canadá hubo una persona en desacuerdo, lo que podría indicar un desconocimiento del término, considerando que esta embajada ha estado particularmente enfocada en apoyar a empresas de capital canadiense en Costa Rica. Como señala el texto *Corporate Social Responsibility: Doing Business the Canadian Way* [Responsabilidad Social Empresarial: Realizando negocios de la forma canadiense] “el gobierno de Canadá espera que las empresas canadienses promocionen los valores de Canadá y operen en extranjero con los más altos estándares éticos” (Gobierno de Canadá, 2014), lo cual concuerda con los objetivos de la diplomacia económica.

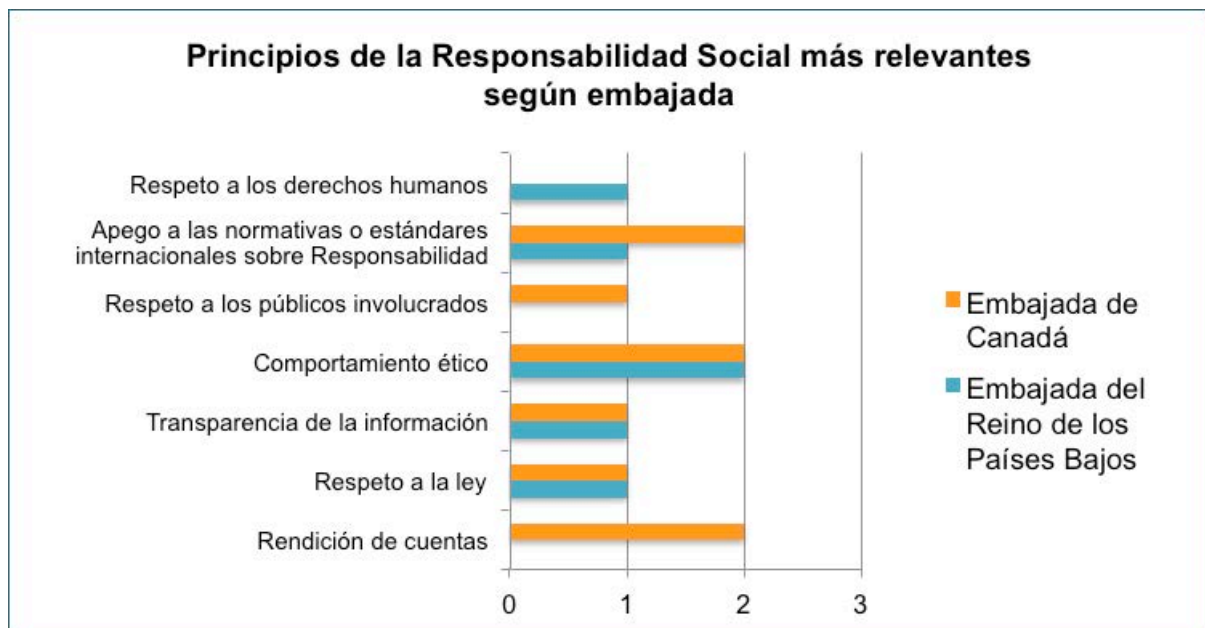
De forma similar, cuatro de los funcionarios de ambas embajadas señalaron estar de acuerdo en que la gestión de la Responsabilidad Social en las embajadas debería estar ligada a una gestión de diplomacia pública, entendiendo esta como “la aplicación de las relaciones públicas a la relación estratégica de las organizaciones con sus públicos internacionales” (Grunig, citado en Cole, 2011, p. 153). No obstante, en este caso también hubo una persona de la Embajada de Canadá que difirió, señalando no mostrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, lo cual puede implicar nuevamente falta de conocimiento de los conceptos tanto de relaciones públicas como de diplomacia pública, pues se destaca que quien dio esta respuesta no tiene experiencia como diplomático, al igual que el segundo Oficial de la Sección Comercial entrevistado, pues su *expertise* es el área comercial.

Sin embargo, valdría la pena que a lo interno de la embajada se facilitara el entendimiento de estos términos, dado que “indiscutiblemente, las relaciones públicas internacionales han estado ligadas a la diplomacia: relaciones entre los gobiernos, donde la comunicación y la imagen juegan un papel bien importante junto a otras entidades no gubernamentales que colaboran en estos procesos”, como

señala Soto-Vélez (2009, p. 123), teniendo en cuenta que la diplomacia pública busca que los gobiernos posicionen una imagen positiva ante otros gobiernos a través de una serie de tácticas de relacionamiento.

De acuerdo con la ISO 26000, una organización socialmente responsable debe seguir siete principios básicos, de los cuales los funcionarios seleccionaron los tres que consideraron más relevantes, como se expone en la figura N.5.

Figura N.5
Principios de la Responsabilidad Social de mayor relevancia



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Mientras que en la Embajada de Canadá los principios considerados más relevantes fueron el apego a las normas o estándares internacionales en RS, el comportamiento ético, y la rendición de cuentas, en la Embajada del Reino de los Países Bajos el principio seleccionado mayormente fue el comportamiento ético.

Considerando todas las opciones, se rescata que la predominancia de la ética en las respuestas se debe probablemente a que en este aspecto están incluidos implícitamente los otros seis, dado que según en la ISO 26000 el comportamiento ético se refiere a “regirse por criterios de honestidad, equidad e integridad, maximizando sus impactos positivos y minimizando los negativos” (Argandoña e Isea, 2011, p. 16). Si se analiza esta definición, la transparencia, el apego a

principios y el respeto en sus diferentes formas son todos elementos que concuerdan con comportarse de forma honesta e íntegra.

Si bien en una pregunta aislada la totalidad de los funcionarios señalaron estar de acuerdo en que la embajada donde trabajan tiene como principio el respeto a los derechos humanos, se destaca que -ante el previo cuestionamiento- en la Embajada de Canadá ninguno de los funcionarios señaló los derechos humanos como uno de los tres principios de mayor relevancia, a pesar de que está implícito en todas las definiciones de Responsabilidad Social que respaldan las guías o principios internacionales, así como en su política hacia las empresas en el extranjero.

Del mismo modo, en la Embajada del Reino de los Países Bajos solo una persona resaltó este principio, a pesar de que su gestión socialmente responsable se sustenta en el respeto a los derechos humanos, al hacer girar sus prácticas en torno a los Principios Ruggie, los cuales entre otros aspectos se basan en “las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales” (Naciones Unidas, 2011, p. 7). Incluso, ambos funcionarios enfatizaron la prioridad de este aspecto al entrevistarlos para el apartado de gestión socialmente responsable.

A su vez, todos coincidieron en tener en cuenta los derechos humanos al pensar en Responsabilidad Social, a pesar de que solo una persona lo seleccionara como uno de los principios más relevantes, como se vio en la figura N.5.

Por otra parte, en la Embajada del Reino de los Países Bajos ninguno consideró la rendición de cuentas como uno de los principios de más importancia. Sánchez (entrevistada por López, 2016), quien es experta en Responsabilidad Social, rescata que actualmente las organizaciones suelen gestionar sus esfuerzos de forma relativamente cualitativa al idear multiplicidad de proyectos, pero que pocas veces existen “indicadores clave de desempeño para definir sistemáticamente huellas y luego establecer objetivos y mediciones de avance”, cosa que para ella es fundamental procurando definir “objetivos ambientales y sociales clave, con métricas y fechas de la forma mas cuantitativa posible”.

No obstante, según los insumos obtenidos mediante entrevistas, al momento de este estudio en la Embajada del Reino de los Países Bajos tienen presente incorporar en su gestión la evaluación de resultados y de impactos (ver categoría

Gestión Socialmente Responsable), pues reconocen que es parte esencial de la gestión de impactos.

En otro rubro, se buscó obtener la percepción de los funcionarios respecto a varias materias que la ISO 26000 y otras guías internacionales describen como elementos clave cuando se piensa en Responsabilidad Social. De acuerdo con la ISO 26000, las materias fundamentales en torno a las que debe girar la RS de la organización son: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO 26000, 2010, p. 17).

Primero, la totalidad de los funcionarios considera que fomentar las buenas prácticas laborales debería ser prioritario dentro de la RS, lo cual empata con la afirmación hecha por los entrevistados de la Embajada de Canadá en cuanto a que a lo interno buscan fomentar este ejercicio responsable a nivel laboral; al igual que en la Embajada del Reino de los Países Bajos, donde concretamente han trabajado por brindar facilidades y mayor flexibilidad a sus colaboradores y colaboradoras.

Asimismo, los cinco funcionarios concordaron en que cuidar al medio ambiente debería ser parte de toda estrategia socialmente responsable. Esto refuerza el resultado obtenido cuando se describieron las iniciativas de Responsabilidad Social, al demostrar que la parte ambiental es un aspecto presente dentro de la percepción de lo que es ser socialmente responsable, especialmente porque existen certificados y reconocimientos tangibles al respecto, como se mencionó con la Bandera Azul (ver sección Iniciativas de Responsabilidad Social).

El hecho de que la protección del medio ambiente esté tan posicionada en relación con la Responsabilidad Social recae en que gran parte de las definiciones del término lo mencionan explícitamente. Por ejemplo, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), pionera en la promoción de prácticas responsables en las empresas de Costa Rica, define la RSE como “la forma estratégica en que las empresas se responsabilizan de sus impactos o huellas sobre el ambiente, la sociedad y la economía para ser más competitivas y para aportar al desarrollo sostenible de la sociedad donde operan” (AED, 2015, sección ¿Qué es Sostenibilidad?, párr. 1).

Si bien esa reiteración del aspecto ambiental facilita su asociación con el concepto de RS, esto no sucede tan claramente con el respeto a los derechos humanos, pues a pesar de que estos son parte de las prácticas responsables en la

sociedad -al estar esta compuesta de individuos (humanos) que merecen un trato justo en todos sus ámbitos-, el término como tal no se incluye tan continuamente en las definiciones de Responsabilidad Social.

Asimismo, la totalidad de los entrevistados expresó estar de acuerdo o muy de acuerdo en que la Responsabilidad Social debe estar ligada a una conducta ética por parte de la institución que la promueva, lo cual es consistente con su respuesta inicial donde se seleccionó la ética como uno de los principios más importantes de la RS, revelando que efectivamente sus gobiernos han promovido el concepto.

Asimismo, la conciencia ética refleja la decisión de actuar responsablemente, pues Knippenberg y Jong (citados en Domínguez, s.f.) definen la RS como “una forma de auto-regulación por parte de las empresas, basada en obligaciones sociales o morales hacia la sociedad, en un esfuerzo que va más allá de las regulaciones gubernamentales existentes” (p. 10), lo que significa que estos son esfuerzos voluntarios pero moralmente -organizacionalmente hablando- necesarios.

Por otro lado, al ser también la gobernanza una materia fundamental, se les consultó si incluían este tema como una prioridad al referirse a la Responsabilidad Social. Ante esto, cuatro de los funcionarios estuvieron de acuerdo, mientras que una de las personas de la Embajada de Canadá se mostró indiferente. Se rescata que este es un término complejo que involucra la convergencia de los elementos y actores que se deben tener en cuenta a la hora de administrar responsablemente una organización y sus relaciones.

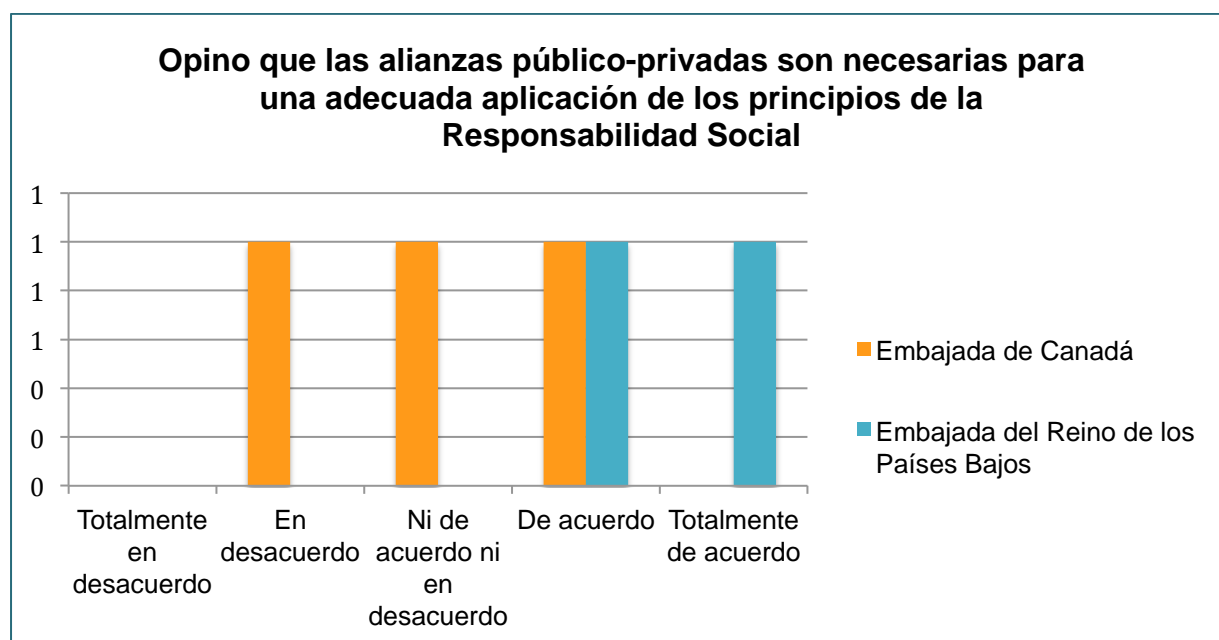
Inclusive, en el año 2000 se creó el Pacto Global, una iniciativa de las Naciones Unidas para que “las empresas se sumen a aportar en materia de derechos humanos, ambiente y gobernanza” (Castro, comunicación personal, 4 de mayo, 2015), y a partir de allí el término ha sido incluido en las guías internacionales, por lo que la claridad al respecto es de gran relevancia para instituciones del cuerpo diplomático al verse vinculadas con multiplicidad de sectores de distintos países.

Dentro del mismo cuestionamiento, los dos funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos, y uno de la Embajada de Canadá estuvieron de acuerdo en que los consumidores deberían ser un público de las acciones socialmente responsables de las embajadas; sin embargo, los otros dos oficiales de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá respondieron estar en desacuerdo o indiferentes ante esta afirmación, posiblemente porque al ser una institución del

cuerpo diplomático no ven a los consumidores como un público directo de sus gestiones.

Por otro lado, si bien se ha sustentado teóricamente que las alianzas público-privadas son fundamentales para que los diferentes actores de la sociedad trabajen en conjunto y potencien un impacto social positivo, hubo distintas opiniones sobre si estas son necesarias para una adecuada aplicación de los principios de la Responsabilidad Social. Ambos funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos se mostraron de acuerdo; sin embargo, en la Embajada de Canadá hubo una persona de acuerdo, una indiferente y otra en desacuerdo, como muestra la figura N.6.

Figura N.6
Alianzas Público-Privadas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Lo anterior permite identificar un patrón en la Embajada de Canadá en torno a ciertos conceptos, pues se da en varios casos que hay una persona en desacuerdo ante elementos que deberían ser de conocimiento general para aplicar una correcta gestión socialmente responsable. Esto es de especial importancia en el caso de las alianzas, ya que sin duda estas fueron esenciales para ejecutar las iniciativas apoyadas por esta institución (ver Iniciativas de Responsabilidad Social).

Por otra parte, en ambas embajadas se reveló que el desarrollo comunitario no es una de las prácticas socialmente responsables que se haya tenido en cuenta dentro de los proyectos a realizar. En este caso, en la Embajada de Canadá solo una persona mencionó hacerlo, pero las otras dos estuvieron en desacuerdo; mientras que en la Embajada del Reino de los Países Bajos una persona no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro funcionario señaló estar en desacuerdo.

Si bien los públicos principales de estas embajadas son otros actores como empresas o el gobierno, también es parte de una gestión socialmente responsable analizar el impacto que se genera en las comunidades, por lo que tener mapeados públicos importantes en la zona donde se ubican sus instalaciones puede contribuir no solo a mejorar su impacto, sino a brindar mejor proyección de las instituciones en las comunidades y cultivar aliados. De hecho, en gran parte de los modelos de Responsabilidad siempre se encuentra un fuerte componente de orientación a la comunidad, pues es uno de los primeros lugares donde se reflejan los impactos negativos de las organizaciones.

Según Sánchez (entrevistada por López, 2016), lo primero para gestionar adecuadamente la Responsabilidad Social es hacer una consulta de públicos de interés y “preguntarles a todos los actores de la sociedad qué esperan de la institución, cuáles son las huellas que están dejando, y qué hacen bien”, por lo que es preciso conocer a los individuos que conforman la comunidad en la que están inscritos y cómo -alineados con sus propios objetivos- se pueden crear proyectos para atender vacíos existentes.

El hecho de que de los dos funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos uno señalara conocer las necesidades de la comunidad donde están ubicados y el otro no, refleja una brecha de comunicación en este aspecto que debería trabajarse para tener claridad total de futuras necesidades por abordar.

Dado que varios conceptos en torno a la Responsabilidad Social tienen un fuerte componente empresarial, se incluyeron un par de construcciones mayormente orientadas a la gestión de organizaciones privadas, pero que también pueden aplicar al accionar de las embajadas. En este aspecto hubo tres personas que coincidieron afirmativamente -dos de la Embajada de Canadá y otra de la Embajada del Reino de los Países Bajos- respecto a tener en cuenta al departamento de mercadeo en su gestión socialmente responsable, pero hubo otras dos que se mostraron indiferentes, posiblemente porque la pregunta creaba confusión dado que

las embajadas no poseen un área de mercadeo a lo interno, lo que se rescata como un punto de mejora para la investigadora al formular los cuestionamientos.

No obstante, en ambas embajadas aseguraron preocuparse por trabajar con proveedores socialmente responsables.

Lo anterior es coherente dado que especialmente en la Embajada de Canadá los talleres implementados han buscado transmitir la importancia de que toda la cadena de valor de las empresas demuestre un comportamiento socialmente responsable. De hecho, el Sistema de Indicadores de RSE para la Región Centroamericana (INDICARSE), del que forman parte las organizaciones pioneras en este tema de los países de la región como AED en Costa Rica, entiende la Responsabilidad Social Empresarial como “el compromiso de hacer negocios competitivos, basados en el estricto cumplimiento de la ley y en principios éticos, respetuosos de las personas, familias, comunidades y el medio ambiente” (INDICARSE, 2008, p. 2), por lo que mantener contacto con proveedores que no se hacen cargo de su huella ambiental y social sería un desajuste en la creación de valor compartido.

Como se mencionará en el último apartado de este capítulo, la Embajada del Reino de los Países Bajos se propuso como objetivo transmitir la gestión socialmente responsable a todos sus colaboradores, por lo que no es de extrañar que coincidieran en que estos deberían ser uno de los públicos internos prioritarios de las embajadas a los que dirigir sus esfuerzos de Responsabilidad Social.

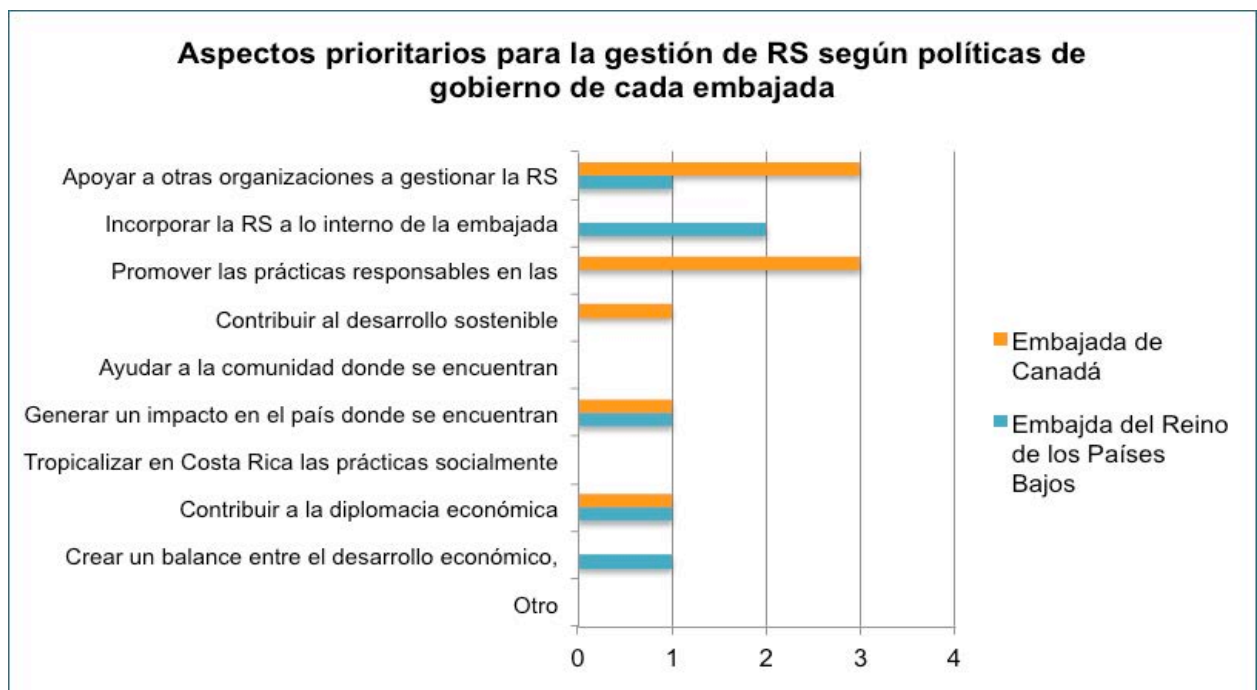
En contraste, en la Embajada de Canadá hubo una persona que se mostró en desacuerdo, difiriendo de las otras dos que sí estuvieron de acuerdo.

Por último en esta arista donde convergieron varias materias, solo una persona de la Embajada de Canadá expuso no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la sostenibilidad económica de una organización esté ligada a la Responsabilidad Social, pues los otros cuatro funcionarios sí estuvieron de acuerdo, lo que revela que entienden que ser socialmente responsable no significa desatender el correcto control de sus resultados comerciales, económicos y financieros, sino incorporar a su administración los principios de la Responsabilidad Social. Así lo determina la Comisión Europea (2001) en su Libro Verde, donde se define la RS como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7).

En cuanto a los aspectos que estos funcionarios consideran prioritarios para la gestión de la Responsabilidad Social (RS) en relación con las políticas de Gobierno que promueve su respectiva embajada (con la posibilidad de seleccionar hasta tres opciones), hubo un consenso en la Embajada de Canadá, pues los tres funcionarios eligieron apoyar a otras organizaciones a gestionar la RS y promover las prácticas responsables en empresas de capital canadiense, lo cual es coherente con la instrucción de gobierno que señalaron tener en un principio de apoyar a las empresas canadienses en el extranjero (ver Gestión Socialmente Responsable).

Figura N.7

Prioridades en la gestión socialmente responsable de las embajadas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Sin embargo, en la Embajada del Reino de los Países Bajos el único aspecto que ambos marcaron como prioritario fue incorporar la Responsabilidad Social a lo interno de la organización, lo que demuestra coherencia con la gestión que han estado promoviendo al momento de esta investigación, e incluso con la creación del *Orange Plaza*. A pesar de que desde esta embajada ya se habían realizado otras acciones socialmente responsables en años previos, es clara la existencia de un cambio que los llevó a enfocarse en sus propios impactos, lo que empata muy bien

con la opinión de la experta Cecilia Mora, quien piensa que es necesario que las organizaciones empiecen por el impacto que están causando de adentro hacia fuera. “Si no nos hacemos cargo de los propios impactos positivos o negativos eso no es ser socialmente responsable” (Mora, entrevistada por López, 2015).

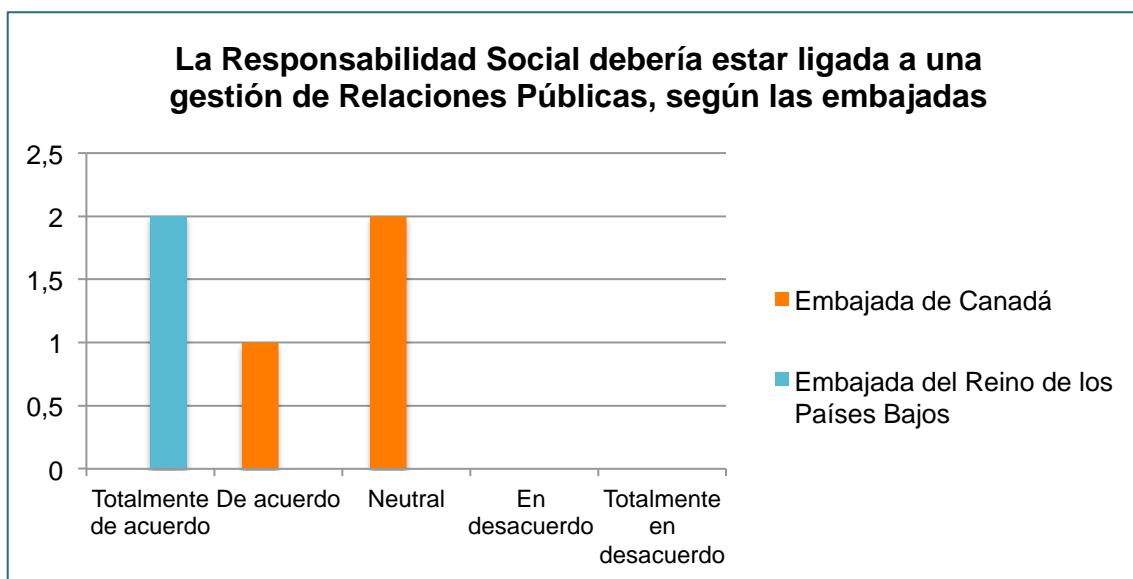
Otros aspectos que al menos una persona de la Embajada de Canadá consideró prioritarios fueron contribuir a la diplomacia económica, generar un impacto en el país donde se encuentran, ayudar a la comunidad en la que están ubicados y contribuir al desarrollo sostenible. Estos son puntos de vista subjetivos; sin embargo, significa que la percepción en este sentido no es muy similar para los tres funcionarios, y que valdría la pena establecer un diálogo conjunto al respecto para generar una visión común de prioridades.

De parte de la Embajada del Reino de los Países Bajos sucedió el mismo fenómeno, a excepción de que en este caso sí se mencionó crear un balance entre el desarrollo económico, social y ambiental de la embajada como algo primordial, y se dejó por fuera promover las prácticas responsables en las empresas de capital holandés. Esto manifiesta cómo su visión de embajada en términos de Responsabilidad Social ha evolucionado, pues las primeras iniciativas estudiadas estuvieron enfocadas precisamente en esa promoción hacia las empresas, pero actualmente han divergido más hacia propiciar colaboraciones con otros actores sociales.

Por otro lado, se destaca que la percepción que se tiene del vínculo entre Relaciones Públicas y Responsabilidad Social es muy diferente en ambas embajadas. En la Embajada del Reino de los Países Bajos ambos funcionarios estuvieron totalmente de acuerdo al preguntárseles si la RS debería estar ligada a una gestión de RRPP, mientras que en la Embajada de Canadá (figura N.8) dos funcionarios señalaron mantenerse neutrales al respecto, y solo uno de ellos expresó estar de acuerdo.

Figura N.8

Vínculo entre gestión de Responsabilidad Social y Relaciones Públicas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Debido a que las Relaciones Públicas se encargan de gestionar adecuadamente los vínculos entre las organizaciones y sus públicos, y la Responsabilidad Social busca generar valor para los distintos actores con los que tiene relación una entidad cualquiera, el reconocimiento de su importancia para propiciar acciones relevantes y que busquen satisfacer necesidades específicas es fundamental para estas instituciones, especialmente al insertarse en un país con patrones culturales específicos. Como señala Curtin (2006)

La cultura representa los niveles con los que las relaciones públicas deben lidiar para llegar a situaciones compartidas en el núcleo de las relaciones públicas internacionales, ya sea construyendo naciones, atrayendo el turismo, estimulando el crecimiento económico o manejando la discordia entre grupos o naciones opositoras. Los niveles de la cultura se extienden a través de líneas internacionales, desde los países desarrollados hasta aquellos en desarrollo, desde naciones democráticas hasta regímenes autoritarios. (p. 14)

De hecho, la respuesta neutral de los funcionarios de la Embajada de Canadá es consistente con que en esta institución existe una Sección Política que cuenta con profesionales de Relaciones Públicas, quienes velan por esas gestiones organización-públicos, y que en ocasiones manejan proyectos con finalidades de

Responsabilidad Social (ver sección Gestión Socialmente Responsable). Sin embargo, sus funciones y las de la Sección Comercial, que es la que se encarga propiamente de la Responsabilidad Social, están bastante separadas, y esa falta de unidad puede ocasionar que no se tenga conciencia de la relación entre ambos conceptos.

En otra línea, se les hizo el cuestionamiento de si consideran que la Responsabilidad Social en la embajada donde trabajan logra un balance entre el desarrollo ambiental, económico y social -de acuerdo con el Triple Balance-, a lo que en la Embajada de Canadá dos personas se mostraron neutrales y una de acuerdo, mientras que una de la Embajada del Reino de los Países Bajos también se dijo neutral, y la otra estuvo de acuerdo.

El que la mayoría de funcionarios se mostraran neutrales ante esa proposición, aún cuando reconocieron previamente que este es uno de los aspectos mayormente relacionados con Responsabilidad Social puede deberse a que no realizan ninguna medición cuantitativa de sus impactos, por lo cual no pueden afirmar que logran ese balance, ya que no cuentan con instrumentos para saberlo. He ahí la importancia de implementar reportes de sostenibilidad u otras herramientas que les faciliten rendir cuentas en este aspecto.

Desde las Relaciones Públicas, disciplina de la que deriva este estudio, la gestión de los públicos internos y externos de las organizaciones es una prioridad antes de ejecutar cualquier tipo de estrategia. Con esto también concuerdan las tres expertas entrevistadas, al señalar que un mapeo de públicos es fundamental antes de diseñar iniciativas socialmente responsables.

Para Clarkeson (citado en Moir, 2001), existen dos clases de *stakeholders* - públicos de interés-.

Aquellos de los que la organización requiere constantemente de su participación para sobrevivir, como los accionistas, inversionistas, proveedores, colaboradores, clientes y el sector público como gobiernos y comunidades. Segundo, están aquellos que no tienen un compromiso formal con la organización ni son determinantes para que esta siga en pie, pero que igualmente se ven afectados por o pueden afectar a la empresa (p. 8).

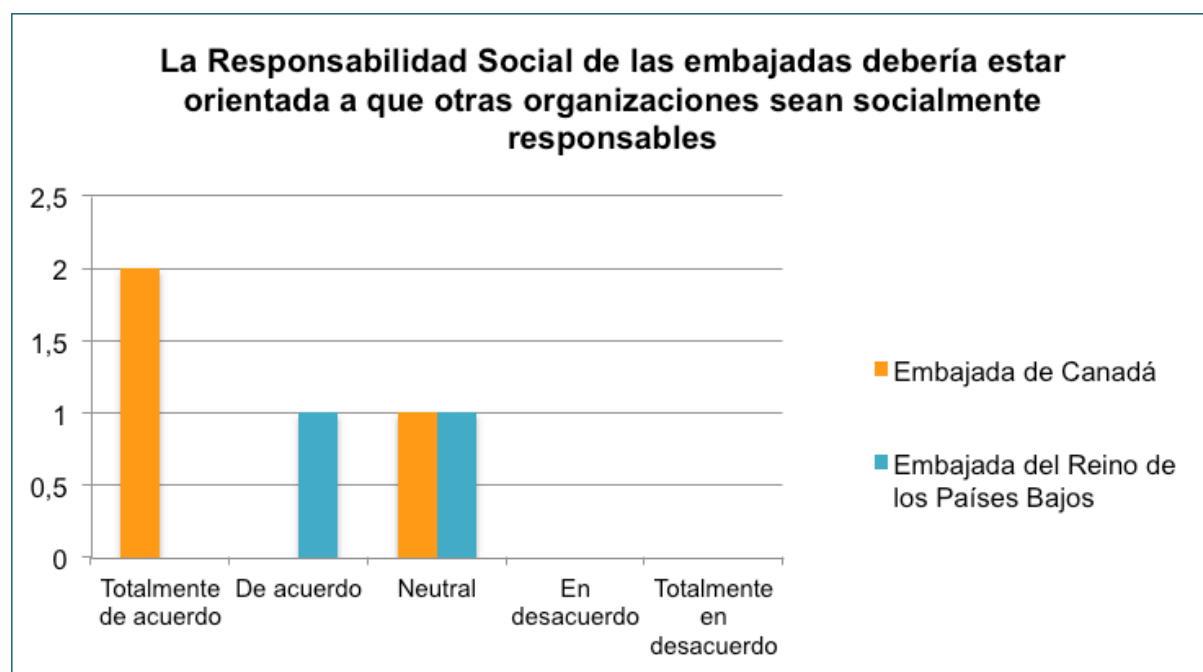
Partiendo de la clasificación anterior, se les consultó a los funcionarios si consideraban que para sus acciones socialmente responsables tenían en cuenta las necesidades de todos los públicos necesarios (accionistas, proveedores,

comunidades locales, colaboradores de la institución, gobierno, usuarios o clientes de los servicios de la embajada...), a lo que los dos funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos y uno de la Embajada de Canadá respondieron afirmativamente, mientras que los otros dos funcionarios del gobierno canadiense expresaron mostrarse neutrales.

La neutralidad por parte de estos dos funcionarios puede deberse precisamente a las respuestas anteriormente reveladas con respecto a si incluyen a ciertos públicos al pensar en Responsabilidad Social, pues en los enunciados que se referían a proveedores, comunidad local, o consumidores, siempre hubo al menos una persona de la Embajada de Canadá que señaló estar en desacuerdo o neutral ante los cuestionamientos.

Figura N.9

Orientación de la Responsabilidad Social en las embajadas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Muy de la mano con las respuestas que dieron los funcionarios de la Embajada de Canadá en relación con su gestión socialmente responsable, dos de ellos estuvieron de acuerdo en que la Responsabilidad Social de las embajadas debería estar orientada a que otras organizaciones sean socialmente responsables -como Pymes o empresas de capital canadiense, en su caso-.

La experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015), de hecho enfatizó en que una de las mayores posibilidades de las embajadas en cuanto a Responsabilidad Social es trasladar las buenas experiencias del país al que representan, especialmente con PyMES, con el fin de cambiar la mentalidad de que en Costa Rica solo las grandes empresas con muchos recursos pueden ser socialmente responsables. Este aspecto lo resaltó también la experta Mora (entrevistada por López, 2016) rescatando cómo ese fomento de buenas prácticas alimenta el contexto costarricense y contribuye al desarrollo sostenible.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta oportunidad de las embajadas de dirigir su Responsabilidad Social hacia otras empresas, no debería ser su único enfoque, pues según la ISO 26000 (2010) la adecuada gestión socialmente responsable permitirá que la organización conozca las expectativas que la sociedad tiene de su accionar, involucre las partes interesadas cuando se toman decisiones, y balancee las expectativas de los públicos de interés y las de la sociedad (p. 17). Esto implica que la embajada también debe implementar a lo interno los principios de acción que se esperan de cualquier entidad socialmente responsable, pues de acuerdo con esa misma norma ninguna organización está exenta de serlo.

No obstante, uno de los funcionarios de esa institución se dijo neutral, probablemente considerando que no todas las embajadas pueden apoyar de esta forma a otras organizaciones, o porque existen otros enfoques que pueden seguir.

En la Embajada del Reino de los Países Bajos, por otra parte, una persona se mostró de acuerdo y otra neutral al respecto. Precisamente, si bien esta embajada tiene como objetivo apoyar a otras empresas de capital holandés o pequeñas empresas de Costa Rica a ser socialmente responsables (ver Gestión Socialmente Responsable), también reconocen otros objetivos que tienen que ver con adoptar los principios socialmente responsables dentro de la embajada.

De igual forma, se reconoce la correcta perspectiva de ambas embajadas en este aspecto, pues efectivamente el apoyo a otras empresas es una fortaleza que pueden aprovechar considerando su naturaleza de organismos internacionales. Como expresa la experta Gisela Sánchez (entrevistada por López, 2016), las embajadas pueden apoyar en dos roles fundamentales: “trayendo mejores prácticas -Europa lidera el ámbito de la RS en el mundo y Canadá y Latinoamérica le siguen-,

y fomentando alianzas y trabajos entre sectores con otros entes que impulsan la RS en el país”.

Respecto a si consideran que las embajadas deberían invertir tanto dinero en Responsabilidad Social como las empresas privadas, la totalidad de los cuestionados de la Embajada de Canadá destacaron estar en desacuerdo, mientras que todos los de la Embajada del Reino de los Países Bajos se manifestaron neutrales.

A pesar de que las respuestas no estuvieron a favor del enunciado, y de que esto es entendible porque las empresas privadas probablemente tengan mayor cantidad de presupuesto para invertir en acciones socialmente responsables, vale la pena rescatar el hecho de que si las embajadas logran sacar adelante sus iniciativas mediante la creación de alianzas -como lo ha hecho la Embajada del Reino de los Países Bajos en algunas de sus acciones, por ejemplo-, las organizaciones privadas podrían no tener la necesidad de destinar mucho dinero en Responsabilidad Social.

Las alianzas público-privadas vienen a establecer una forma de colaboración continua entre empresas e instituciones públicas que potencian el desarrollo sostenible a través de acciones logrables aprovechando el conocimiento y recursos que cada una pueda aportar. Si bien es claro que debe haber recursos económicos involucrados, es factible que estos se reduzcan con una buena estrategia de redes colaborativas. Esto significa que no hay un deber de invertir lo mismo, sino un tema de posibilidades y conexiones.

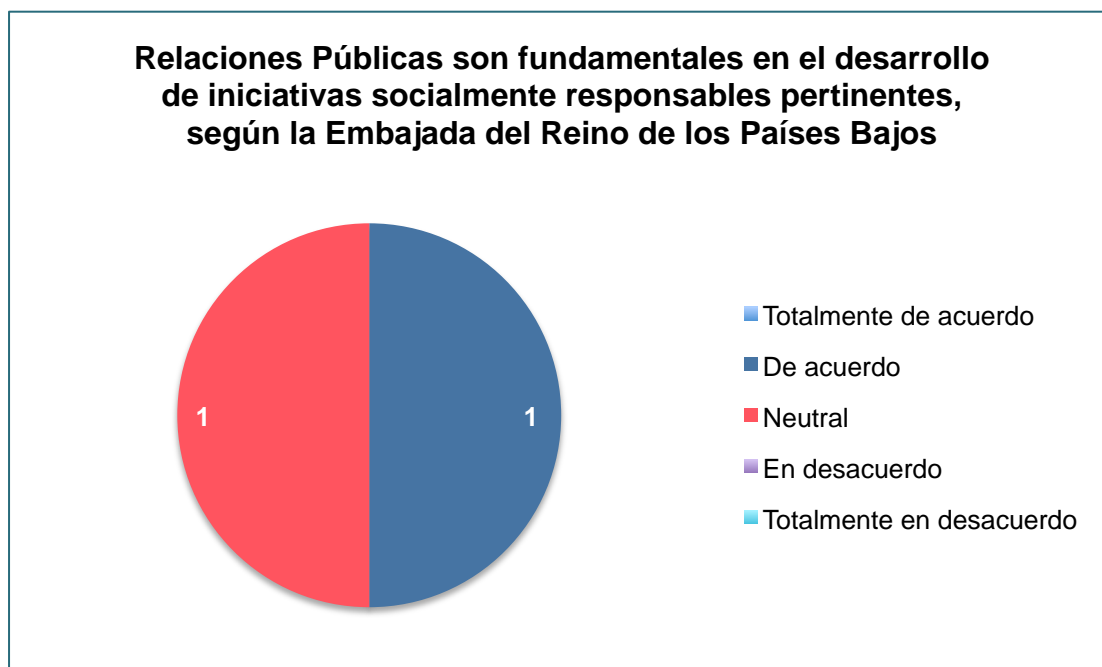
De hecho, la experta Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015), estima a modo personal que en Costa Rica las organizaciones privadas que verdaderamente pueden llamarse socialmente responsables son apenas un 30% del total, “estas entienden a sus partes interesadas, las consultan, se hacen cargo de sus impactos, los conocen. Se sientan a pensarlo”. Esto porque la RS necesita llegar a ser una forma de concebir el negocio, ser asumida desde la gerencia y convertirse en un eje transversal a la organización.

A partir de ahí las empresas llegan a un punto en que administran tan bien sus impactos, que los grandes presupuestos no son determinantes para generar una contribución real al desarrollo sostenible a través de sus acciones, y eso es algo que también pueden adoptar las embajadas: gestionar sus públicos de forma pertinente para crear las colaboraciones necesarias con las que se desarrolle un aporte genuino para la sociedad.

Por otro lado, a pesar de que ambos funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos afirmaron estar de acuerdo con que la gestión de RS debería estar ligada a un trabajo de Relaciones Públicas, cuando se les cuestionó si las Relaciones Públicas son fundamentales en el desarrollo de iniciativas socialmente responsables pertinentes, solo uno de ellos estuvo de acuerdo, mientras que la otra persona se mostró neutral.

Figura N.9

Pertinencia de las Relaciones Públicas en iniciativas socialmente responsables en la Embajada del Reino de los Países Bajos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

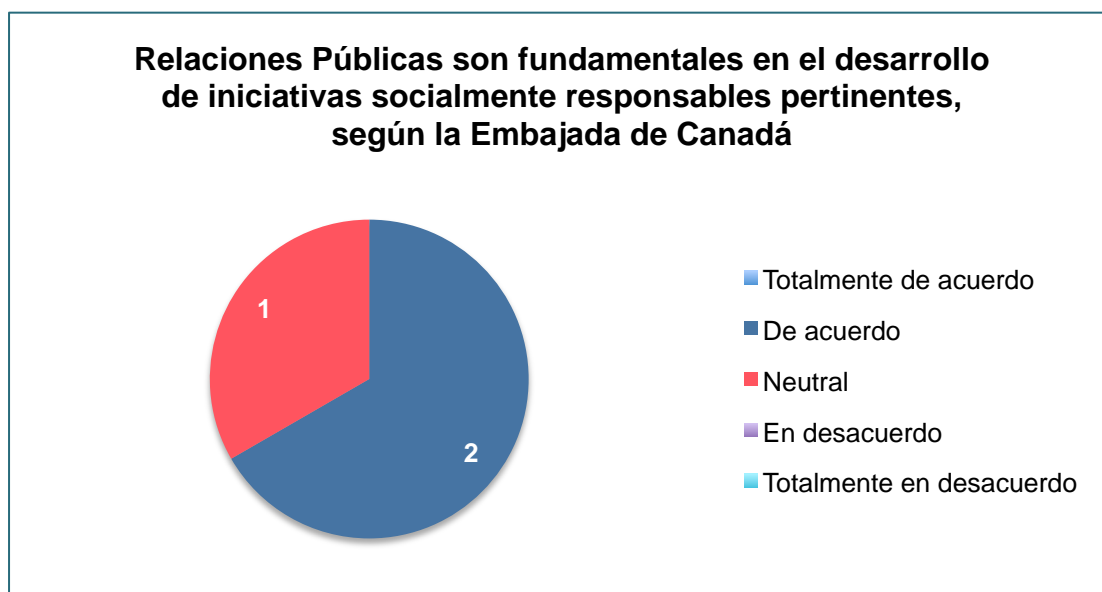
Cabe destacar que en esta embajada las personas encargadas de comunicación no son quienes trabajan la Responsabilidad Social, y precisamente por eso es que no se presenta este aspecto como “fundamental”. No obstante, como ya se ha recalcado anteriormente en este estudio, un adecuado trabajo de Relaciones Públicas puede impulsar en gran medida los proyectos socialmente responsables. Araya (entrevistada por López, 2015) apunta que los “relacionistas en general pueden aportar mucho a la RS, porque para gestionar los impactos de la organización e identificarlos en primer lugar, hay que tener una estrecha relación con los *stakeholders*”.

También es importante notar que, aunque la persona encargada de la Responsabilidad Social no sea de Relaciones Públicas, igualmente puede desempeñar una gestión en este ámbito, como visibiliza hacerlo Gracias -Oficial de Responsabilidad Social y Diplomacia Económica-, quien se ha encargado de formar alianzas y gestionar colaboraciones para mejorar la Responsabilidad Social de esta embajada. Sin embargo, siempre habrá mayor precisión en cuanto “los relacionistas tienen una formación apropiada para gestionar esa mecánica de expectativas que tienen todos los *stakeholders*, para desarrollar una estrategia de relacionamiento con cada uno de ellos con la que se pueda gestionar los impactos, y así desarrollar una estrategia de negocios socialmente responsable” (Araya, entrevistada por López, 2015). Por ello, asesorarse con personas del ámbito de la comunicación puede ser beneficioso para maximizar los impactos positivos deseados.

Caso contrario, en la Embajada de Canadá dos de los funcionarios coincidieron en que las RRPP son fundamentales en el desarrollo de iniciativas socialmente responsables pertinentes, y uno se mostró neutral.

Figura N.10

Pertinencia de las Relaciones Públicas en iniciativas socialmente responsables en la Embajada de Canadá



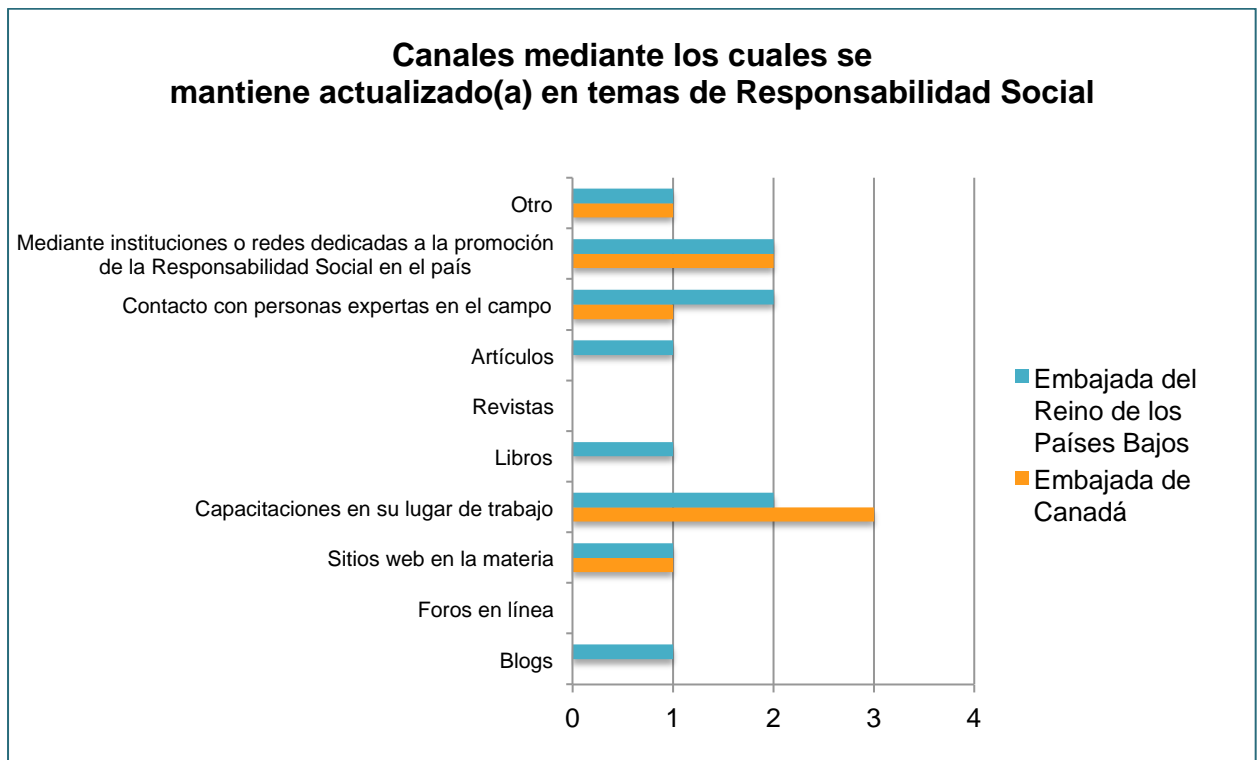
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Las respuestas en este caso son curiosas, dado que, como ya se mencionó, en la Embajada de Canadá existe una separación entre la Sección Política, encargada de las Relaciones Públicas, y la Sección Comercial, encargada de la Responsabilidad Social. Esto refuerza el argumento propuesto previamente sobre la necesidad de que ambas secciones se unan para desarrollar esfuerzos en este tema. Para Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015), “esa visión estratégica de las partes interesadas, la conexión entre asuntos y esos grupos de interés, cómo entender y conjugar los intereses, es tan compleja que por eso existe una carrera especializada”, por lo que el apoyo entre ambas divisiones de profesionales de la institución resulta necesario y congruente con la experiencia señalada por las expertas.

En otro aspecto, el siguiente cuadro visibiliza las vías mediante las cuales los funcionarios se mantienen actualizados en Responsabilidad Social.

Figura N.11

Canales de información sobre Responsabilidad Social en embajadas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

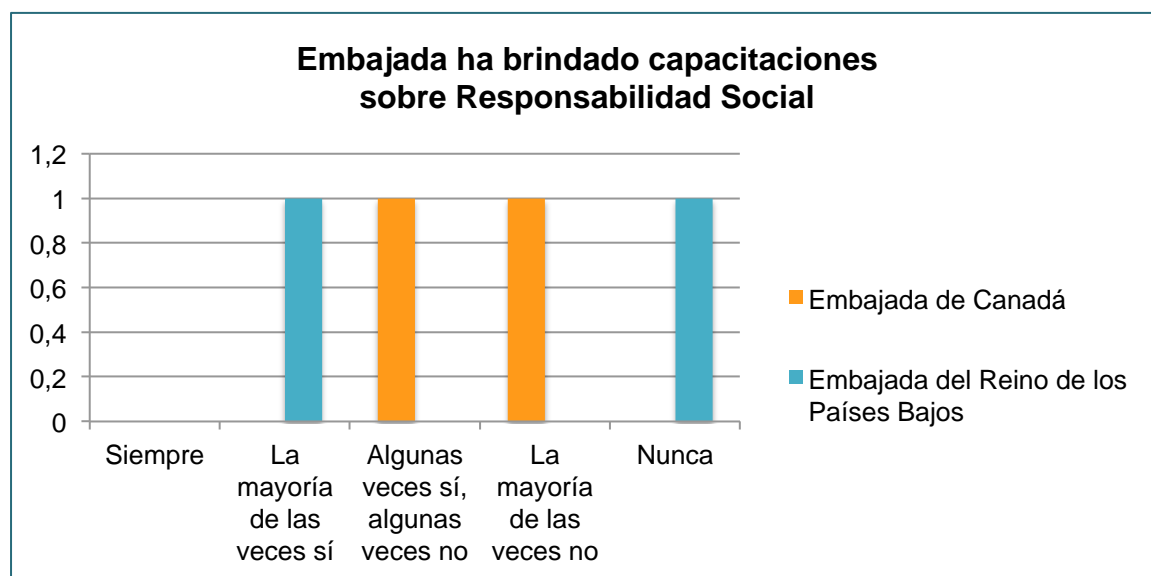
Es destacable que la totalidad señaló hacerlo mediante capacitaciones en el lugar de trabajo, pues esto demuestra que desde cada institución se han preocupado porque sus encargados en el tema crezcan en el ámbito. No obstante, extraña que posteriormente uno de los funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos señaló que la embajada nunca le había brindado capacitaciones para informarse sobre Responsabilidad Social, lo que indica que pudo haberse dado confusión en la pregunta.

Asimismo, el hecho de que cuatro de los cinco funcionarios expresaran realizarlo mediante instituciones dedicadas a la promoción de la Responsabilidad Social refleja la estrecha relación que han mantenido ambas embajadas con organizaciones como la AED, con la cual las dos embajadas han desarrollado proyectos.

El gráfico expone, a su vez, que las fuentes de estudio individual (artículos, blogs, foros en línea, libros o sitios web) son las menos utilizadas en la Embajada de Canadá, lo que podría indicar una oportunidad para organizaciones promotoras en el tema para crear espacios orientados a este tipo de públicos, con el fin de incentivar el deseo de desarrollarse profesionalmente al estudiar el tema no como forma impuesta, sino por voluntad propia.

Por otra parte, en la Embajada de Canadá un funcionario respondió negativamente a que la embajada le hubiese brindado capacitaciones sobre novedades en torno a la Responsabilidad Social, mientras que otros dos mencionaron que esto sucedía algunas veces. Una de ellas señaló que la embajada siempre se les financia este tipo de actividades, mientras que otra manifestó que el financiamiento se daba a veces, pero otras veces no.

Figura N.12
Capacitaciones en Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a encargados de Responsabilidad Social en las embajadas estudiadas, agosto-octubre 2015.

Posteriormente en la sección de comentarios, uno de ellos aclaró que las capacitaciones que se han hecho han sido internas, del tipo videoconferencias, seminarios web y teleconferencias.

En la Embajada del Reino de los Países Bajos las respuestas fueron similares: una persona expresó que la mayoría de veces sí se daba ese financiamiento, mientras la otra destacó que esto sucedía en ocasiones.

La incongruencia de respuestas en este cuestionamiento representa una oportunidad de mejora para la investigadora, pues probablemente la pregunta generó confusión en su significado, lo que dificultó la efectividad de los resultados.

Por otra parte, se hicieron algunos cuestionamientos opcionales, como los aspectos que consideraban acertados de su gestión socialmente responsable, a lo que una persona de la Embajada del Reino de los Países Bajos expresó que “lo más importante es que una organización que tradicionalmente no se vincularía al tema de la RS [como una embajada] lo adopte como uno de sus ejes de acción” (Gracias, comunicación personal, 2015).

Lo anterior es una clara oportunidad para la disciplina de las Relaciones Públicas de dar a entender que su gestión es vital en todo tipo de organizaciones, y que su complemento con la Responsabilidad Social funciona muy bien para

posicionar profesionales capacitados para gestionar estos dos ámbitos en conjunto. Como señala Sánchez (entrevistada por López, 2016) “toda organización, independientemente del sector en el que participe, debería ejecutar la RS de la misma forma. La diferencia es que como embajada se tiene oportunidad de ser un ente coordinador y aglutinador de fomento de relaciones para la compañía”.

Desde la Embajada de Canadá se comentó que un aspecto positivo de su parte ha sido promover buenas prácticas de RS dentro de empresas canadienses en el mercado (incluyendo con sus proveedores), lo que ha sido consistente con sus respuestas en diferentes aristas de esta investigación.

Por el contrario, algo que dicen poder mejorar en esta embajada es conseguir mejor vinculación entre su institución y las instituciones que promueven la RS, ya que aunque la embajada recurre a sus servicios para coordinar seminarios o capacitaciones, el resto del año hay muy poca comunicación.

Un principio fundamental de gestionar públicos es no descuidar el vínculo que se tiene con estos, sino cuidarlo constantemente, como establecieron Cutlip, Center y Broom (citados en Castillo, 2010), las Relaciones Públicas son “una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (p. 22). He ahí la relevancia de reconocer el poder de las alianzas en el desarrollo de iniciativas socialmente responsables efectivas y de impacto.

Igualmente, señalaron querer destinar mayores presupuestos para proyectos e incluir más prácticas al nivel local de la embajada, y no solo de apoyo. Se considera que el tema de los presupuestos puede verse mejorado precisamente mediante este enfoque en generar alianzas colaborativas para nuevos proyectos, mientras que las prácticas a nivel local de la embajada sí serían pertinentes para lograr una gestión integral de la Responsabilidad Social, la cual según Melé (2004) “se enfoca en los derechos, responsabilidades y posibles alianzas de los negocios en la sociedad” (p. 57).

Es interesante que la Embajada del Reino de los Países Bajos mencionó como oportunidad de mejora lo que la Embajada de Canadá apuntó era su fortaleza, que es el alcance en la promoción del tema, por ejemplo, visitar PyMES y organizaciones en zonas fuera del Gran Área Metropolitana (GAM). Esto despierta también un interés por buscar apoyo entre las mismas embajadas para adoptar las

buenas prácticas y fortalecer sus sistemas de gestión en cuanto a la Responsabilidad Social.

A manera de conclusión:

En términos generales, los funcionarios encargados de gestionar la Responsabilidad Social en las embajadas en estudio tienen claro que como organizaciones existe la responsabilidad de aportar de alguna forma a la sociedad, y han interiorizado muchos de los elementos que conforman los principios de las prácticas socialmente responsables.

Sin embargo, los funcionarios demostraron que existen ciertos aspectos propios de la Responsabilidad Social con los que no están tan familiarizados y que hasta el momento no han asumido como parte de sus acciones en la materia, algunos más que otros dependiendo de la embajada, como la rendición de cuentas, la medición cuantitativa de resultados, la gobernanza, el mapeo de públicos, las alianzas público-privadas -por parte de la Embajada de Canadá- y la importancia de las relaciones públicas dentro del ejercicio de la Responsabilidad Social.

Asimismo, la Embajada de Canadá mantuvo consistencia en cuanto al predominante enfoque que han tenido en brindar apoyo a otras organizaciones para que estas sean socialmente responsables, demostrando que en esta institución ven a la Responsabilidad Social como algo para promover, y aún no como un tema para implementar a lo interno, a pesar de que algunos funcionarios reconocen que este es un vacío que podrían solventar.

Por otro lado, en la Embajada del Reino de los Países Bajos se sostuvo la opinión de que es importante que la Responsabilidad Social sea adoptada a lo interno y contribuya con conceptos como la diplomacia económica y pública, algo que ha primado dentro de la gestión actual que realizan en el ámbito, y en la que se profundizará en el último apartado de este capítulo.

Así también, se rescata la predominancia de términos como “ambiente”, “ética” y “sostenibilidad” y “valor compartido” entre los más fuertes con los que se asocia la Responsabilidad Social, lo cual demuestra que existe conocimiento del concepto, pero que siempre se puede profundizar más para asegurar un acercamiento completo en la ejecución de la disciplina.

Por último, es destacable que la percepción sobre RS de las personas funcionarias es similar a los principales temas que, según sus respectivas políticas exteriores, se priorizan para los países en la región -Latinoamérica-. Por ejemplo,

Canadá tiene un foco muy importante en las inversiones, lo cual empata con que los funcionarios encargados en esta embajada sean, primero, parte de la Sección Comercial y, segundo, que se preocupen por el comportamiento ético de las empresas, la rendición de cuentas, la anticorrupción y sostenibilidad.

Así también, las personas funcionarias en la Embajada del Reino de los Países Bajos tienen muy presentes los aspectos de diplomacia económica y derechos humanos, así como ligar estos aspectos a los objetivos a la Responsabilidad Social, siendo ambos, temas en los que su política exterior pone énfasis.

4.2 Iniciativas de Responsabilidad Social (RS)

La descripción de las acciones socialmente responsables seleccionadas para el análisis en este trabajo se obtuvo realizando entrevistas presenciales a las personas que en su momento estuvieron encargadas de gestionarlas.

En la primera embajada, se entrevistó a dos Agregados Comerciales, cuyo nombre se mantendrá en anonimato por disposiciones generales de esta institución. Cada entrevistado estuvo a cargo de uno de los dos esfuerzos socialmente responsables ejecutados al tiempo de este estudio.

De parte de la Embajada de Canadá, las iniciativas han sido en su gran mayoría eventos de promoción de la Responsabilidad Social, comenzando a plantearlos para Honduras y Nicaragua, ya que la institución está también a cargo de estos países. El primer evento de RS se realizó en Honduras en el año 2009 y posteriormente se ejecutaron algunos en Nicaragua, hasta iniciar en Costa Rica en el 2013, habiendo realizado únicamente los dos talleres analizados en este capítulo.

Del mismo modo, la Embajada del Reino de los Países Bajos comenzó hace ya varios años su gestión de Responsabilidad Social con un proyecto en Panamá, cuando la embajada aún estaba a cargo de ese país (actualmente existe una Embajada del Reino de los Países Bajos particular en Panamá), que buscaba reducir el trabajo infantil y fue muy exitoso. También los funcionarios recuerdan que desde hace ya cinco años han apoyado a la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). No obstante, el esfuerzo que marcó el inicio de su RS en Costa Rica fue trabajar la Bandera Azul gracias al programa de Eco Eficiencia, el cual será descrito a posteriori.

En total serán analizados cuatro esfuerzos socialmente responsables de la Embajada del Reino de los Países Bajos, pues fueron los que se ejecutaron dentro del periodo de estudio y a los que se tuvo acceso a la información.

Seguidamente se expondrán los resultados obtenidos en relación con esta categoría, con el fin de que sean de utilidad tanto para las instituciones que colaboraron con este trabajo, como para cualquier lector interesado(a) en el tema.

4.2.1 Embajada de Canadá

Taller: Cómo practicar la RSE en el futuro (2013)

Para obtener la información requerida sobre esta iniciativa, se le realizó una entrevista presencial al oficial de la Sección Comercial de esta embajada que estuvo a cargo de este taller.

A su vez, la información se complementó con la entrevista a Olga Sauma, Directora de Gestión Integral para la Sostenibilidad de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), quien estuvo a cargo de gestionar la actividad desde esta institución.

Este esfuerzo titulado “Cómo practicar la RSE en el futuro” consistió en un taller de formación coordinado entre la Embajada de Canadá, la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), el cual se llevó a cabo en el año 2013 durante dos días en un hotel ubicado en la Gran Área Metropolitana (GAM) del Costa Rica, y resultó en un segundo taller para darle continuidad que se realizó a inicios del 2015, el cual será abordado en el próximo apartado.

La iniciativa se originó gracias a un evento en Nicaragua en el que la embajada coincidió con la OEA, donde se propuso trabajar un taller en Honduras, pues la embajada también posee funciones consulares en ese país. Debido al éxito de esa actividad, posteriormente se propuso realizar un esfuerzo de esta índole en Costa Rica.

Dado que los esfuerzos de Responsabilidad Social en esta embajada nacieron con el fin de buscar una mejor inserción de las empresas mineras a nivel internacional para tener un impacto positivo en las comunidades, en Costa Rica pasaron varios años hasta que se decidiera implementar una iniciativa de Responsabilidad Social, pues en este país no hay actividad minera.

Es preciso mencionar que este taller fue la primera acción de Responsabilidad Social que se realizó de parte de la embajada específicamente para Costa Rica, y tuvo cabida gracias a la sinergia entre las instituciones que lo desarrollaron.

Lo anterior demuestra la importancia de las alianzas estratégicas para lograr esfuerzos socialmente responsables desde las instituciones diplomáticas. Como señalan Rana y Chatterjee (2011), desde los años 80 la diplomacia económica ha buscado generar conexiones entre participantes de distintos sectores “lo que llevó a “alianzas público-privadas y al alcance de múltiples actores (...) compañías, cuerpos industriales, cámaras de comercio, grupos de reflexión y escuelas de negocio, todas validadas y legitimadas como socias cruciales” (Rana y Chatterjee, 2011, p. 7).

Como se verá más adelante, en esta iniciativa -y en la que le siguió- efectivamente hubo varios de esos actores clave involucrados.

El taller fue teórico-práctico y estuvo enfocado en enseñar sobre la importancia de la Responsabilidad Social. Su público meta fueron pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Costa Rica de diversos sectores que cumplieran con conocer un poco sobre Responsabilidad Social y querer implementar un programa en el tema, así como firmar un documento de compromiso aceptando que la OEA les acompañaría en un proceso de seis meses para encaminarlos en los programas que surgieran. El evento fue gratuito.

En este sentido, la iniciativa responde directamente a un mandato directo del gobierno de Canadá (ver en este capítulo “Gestión Socialmente Responsable”). Según señala el Oficial de la Sección Comercial (entrevistado por López, 2016), las empresas canadienses están divididas entre 22 y 25 sectores de importancia, y su misión como agregados comerciales es promover a las empresas canadienses en el extranjero, y acompañarlas en ejes como la Responsabilidad Social.

Esto revela no solo un objetivo de diplomacia económica (ver Marco Teórico) al fomentar la inversión extranjera, sino indirectamente la aplicación de la teoría del *soft power* [poder blando] como la “habilidad de conseguir que otros -en este caso el país receptor- quieran los resultados de lo que [quien persuade] -en este caso el gobierno representado- desea” (Nye, citado en Gomichon, 2013, párr. 4).

Putman (citado en Vasilevskyté, 2013) conjuga esta teoría en dos niveles: local e internacional, y afirma que

Los grupos locales persiguen sus intereses al presionar a los gobiernos a adoptar políticas favorables, mientras los políticos buscan poder al construir coaliciones entre esos grupos. Al tiempo que, internacionalmente, los gobiernos buscan maximizar su propia habilidad de satisfacer las presiones locales, mientras minimizan las consecuencias adversas de sus desarrollos en el extranjero (p. 153).

Partiendo de lo anterior, se rescata cómo la embajada fue estratégica al desarrollar una iniciativa con empresas de diversas industrias, donde además varias de ellas fungían como proveedoras de organizaciones de capital canadiense, de acuerdo con el entrevistado, por lo que se cumple con la cadena de valor responsable que se busca cuando se tiene como fin ser sostenible.

Dado que la OEA fue la institución con mayor protagonismo en esta iniciativa al estar encargada de propiciar el contenido de los talleres y, en mayor parte de su coordinación, la participación de la embajada terminó al finalizar los dos días del taller, mientras que la OEA debía continuar con el proceso de seguimiento por seis meses.

En el caso de la embajada, quienes se involucraron directamente con el proyecto fueron el Consejero Comercial en ejercicio en ese momento y el Agregado Comercial entrevistado en este caso, con apoyo de una asistente que cumplió labores meramente operativas.

En palabras del entrevistado, la OEA asumió el control y se dedicó a desarrollar el seminario y gestionar aspectos como las invitaciones, el reclutamiento y el contacto con la expositora, mientras que la embajada prestó apoyo económico y logístico, coordinando elementos más relacionados con la institución misma, como la inauguración, y la participación del embajador y la Cámara de Comercio.

Con respecto al taller propiamente, la OEA contrató a su consultora asociada Celina Pagani para impartir los contenidos. Sauma (entrevistada por López, 23 de octubre, 2015), señala que la experta es reconocida en temas de RS y sostenibilidad, y es quien cada año imparte el curso intensivo de RS que brinda la AED, por lo que ya tenía experiencia enseñando en la materia.

Por otro lado, la participación de la AED se dirigió más hacia la convocatoria de las empresas y a colaborar con los contenidos del taller. Según Olga Sauma (entrevistada por López, 23 de octubre, 2015), la OEA los vinculó al proyecto, y

decidieron participar porque ya contaban con herramientas y metodologías desarrolladas en torno al tema, así como con la capacidad de convocatoria.

Así, las empresas fueron convocadas de forma electrónica y telefónica, utilizando una base de datos suministrada por la AED y con el apoyo del Ministerio de Economía y la Cámara de Comercio. La base de datos de empresas fue validada por las tres instituciones involucradas. Igualmente, debido a que se estableció que sería un evento cerrado, no se realizaron esfuerzos masivos de comunicación, y únicamente se envió un correo electrónico con el programa adjunto a los invitados.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos, el entrevistado señaló que principalmente buscaban concienciar sobre la RS y contribuir a que algunas de las organizaciones, las cuales pertenecían a la cadena de valor de empresas de inversión canadiense, entendieran la importancia de la RS. El Agregado Comercial opina que esto sí se cumplió, ya que recibieron buenos comentarios, la consultora despertaba la atención, y todas las empresas se fueron con la base de un primer esqueleto de un programa de RSE para su empresa.

Por otro parte, la elección de PyMES como beneficiarias se basó en que las empresas más grandes tienen capacidad de adquirir conocimiento y buscar metodologías y asesoría, mientras que las pequeñas y medianas empresas muchas veces no pueden hacerlo. Desde la embajada, la elección se fundamentó en que sus eventos de RS responden al apoyo del sector de inversión extranjera, y es por esto que se trabajó con el sector privado (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

De hecho, el tema del fomento de la RS en las PyMES ha adquirido auge en los últimos años, al reconocer estas organizaciones como componentes claves para el desarrollo económico y social de un país. Según un estudio realizado en Paraguay por la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) (2009) sobre el tema

La compleja situación de la economía mundial (...) demanda que las empresas, independientemente a su tamaño y sector, inviertan en la calidad de las relaciones con sus diversos grupos de interés e impulsen no solo el desarrollo económico sino también el social y ambiental (p. 12).

De este modo, se considera que la embajada incursionó de manera acertada en materia de RS en Costa Rica, seleccionando un público que, al entender lo que es ser socialmente responsable, podría optimizar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible. Como bien señala el estándar global de la RS, ISO 26000,

sobre el cual descansa esta investigación, “el objetivo global de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible” (ISO 26000, 2010, p. 13).

Sauma afirma que para la AED el involucramiento con estas actividades radica en el “interés de capitalizar en el trabajo que se ha hecho, y el conocimiento que se ha desarrollado a lo interno de la institución sobre organizaciones que usualmente no recibirían su ayuda directa”, como lo son las PyMES (Sauma, entrevistada por López, 2015).

Según la ADEC (2009)

las actividades de RSE en las PyMES son, en su mayoría, ocasionales y no forman parte de su estrategia empresarial: lo realizan cuando surge una ocasión concreta y cuando disponen de recursos para ello [y] (...) son consideradas como un gasto sin contrapartida y no como una inversión que les proporcione beneficios actuales y futuros (p. 13).

Partiendo de esta premisa, es notable que la AED responde a esta situación manejando instrumentos como la plataforma web “Unidad PYME”, que facilita metodologías y herramientas para que PyMES que están en la cadena de valor de sus empresas asociadas trabajen la Responsabilidad Social.

Uno de los aportes más grandes de la AED para el taller fue la herramienta INDICARSE-PYME, con la que las empresas podían medir su nivel de rendimiento en Responsabilidad Social y plantear un plan de acción a lo interno de la organización.

Igualmente, INDICARSE es el Sistema de Indicadores de RSE para la Región Centroamericana, y la AED es una de sus organizaciones miembro; en él se entiende la RSE como “el compromiso de hacer negocios competitivos, basados en el estricto cumplimiento de la ley y en principios éticos, respetuosos de las personas, familias, comunidades y el medio ambiente” (INDICARSE, 2008, p. 2).

Las razones por las que estas entidades se unieron a la iniciativa demuestran que existían desde un principio objetivos alineados, de manera que potenciaron la creación de valor compartido. Por un lado, la embajada buscaba orientar su gestión hacia PyMES que impactaran indirectamente a las empresas de inversión canadiense; por otro, la AED buscaba fomentar sus metodologías por trabajar con PyMES asociadas a la cadena de valor de las empresas más grandes para ampliar

su impacto; y por último, la OEA estaba cumpliendo su función de fomento del desarrollo en uno de sus países miembros.

Así lo recalca la experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015), “la RS se trata de crear valor económico y social, siempre cuando en ese proceso de producción de valor no se esté destruyendo otro tipo de valor económico, ambiental o social”. Ella también hace énfasis en que las embajadas juegan un rol determinante en trasladar conocimiento de países más desarrollados en temas de Responsabilidad Social a sectores como las PyMES, para que estas puedan tomar acciones en esta línea.

En cuanto al seguimiento de la iniciativa, no se envió ningún instrumento que validara la satisfacción de las empresas que participaron del primer taller por parte de la embajada ni de la AED. Los entrevistados coinciden en que la continuidad se dio con la creación del segundo taller.

No obstante, si bien la OEA era quien contaba con los recursos para brindar la materia y el apoyo posterior a las empresas, se considera pertinente que la embajada se hubiese preocupado por brindar otro tipo de seguimiento a los participantes en relación con el evento en sí, con el fin de obtener insumos que enriquecieran a la institución misma para futuras actividades de Responsabilidad Social.

En relación con el financiamiento, este se dividió entre la embajada y la OEA, siendo esta última la que financió la consultora que impartiría el taller. La AED no tuvo participación económica de ningún tipo.

Finalmente, al consultarle al entrevistado por las recomendaciones que daría a otra organización que quisiera poner en práctica una iniciativa similar, indicó la relevancia de contar con el presupuesto para invitar a una consultora de ese calibre, así como convocar a más empresas. El Agregado Comercial destacó que a futuro la iniciativa podría ser abierta y cobrarse un monto simbólico de inscripción, con el fin de que más organizaciones tengan la posibilidad de adquirir los conocimientos que se comparten en el tema.

Cabe recalcar que en este caso la OEA solicitó no pasar de 40 empresas por cuestión de interacciones -facilitar la atención y el diálogo- y de tiempo.

Taller: Cómo practicar la RSE en el futuro (2015)

Este taller se concibió como un seguimiento a las propuestas establecidas en el primer seminario impartido con el mismo nombre (ver apartado anterior). Estuvo a cargo de un segundo oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, al cual se le realizó una entrevista con el fin de describir este esfuerzo.

Esta vez participaron 11 empresas, también PyMES en Costa Rica, de las cuales solo algunas asistieron al primer taller, por lo que se permitió que se unieran nuevas. La actividad se llevó a cabo durante un día, también en un hotel de la Gran Área Metropolitana (GAM) y se realizó con un lapso de un año en relación con el taller anterior.

El propósito de esta segunda actividad fue comprender el avance de las empresas que ya habían participado y fortalecer conceptos adicionales. Según el entrevistado, este consistió en un “taller interactivo sobre la ISO 26000 para que las PyMES pudieran elaborar una estrategia a lo interno que les permitiera poner en práctica un programa específico de RSE” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

Al igual que en el primer taller, la convocatoria estuvo dirigida a pequeñas y medianas empresas de sectores varios (turismo, comunicación, aduaneras...), y se concuerda en que esta decisión estuvo basada en que “en ellas descansa una gran parte de la economía del país, y tienen problemas para implementar estos tipos de programas de RSE” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

Como se explicó en la primera iniciativa analizada, seleccionar a las PyMES fue una decisión estratégica por parte de la embajada y la AED para favorecer a este tipo de empresas, principalmente porque algunas formaban parte de la cadena de valor de compañías de capital canadiense. Según menciona un estudio sobre la Responsabilidad Social en PyMES realizado por la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) en Paraguay (2009)

Históricamente las PyMES están situadas dentro de la cadena productiva como los proveedores de las grandes empresas. Así, reciben o recibirán en un futuro próximo, demandas de las empresas a las que ofrecen sus productos o servicios por desarrollar prácticas y políticas de RSE (p. 12).

He ahí la importancia de tenerlas en cuenta como un público meta prioritario no solo desde la embajada, sino de otras instituciones que velan por el desarrollo de la Responsabilidad Social en el país, como la AED.

Según el entrevistado, la actividad estuvo sustentada en una estrategia país basada en la transparencia y anticorrupción (ver análisis de categoría 1: Gestión Socialmente Responsable). Es relevante hacer énfasis en la predominancia de la estrategia país existente en estas iniciativas socialmente responsables, pues esta se fundamenta en objetivos internacionales que permitan un “ganar-ganar” entre gobiernos.

Para Wilcox (citado en Gasparutti, 2012) los gobiernos -al igual que las empresas e instituciones- gestionan sus relaciones públicas a través de “campañas planificadas y organizadas”, en las que los públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) sus operaciones” (párr. 9).

En este caso, la Embajada de Canadá tiene a las empresas canadienses en el extranjero como un público prioritario (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015), por lo que abordar oportunidades de mejora en su desempeño -a través de sus PyMES/proveedores- representa parte fundamental de su accionar.

Se destaca que la persona consultada hace énfasis en que la iniciativa logró ejecutarse con la OEA gracias a que la visión de esta institución, así como la de la embajada y la del socio local (AED) son congruentes, lo que demuestra que las colaboraciones son posibles en tanto exista un propósito común hacia el cual apuntar.

Lo anterior devela la importancia de acudir a instituciones con los conocimientos indicados para abordar un tema como la Responsabilidad Social, pues como señala Gisela Sánchez (entrevistada por López, 2016), experta en Responsabilidad Social, “las embajadas usualmente no tienen presupuesto para mercadeo, Responsabilidad Social o la divulgación de buenas prácticas, por lo que su única herramienta son las Relaciones Públicas, con el fin de dar a conocer lo que se está haciendo y fomentar el diálogo, relaciones y alianzas”.

Si la embajada hubiera decidido realizar el taller por sí sola, posiblemente no hubiera obtenido los alcances esperados pues los recursos tanto humanos, como económicos y de conocimiento no hubieran sido suficientes.

En cuanto a por qué consideraron que la iniciativa fue socialmente responsable y relevante para la embajada, se señaló que el impacto de la RS se tornaba más importante cuando había inversión extranjera, pues entraba en juego la pregunta “¿cómo devolver parte de la riqueza que se genera hacia lo interno de la organización a la comunidad y al país?” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

Las palabras de este Agregado Comercial coinciden con la propuesta de Míguez (2007) en relación con la gestión de los públicos, donde afirma que

La conciencia de los efectos de las propias acciones sobre otros significa que debe haber un “entendimiento de sus comportamientos, valores y contextos, incluyendo el contexto societario. Para ser exitoso en el tiempo será mejor tener una respuesta a la pregunta ¿qué es lo que representamos?” (p. 231).

Esto quiere decir que entre mejor se entienda hacia qué grupo de interés se están dirigiendo las propuestas, el aporte que se les otorgará será mucho mayor, y se podrá acudir a las instituciones ideales para que las iniciativas deseadas logren su cometido.

Respecto a la implementación de este taller, quienes estuvieron a cargo de parte de la embajada fueron el entrevistado y un pasante que colaboraba en la institución en ese momento. A su vez, desde la AED en ambos talleres las responsables de este esfuerzo fueron Olga Sauma -Directora de Gestión Integral para la Sostenibilidad-, y Sofía Bolaños -Ejecutiva de Gestión-.

Nuevamente, la embajada se dedicó a coordinar principalmente aquellos aspectos que competían a su institución, como definir aspectos logísticos (dónde, cuándo y cuánto invertir), y a brindar apoyo financiero. En este caso se delegó mayor carga de trabajo logístico a la AED, sin que esta perdiera la tarea de convocar a las empresas participantes.

Asimismo, la OEA se encargó de contratar por segunda vez a Celina Pagani, quien impartió el primer taller, con el fin de dar continuidad a los contenidos.

Según el entrevistado, el objetivo de la actividad fue “apoyar la gestión de la RS en el país mediante un taller interactivo con empresas utilizando casos prácticos” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015), y expresa que considera que este se cumplió en un 100%.

Esto concuerda con la opinión de las expertas Silvia Araya y Gisela Sánchez sobre cómo una de las oportunidades más valiosas de las embajadas en el

extranjero es compartir casos de éxito en temas de Responsabilidad Social para que el conocimiento se traslade a países como Costa Rica, y que diversos sectores puedan fortalecerse con el camino ya recorrido (Araya, entrevistada por López, 2015).

Sauma (entrevistada por López, 2015), afirma que no se hizo un seguimiento posterior al segundo taller de parte de la AED, pues estaba planteado que esto lo haría la OEA, al ser un proyecto con un marco de acción ya definido por esa entidad.

Como se mencionó en el apartado anterior, medir los resultados hubiera sido valioso para la embajada, al ser la primera vez que hacían un esfuerzo grande de RS. Gisela Sánchez (entrevistada por López, 2016) hace énfasis en que muchas organizaciones se preocupan por formar alianzas y generar proyectos, pero no establecen indicadores clave de desempeño ni mediciones de avance para definir huellas, que son también elementos básicos de una gestión socialmente responsable.

Para este taller tampoco se planificó un esfuerzo de comunicación, y la iniciativa únicamente se divulgó en la página de Facebook de la embajada.

En cuanto al financiamiento, en este caso a la AED se le delegó la ejecución de los fondos brindados por la embajada, ya que se encargó también de la logística, sin financiar el proyecto ni cobrar ningún monto para su realización. La contratación de la consultora fue nuevamente responsabilidad de la OEA.

Por último, como recomendaciones sugeridas por el Agregado Comercial en caso de realizar actividades similares a futuro, están retomar los contenidos y temas de los talleres, lo cual demuestra congruencia con su colega respecto a la pertinencia de la expositora y de los temas en sí; así como hacer un mayor esfuerzo de promoción para que participen más empresas, lo cual resalta la función clave de la comunicación para cumplir objetivos de promoción, difusión o posicionamiento de estas iniciativas.

En términos de retos alrededor de estos talleres, Sauma (entrevistada por López, 2015) menciona el tema de coordinación entre instituciones de diferentes países, por ser la OEA una organización internacional que maneja múltiples iniciativas en la región, ya que en ocasiones no contaba con la disponibilidad para atender en conjunto temas relacionados con este esfuerzo.

Por otro lado, se menciona que un reto es la capacidad de convocatoria y compromiso de las PyMES, pues a veces se les dificultaba asistir o cumplir con sus planes.

Al consultarle si considera que las embajadas visibilizan lo suficiente sus iniciativas, señaló que “hay un reto de coordinar esfuerzos en ese sentido, pues se deben buscar socios estratégicos que potencien los programas” (Sauma, entrevistada por López, 2015). Sin embargo, debe haber un balance entre lo que se está haciendo y cómo se refleja el impacto que se está logrando, pues solo cuando exista impacto real se debería comunicar como buenas prácticas”.

Ante esto, se encuentra una posibilidad de que algunas de las organizaciones que asistieron a los talleres y que lograron cumplir con su plan de RSE, se conviertan en referentes para otras organizaciones de la misma índole. En ese sentido, no es negativo que no se haya hecho comunicación respecto a los talleres si en ese momento no se hubiera podido satisfacer la demanda de empresas interesadas.

Para Sauma (entrevistada por López, 2015) “lo que se ha logrado con las embajadas es dejar capacidad local instalada, gracias a que empresas locales entienden qué está pasando en otros países con más trayecto recorrido”. Opinión congruente con la perspectiva de las tres expertas entrevistadas, quienes mencionaron por su parte lo enriquecedoras que pueden ser las embajadas como canales de transmisión de conocimiento, especialmente de países tan avanzados en la materia, como El Reino de los Países Bajos y Canadá.

Observaciones sobre las iniciativas de la Embajada de Canadá

Si bien la embajada hace un buen trabajo al tener clara la importancia de la promoción de la RS en empresas de capital canadiense, se rescata la necesidad de recurrir a socios estratégicos como la AED para abordar el tema de la Responsabilidad Social de forma exhaustiva, con el fin de integrar este tipo de talleres tan valiosos a un plan a largo plazo con el que la institución llegue a interiorizar las materias a las que presta atención toda organización socialmente responsable, según la ISO 26000: derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de operación, asuntos del consumidor, comunidad y gobernanza (ISO 26000, 2010).

Por otro lado, se hace énfasis en la importancia de no dejar de lado el impulso a estas iniciativas, sino más bien estudiar las experiencias positivas y oportunidades existentes para generar esfuerzos a lo interno y externo de la embajada, que potencien a la institución como un referente internacional en el tema.

Se considera que lo anterior puede lograrse con un correcto mapeo de públicos -recomendado por las tres expertas entrevistadas-, y la elaboración de una estrategia a nivel país con la que se puedan establecer objetivos a corto y largo plazo en la materia. De este modo se podrán crear esfuerzos mucho mejor definidos orientados a los públicos adecuados.

Como señala Sánchez (2016) “las embajadas deberían dividir sus grupos de interés en cuatro grupos según relevancia, y analizar cuáles dan la mayor posibilidad de impacto, para así priorizar con los que se debe trabajar, y de forma consciente escoger aliados y acercarse a ellos para formar coaliciones”.

4.2.2 Embajada del Reino de los Países Bajos

Orange Plaza: Taller de Responsabilidad Social con la Federación de Organizaciones Sociales (FOS)

La información obtenida sobre esta iniciativa fue brindada por Esteban Gracias, Oficial de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social de la Embajada del Reino de los Países Bajos, quien estuvo a cargo tanto de la apertura del espacio de *Orange Plaza*, como de gestionar esta actividad.

Primero, es pertinente esclarecer que la Federación de Organizaciones Sociales (FOS) es una plataforma costarricense que busca dar representaciones a emprendedores y organizaciones sociales ante el gobierno, las empresas y la sociedad, lo cual implica una alianza estratégica en el tema de la Responsabilidad Social.

La experta en RS Silvia Araya (entrevistada por López, 2015), es partidaria de que una embajada que quiere incursionar en materia de Responsabilidad Social debe, entre otras cosas, “dirigirse a los sectores que estén liderando los respectivos grupos de organizaciones, como la AED para empresas privadas y la FOS en cuanto a empresas sociales”, por lo que se respaldan las decisiones estratégicas tanto de la Embajada de Canadá, como de la Embajada del Reino de los Países Bajos, en este caso.

En cuanto a la creación de *Orange Plaza*, según el entrevistado “las nuevas tendencias de la embajada llevaron a hacer uso eficiente del espacio para promover temas de interés de la embajada, como seminarios, conferencias y reuniones con aliados en temas económicos y de derechos humanos para actividades con vínculo holandés” (Gracias, entrevistado por López, 2015).

Cabe destacar que la creación de *Orange Plaza* empata con la estrategia de RS de esta embajada, sustentada en los Principios Ruggie, los cuales pretenden “mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas y los derechos humanos a fin de obtener resultados tangibles para las personas y las comunidades afectadas, y contribuir así también a una globalización socialmente sostenible” (Naciones Unidas, 2011, p. 7). Por ello, se encuentra una concordancia entre las expectativas y las acciones en temas de RS por parte de esta embajada.

Este espacio ha sido tan innovador en el país, que la experta Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015) enfatiza la óptima “gestión de divulgación con el *Orange Plaza*, donde se llevan a cabo eventos sencillos, pero muy importantes, como prestar su salón al Consejo Consultivo de Responsabilidad Social, y desarrollar conferencias y talleres de formación y capacitación”, según comenta la entrevistada.

En el caso particular de la feria de Responsabilidad Social, se pretendía que cada colaborador se convirtiera en un agente interno en el tema. Acción que se derivó de las nuevas políticas adoptadas por la embajada, las cuales buscaban adoptar la RS a lo interno y transmitir esta política a todo su personal (ver categoría 1: Gestión Socialmente Responsable).

Si bien la Responsabilidad Social es vista muchas veces como función de un departamento individual dentro de una organización, o como prácticas aisladas dentro de esta, adoptarla como parte estratégica de una entidad desde su núcleo es un elemento fundamental para poder atribuirse el título de “socialmente responsable”. Así lo estipula la ISO 26000 en su definición (se reitera que este es el concepto que se toma de base en el presente estudio por aplicar sus estatutos a cualquier tipo de organización), donde la RS es la “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan (...) [y que] esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (Argandoña e Isea, 2011, p. 11).

Uno de los ejes que se quería cumplir bajo esta premisa era impulsar el voluntariado entre los colaboradores, por lo que la Federación de Organizaciones Sociales (FOS) impartió una charla sobre el tema y convocó a cinco de sus organizaciones inscritas para motivar al personal a unirse a sus propósitos como voluntarios(as), según fueran los intereses de cada persona.

A lo interno de la embajada se estableció un programa de RS en el que se le otorgaría al personal 16 horas para desarrollar algún proyecto o involucrarse en una causa social con alguna organización (que podía o no ser de la FOS).

Desde la perspectiva de Gracias, el taller era relevante para que en la embajada estuviera clara la diferencia entre voluntariado y Responsabilidad Social, así como “autoevaluar qué tipo de causas les interesan a cada uno sobre las cuales pudieran comenzar a realizar voluntariado”.

La idea del voluntariado se deriva del principio de valor compartido, muy arraigado a la embajada según el entrevistado, y coherente con el *Triple Bottom Line* (Triple Balance), modelo que postula que “una empresa sostenible es aquella que maximiza su beneficio económico (...), crea valor compartido con la sociedad (...) y, a la vez, minimiza costes de sus externalidades negativas sociales y ambientales” (Domínguez, s.f., pp. 22-23).

La actividad se realizó en una mañana durante tres horas: una hora de charla sobre Responsabilidad Social, y otras dos para que los colaboradores visitaran los puestos informativos de las organizaciones que visitaron *Orange Plaza*.

Respecto a la logística de este esfuerzo, Gracias fue el encargado en su totalidad de coordinar el evento con la FOS. El taller fue impartido por esta organización, lo que se demuestra cómo las alianzas logran potenciar ideas que promuevan un mayor conocimiento sobre la Responsabilidad Social y el desarrollo sostenible sin necesidad de invertir demasiado dinero.

De este modo, la FOS se encargó de invitar a sus organizaciones asociadas, mientras que Gracias le comunicó al personal de la iniciativa por correo electrónico, y se hicieron algunos recordatorios informales en horas de trabajo o en reuniones dentro de la embajada.

Como objetivo de la actividad se estableció “internalizar la RS en los empleados para que pudieran utilizar su tiempo en algo productivo que creara valor para la sociedad, poniendo a disposición de otras personas sus conocimientos específicos de forma gratuita” (Gracias, entrevistado por López, 2015). El

entrevistado considera que este propósito sí se cumplió, pues varios colaboradores identificaron iniciativas de interés y se involucraron en ellas, a pesar de que ninguno de ellos lo hizo con la FOS.

Respecto al público de interés de la embajada en lo que se refiere a esta iniciativa, es claro que fueron los colaboradores de la organización, además de la FOS, pues a esta institución también le interesaba captar voluntarios para sus propias metas. Como público de interés se entiende a aquel “colectivo con el que se relaciona y desea comunicarse una organización” (Míguez, 2007, p. 184). En este caso, se identifican dos tipos de colectivo: uno permanente (colaboradores de la embajada), para los que se diseñan acciones de carácter habitual (ver Marco Teórico), y uno situacional (la FOS) ubicado “en función de problemas o situaciones específicas que ayudan a diseñar estrategias de relaciones públicas más efectivas para casos concretos” (Míguez, 2007, p. 185), para estos efectos, promover el voluntariado entre el personal.

A pesar de que no hubo un involucramiento directo entre el personal y estas organizaciones, se considera que se realizó un buen trabajo en propiciar la búsqueda de otras instituciones que también requerían contribuciones del tipo, mientras que la FOS se posicionaba como referente en el tema para un grupo relevante de profesionales.

Esta iniciativa muestra la bidireccionalidad que tienen las relaciones entre *stakeholders*, conformando estos “cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el alcance de los objetivos de la organización” (Freeman, citado en Moir, p. 8), ya que la FOS tuvo también intención de beneficiarse de la embajada, mientras legitimaba su accionar el país.

Por otro lado, a esta acción de RS sí se le dio seguimiento a través de un correo electrónico enviado a los participantes de la embajada para saber qué les había parecido y si les interesaron las opciones presentadas.

Dado que era una iniciativa exclusiva para el personal de la embajada, no hubo esfuerzos por difundirla a lo externo. No obstante, Gracias (entrevistado por López, 2015) confirmó que se hicieron publicaciones en las redes sociales y el sitio web de la institución.

Un elemento fundamental de esta iniciativa es que no hubo costos económicos de por medio, pues se trabajó como una colaboración. Como destacaba Gisela Sánchez (entrevistada por López, 2016), la formación de alianzas a través de

esfuerzos de Relaciones Públicas, entendiendo esta como una “función que establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos” (Cutlip, Center y Broom, citados en Castillo, 2010, p. 22) es primordial en las embajadas, al no contar estas con la cantidad de presupuesto necesario para desempeñarse idealmente en el ámbito.

Concluyendo la iniciativa, Gracias (entrevistado por López, 2015) brindó algunas recomendaciones de mejora, como el hecho de que se pudo haber dado más difusión y definido mejor los alcances de la actividad, pues la FOS y los empleados en apariencia tenían expectativas diferentes.

Como propone Moir (2011), quien conecta en su trabajo la Responsabilidad Social con la adecuada gestión de públicos de interés, las iniciativas sociales de una organización deben estar “construidas en torno a un análisis y compromiso con los *stakeholders*, incluyendo entender sus aspiraciones y necesidades para después interactuar con estos grupos” (p. 7).

Así, se considera que la incongruencia entre esas expectativas pudo haberse solucionado con una investigación previa sobre los intereses del personal, con el fin de partir de ese conocimiento para buscar organizaciones sociales coherentes con las motivaciones de colaboradores y colaboradoras.

Programa de Eco Eficiencia junto a la AED

La iniciativa de Eco Eficiencia fue un proyecto desarrollado por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) apoyado por la Embajada del Reino de los Países Bajos. De acuerdo con los encargados del proyecto en la AED, en su primer año de implementación la iniciativa contó con 40 organizaciones participantes en Costa Rica.

Esta es considerada una iniciativa de Responsabilidad Social por su gran componente ambiental, reconociéndose que la eco eficiencia, como dice Leal (2005)

Se apoya en dos pilares: reducir la sobre explotación de los recursos naturales (lograr un uso más sostenible) y disminuir la contaminación asociada a los procesos productivos. Pero apunta aún más allá: busca un incremento de la productividad de los recursos naturales, así como a reducir los impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos (p. 7).

Este esfuerzo inició en el 2012, y fue uno de los primeros programas de Responsabilidad Social en los que participó esta embajada en Costa Rica.

Con el fin de obtener los insumos necesarios para el análisis de la iniciativa se le realizó una entrevista a Joost Hamelink, quien estuvo a cargo del programa en la embajada en ese tiempo, y a Manfred Kopper, Director Ambiental de la AED al momento de la investigación.

Esta acción socialmente responsable surgió ante la “necesidad de que las empresas entendieran cómo asumir sus impactos ambientales, ya que internacionalmente hay muchas herramientas para hacerlo” (Kopper, entrevistado por López, 2015), y existía poca comunicación entre los técnicos en esos temas y las necesidades de los líderes de las organizaciones para desarrollar un sistema ambiental que fortaleciera la estrategia de negocio.

En un principio, la AED comenzó a trabajar en el proyecto junto con la Fundación Avina, “una fundación latinoamericana enfocada en producir cambios a gran escala para el desarrollo sostenible mediante la construcción de procesos de colaboración entre actores de distintos sectores” (Fundación Avina, Sección “Sobre Avina”, párr. 1), la cual, al coincidir en un foro con la Embajada del Reino de los Países Bajos en el que se encontraba Hamelink, dio pie para que la AED y la embajada comenzaran a plantear esta acción en conjunto.

Para obtener el apoyo de la embajada se llevó a cabo un proceso en el que la AED debió redactar una serie de propuestas y describir la iniciativa (al menos la idea inicial, ya que era un proyecto nuevo), así como un documento que incluyera lo que correspondería entregar a cada involucrado. Gracias a esto ambos actores tuvieron bien definido su rol, así como dónde poner los logos en los materiales promocionales. Kopper afirma que incluso posteriormente, cuando la embajada ya no financiaba el programa, se quiso mantener el logo de ellos entre los promotores del proyecto.

Según Hamelink (entrevistado por López, 2015), previo a conocer este esfuerzo tenían interés en patrocinar alguna actividad en la parte ambiental, y en esta propuesta vieron un “claro vínculo entre proteger al medio ambiente y desarrollar capacidades en las empresas privadas”, además, se estaba involucrando a muchas empresas y eso les pareció relevante.

Para implementar la iniciativa de Eco Eficiencia se desarrolló una herramienta de medición orientada a los tomadores de decisiones de las organizaciones

asistentes. Esta fue aplicada durante una serie de talleres -uno cada mes- para capacitar a las y los participantes en tres aspectos: cómo se miden los contaminantes ambientales, cómo se reducen los impactos ambientales, y cómo realizar un reporte ambiental de sus partes interesadas.

Este enfoque ambiental de la iniciativa tiene un importante componente de Responsabilidad Social, pues retomando parte de la definición que sustenta este trabajo -elaborada por el estándar internacional sobre el tema, ISO 2600- esta es la "responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, (...) que: (...) tome en consideración los intereses de sus partes interesadas" (Argandoña e Isea, 2011, p. 11). Por tanto, en el fundamento de este esfuerzo se ven reflejados elementos esenciales de la búsqueda del desarrollo sostenible, meta final de toda acción socialmente responsable (ver Marco Teórico).

Además, el aspecto de la inclusión de las partes interesadas es un claro enlace con la labor de relaciones públicas de una organización, al buscar un vínculo positivo con estos públicos a través de la gestión de sus impactos ambientales. Del mismo modo, el esfuerzo cumple de manera explícita con dos de los siete principios básicos de la RS según este estándar global: la "rendición de cuentas, de sus impactos positivos y negativos en las áreas social, ambiental y económica", en este caso orientado a la parte ambiental; y "transparencia [al] suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible" (Argandoña e Isea, 2011, p. 16), pues era lo que se buscaba con las herramientas brindadas en los talleres.

Con el fin de motivar al público a participar, la AED realizó una alianza público-privada con el Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica, con el fin de contar con el respaldo de una institución estatal referente en el tema. Este tipo de colaboraciones entre entes privados y entes estatales ha representado en los últimos años un reto para generar iniciativas que potencien el valor compartido, a pesar de que en el sector público de Costa Rica la Responsabilidad Social aún no es un tema tan relevante como en el privado, según concuerdan las tres expertas entrevistadas. Así lo sostuvo la Fundación Avina en un reporte realizado en torno a la Responsabilidad Social, exponiendo que "el liderazgo de los gobiernos es fundamental para responder a una demanda cada vez mayor de políticas públicas,

nacionales y globales, que contribuyan a una economía sostenible” (Fundación Avina, 2011, p. 79).

Este proyecto en particular fue muy exitoso y se llevó en años posteriores a otros países de Centroamérica.

Según Hamelink (entrevistado por López, 2015), este esfuerzo estuvo vinculado con el Programa Bandera Azul Ecológica -galardón costarricense que premia la labor voluntaria de las organizaciones (en distintas categorías) en pro del desarrollo sostenible, la conservación de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y la optimización de la salud pública (Bandera Azul Ecológica, Sección “Inicio”, párr. 1)-, convirtiendo este reconocimiento en uno de los mayores incentivos para quienes participaron en los talleres, pues varios de ellos se enfocaron en obtener el certificado para su empresa.

La búsqueda creciente por parte las organizaciones de obtener el respaldo de la Bandera Azul, así como de otros galardones, viene del hecho de que la sociedad exige cada vez más una rendición de cuentas de las empresas sobre sus acciones, ante los problemas sociales y ambientales que se han presentado producto de gestiones poco éticas por parte de varios sectores.

Como señala Araya (entrevistada por López, 2015) “la Responsabilidad Social es gestión de riesgos ambientales y sociales desde la perspectiva de la empresa, pero desde la perspectiva de la sociedad es gestionar sus impactos. No se puede parecer bueno sin serlo”. Esto quiere decir que las organizaciones deben dirigirse primero a minimizar o compensar sus impactos negativos, y la comprensión de esta realidad era precisamente lo que buscaba esta iniciativa.

De hecho, el entrevistado señaló que, al asistir a uno de los talleres, surgió la idea de que la embajada también participara para obtener la Bandera Azul (certificado con el que cuentan en la actualidad).

Lo anterior resultó de gran valor para la embajada, ya que en un principio su papel iba a ser principalmente de apoyo económico a través de un fondo para pequeños proyectos que la institución destinaba en ese tiempo para Costa Rica -en la actualidad ya no disponible-.

Estos fondos se enfocaban en la promoción del comercio, y fue por esto que se decidió orientarlos a la Responsabilidad Social de las empresas, respondiendo al fomento de la diplomacia económica al promover un tema que está en la agenda internacional para el sector privado como la RS. Este tipo de diplomacia se entiende

como las “actividades diplomáticas (...) enfocadas en incrementar las exportaciones, atraer la inversión extranjera y participar en el trabajo de organizaciones económicas internacionales, (...) concentradas en el reconocimiento de los intereses económicos del país a nivel internacional” (Baranay, 2009, p. 1).

Así, la Bandera Azul permitió que la embajada se involucrara mayormente con el proyecto y también sacara provecho de él.

Respecto a dónde se llevaron a cabo los talleres, se logró una gestión colaborativa, en la que las empresas participantes prestaron sus instalaciones, por lo que la organización anfitriona varió cada mes durante el año en que se desarrolló.

El insumo anterior, señalado por el entrevistado, denota que esta embajada ha trabajado desde el principio bajo un modelo de colaboración, lo que le permite no invertir demasiado presupuesto en este tipo de actividades -porque de todos modos no lo poseen-, sin dejar de crear valor para el público, pues cada participante podía sentirse relevante dentro del esfuerzo, al prestar su empresa para las sesiones.

En cuanto al desarrollo de la iniciativa, la AED y la Embajada del Reino de los Países Bajos fueron las principales organizaciones impulsoras. De parte de la embajada estuvo a cargo Hamelink, junto a una persona de Servicios Generales y un pasante que se encontraba en ese momento; mientras que de parte de la AED, Kopper fue el único participante.

La logística y protagonismo en la ejecución del proyecto lo tuvo la AED, pues esta se dedicó al diseño e implementación de la iniciativa; así como a mantener el liderazgo a lo largo del proceso. Por otro lado, la embajada se limitó a administrar el fondo con el que se financiaría el programa, y a participar activamente en los talleres.

Kopper (entrevistado por López, 2015) destaca que no hubo contrataciones externas, pero que sí se recurrió a pasantes para que ayudaran con la carga del trabajo. Asimismo, se consultó a algunas organizaciones técnicas para resolver temas en particular, como el *World Resources Institute* [Instituto Mundial de Recursos], el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), la empresa Price Waterhouse Cooper (PWC) y la Universidad Earth, con el fin de entender algunos sistemas de medición.

La confluencia de organizaciones de diversos sectores, unidas por el interés en torno a las gestiones sostenibles se ha convertido en un pilar para desarrollar marcos de trabajo que permitan aportes de conocimiento distintos y

enriquecedores para quienes desean involucrarse en la Responsabilidad Social y, las embajadas, como entes generadores de lazos (nacionales e internacionales) pueden jugar un rol estratégico ante esta oportunidad. Según Sánchez (entrevistada por López, 2016), uno de los papeles que debería tomar una embajada en relación con la RS es “fomentar alianzas con empresas que promuevan la Responsabilidad Social u otras con buenas prácticas que trabajen para hacer iniciativas en el tema [pues] hay una oportunidad de oro de trasladar iniciativas al país a través del servicio diplomático”.

Sobre la iniciativa en sí, la mayoría de charlas fueron impartidas por Kopper, intercalándose con presentaciones de buenas prácticas por parte de colaboradores de las empresas asistentes. La duración de cada taller era de unas tres horas por las mañanas; y la organización anfitriona se encargaba de brindar el café a sus invitados, lo cual concuerda con la reflexión expuesta sobre la importancia de involucrar a los participantes como un sistema colaborativo.

Respecto a la convocatoria, la AED se encargó de comunicar la iniciativa a su base de datos de organizaciones, mientras que la embajada convocó a empresas holandesas. A estas organizaciones se les envió una invitación para motivarlas a asistir.

En cuanto a la colocación de notas sobre el esfuerzo en medios de comunicación, Kopper señala que sí hubo algunas, pero no se hizo un monitoreo para identificar la divulgación de la noticia. A su vez, Kopper escribió un par de artículos al respecto para la revista Forbes.

Del mismo modo, Hamelink (entrevistado por López, 2015) sostuvo que la iniciativa tuvo cobertura en los más importantes medios nacionales, y que Teletica y Repretel -las televisoras de mayor prominencia en Costa Rica al momento de esta investigación- incluso cubrieron la entrega de la Bandera Azul. Según él, se hicieron entre 15 y 20 publicaciones en total. Esta cifra no fue comprobable a través de una breve búsqueda web realizada; sin embargo, no se descarta su veracidad pues existen otros formatos a los que no se tiene acceso (y que no se consultaron por no estar dentro de los alcances de este trabajo), como periódicos impresos, registro de cuñas radiales o registro de noticias de ese año. A pesar de tener la percepción de esa cifra, el entrevistado reafirma que no se llevó un registro de publicaciones desde la embajada.

Hamelink (entrevistado por López, 2015) comentó que tenían varios objetivos al aliarse con esta iniciativa. Primero, “apoyar el desarrollo de la Responsabilidad Social en la empresa privada en Costa Rica”, lo que, como se señaló, responde a una gestión de diplomacia económica. Después, “reducir su huella ecológica y ser la primera embajada con la Bandera Azul para proyectar una buena imagen en Costa Rica”, lo que está estrechamente relacionado con el ejercicio de la diplomacia pública, la cual busca “la cultivación de imagen de marca, como la abogacía de los intereses nacionales y como la promoción del entendimiento mutuo” (Cole, 2011, p. 151).

Esos intereses nacionales son comunicados a través de mecanismos particulares seleccionados por los gobiernos de acuerdo con sus objetivos, como enviar equipos de prensa, desarrollar actividades culturales e incluso impulsar la Responsabilidad Social (Tuch, citado en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013, p. 2). Cabe destacar que en la búsqueda en línea realizada se encontró una nota del periódico costarricense *El Financiero*, donde se hablaba extensamente del programa, pero no se mencionaba el apoyo de la embajada, lo cual evidencia la necesidad de una gestión de divulgación mejor planificada para asegurarse el logro de metas de este tipo, lo cual puede verse optimizado a través de una labor de Relaciones Públicas.

Finalmente, el tercer objetivo fue promover las buenas prácticas de Responsabilidad Social por parte de las empresas holandesas, afirmación que refleja nuevamente la visión diplomática económica presente, al tener en cuenta que “para ser exitoso como negocio y asegurar viabilidad en la sostenibilidad económica de las inversiones, las empresas transnacionales deben basarse en competencias que les permitan manejar múltiples *stakeholders* [públicos de interés] localmente y en el exterior” (Saner y Yiu, 2003, p. 15), elemento que quiere estimular la embajada en las organizaciones que pueden representar la visión de un gobierno.

El entrevistado afirma que el proyecto fue exitoso en todos sus objetivos.

Por otra parte, el público de esta iniciativa fueron empresas privadas costarricenses de todo tipo y tamaño. Desde un principio se quiso que fueran socias de AED para generar confianza en el proyecto. En un inicio fueron 25 organizaciones, y gracias al éxito del proyecto finalizaron el primer año con 50. Los entrevistados cuentan que en las primeras sesiones se llegó a unas 85 personas, con una participación, en promedio, de dos personas por empresa.

Similar a la Embajada de Canadá, esto tiene que ver con el público prioritario de la AED, que es la empresa privada, así como con el interés de las misiones diplomáticas por optimizar las operaciones comerciales de las empresas en el extranjero.

Kopper destacó que, al ser empresas de todo tipo, no existió un lineamiento específico para trabajar con ellas, sino que se basaban en sus herramientas en temas ambientales. Asimismo, utilizaron sus llamadas “mesas de capacitación”, en las que los participantes iban a su empresa, trabajaban en lo visto en el taller, y regresaban con dudas sobre el mes anterior al siguiente taller.

De hecho, este sistema de capacitación se aprovechó también para el seguimiento de la iniciativa, el cual estuvo a cargo de la AED, que determinó que las organizaciones participantes tenían que entregar un reporte al año siguiente de la iniciativa, donde se reabría la “mesa”. Sin embargo, por parte de la embajada no hubo ningún tipo de seguimiento.

El fomento de reportes por parte de las empresas es en parte positivo, pues como expresa Sánchez (entrevistada por López, 2016), en Costa Rica las organizaciones no suelen tratar sus acciones socialmente responsables de forma cuantitativa, realizando “mediciones de huellas ambientales, de agua o emisiones de carbono”, lo cual es igualmente importante que las acciones cualitativas, por lo que el seguimiento impulsaba el desarrollo de esta buena práctica.

No obstante, se considera que hubiera sido también relevante que la embajada se preocupara por fungir como un apoyo para las organizaciones una vez finalizados los talleres, para no perder su posición de impulsor activo de la iniciativa, incluso aprendiendo de estas mediciones para aplicarlas a lo interno como partícipes de la adquisición de la Bandera Azul.

En cuanto al financiamiento, como se mencionó, el primer año de la iniciativa estuvo a cargo de la Embajada del Reino de los Países Bajos. Sin embargo, la Fundación Avina también aportó en la parte económica, al financiar el análisis inicial del que derivó este esfuerzo, así como el diseño de la metodología y herramientas a utilizar.

Finalmente, uno de los retos más grandes que se presentaron al ejecutar esta acción socialmente responsable fue “ganar credibilidad en la iniciativa de apoyar al sector empresarial para que se responsabilizara por sus impactos ambientales” (Kopper, entrevistado por López, 2015); lo que se suma a la opinión de Hamelink

(entrevistado por López, 2015), quien afirma que desde su perspectiva, este ha sido de los proyectos más exitosos de la embajada, pues motivar a esa cantidad de empresas no es fácil, y rescata la importancia que tomó el hecho de estar respaldados por el Programa Bandera Azul, lo que refuerza la credibilidad que ha adquirido en el país un certificado como este, hasta llegar a ser considerado gran parte del éxito de la iniciativa por el interés de las empresas en adquirir visibilidad como entidades responsables ante sus públicos meta.

Al consultarle a Kopper si considera que las embajadas visibilizan lo suficiente sus esfuerzos de Responsabilidad Social, comentó que no conocía mucho sobre el tema, pero que percibió que -al momento de la iniciativa- no existía mucho interés por incorporar la RS dentro de su gestión, a escala general.

Esto ha ido cambiando con el pasar de los años, pues actualmente, al menos la Embajada del Reino de los Países Bajos, que inició a involucrarse internamente gracias a la Bandera Azul, está desarrollando cada vez más instrumentos y políticas que contribuyan a su gestión socialmente responsable, según resultados obtenidos gracias a esta investigación (ver apartado Gestión Socialmente Responsable).

Seminarios de desarrollo de la RSE con Cegesti

Esta iniciativa surgió como un proyecto de Cegesti, una organización costarricense sin fines de lucro que busca el desarrollo sostenible a través de múltiples proyectos en América Latina y alrededor del mundo.

La acción fue una propuesta de capacitaciones en el área de Responsabilidad Social a nivel centroamericano, con un amplio enfoque en derechos humanos. Dado que el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos cuenta con un fondo que promueve los derechos humanos, Cegesti le planteó la iniciativa, la cual fue aprobada y se llevó a cabo.

Potter (2002) recalca que “los Ministerios de Relaciones Exteriores deben ahora desarrollar programas y juntar complejas coaliciones incluyendo al público ampliado dirigidos directamente a problemas específicos más que simplemente presionar a los gobiernos u organizaciones internacionales a actuar” (p. 1), lo cual demuestra la visión del gobierno holandés al promover que en los países donde tiene representación se desarrollen iniciativas socialmente responsables que respondan a sus ideales, como la promoción de los derechos humanos.

Alineado con los principios internacionales en torno a la Responsabilidad Social (RS), este esfuerzo visibilizaba una de las materias fundamentales del estándar internacional en RS ISO 26000: el respeto a los derechos humanos como el deber de las organizaciones de “respetar y proteger esos derechos y hacer todo lo que esté a su alcance por cumplirlos” (Argandoña e Isea, 2011, p. 16).

Como ya se ha especificado en este trabajo, según la ISO 26000 la Responsabilidad Social compete a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada (ver Marco Teórico), por lo que esta iniciativa cumplía con transmitir el principio de los derechos humanos no solo a las empresas, sino también a instituciones del gobierno.

Por otro lado, desde la embajada el involucramiento con esta iniciativa fue poco, ya que el financiamiento del proyecto se manejó directamente desde Holanda. El encargado de darle seguimiento fue Joost Hamelink, quien gestionaba la parte de Responsabilidad Social en la Embajada del Reino de los Países Bajos en el 2012, año en que se ejecutó este esfuerzo.

Se destaca que el entrevistado hizo énfasis en que su conocimiento de esta iniciativa era superficial, por lo que brindó únicamente los detalles de los que estuvo enterado, pero sin poder profundizar en mayor medida.

De acuerdo con Hamelink (entrevistado por López, 2015), este esfuerzo se consideró socialmente responsable por tratarse de un proyecto transversal a los países de Centroamérica donde El Reino de los Países Bajos tiene funciones consulares, ya que se desarrolló como un programa regional; así como por su enfoque en derechos humanos.

La anterior afirmación por parte del entrevistado resulta interesante, dado que durante el presente tiempo de investigación se encontró que los derechos humanos son el pilar sobre el cual descansa la gestión socialmente responsable de esta embajada, según lo expresó Gracias (2015), encargado de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social de la embajada, al ser entrevistado para este mismo estudio.

Sin embargo, esto se estipuló así tiempo después de que se desarrollara esta iniciativa. De hecho, actualmente la embajada fundamenta sus acciones de Responsabilidad Social en los Principios Ruggie, desarrollados en el marco de las Naciones Unidas, los cuales se basan en

las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los

derechos humanos y las libertades fundamentales; el papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos; y la necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento (Principios Ruggie, 2011, p. 7).

La iniciativa tuvo una duración de dos años, durante los cuales se realizaron seminarios a empresas e instituciones de gobierno en los temas mencionados, que se llevaron a cabo en hoteles o salas de conferencia.

Respecto a las responsabilidades de las organizaciones involucradas, Hamelink representó a la embajada realizando el monitoreo correspondiente por parte de esta institución, mientras Cegesti se encargaba de toda la logística y ejecución del proyecto.

Esto demuestra que desde sus inicios en el ámbito de la Responsabilidad Social los gobiernos -usualmente a través de sus embajadas- se han apalancado de otras instituciones para potenciar el desarrollo de sus proyectos, y viceversa, algo también determinado en las iniciativas de la Embajada de Canadá. Como lo han dicho las expertas entrevistadas, las alianzas locales son fundamentales para desarrollar más atinadamente las acciones propuestas por instituciones como las embajadas.

Respecto a la ejecución de los seminarios, estos fueron impartidos por miembros de Cegesti, así como por expertos invitados que esta misma institución convocó.

En cuanto a los objetivos, Hamelink (entrevistado por López, 2015) señaló que se buscaba “generar capacidades en la empresa privada y en los gobiernos sobre la Responsabilidad Social con un enfoque en los derechos humanos”. Se destaca que esta iniciativa es la única de este estudio en que se buscó una conexión entre empresa privada y gobiernos, a pesar de que estos son actores fundamentales en la evolución de la gestión socialmente responsable que se promueve en las naciones. Como afirma Araya (entrevistada por López, 2015):

La responsabilidad del Estado siempre ha sido velar por intereses públicos y por la distribución equitativa de la riqueza que produce el sector privado a través de servicios. Entonces su rol tradicional ya tiene implícito el tema de la

RS, pero como cualquier otra organización tiene que tener una visión integral de su función y gestionar sus impactos.

Es así como un tema tan transversal a las necesidades globales puede permear en una agenda estatal e impulsar cambios importantes en las prácticas organizacionales. Sobre estas últimas, se demuestra -al igual que en la iniciativa anterior- la necesidad de fomentar la responsabilidad en las empresas del país receptor de la embajada, con el fin de lograr sus objetivos de diplomacia económica y diplomacia pública.

El entrevistado comenta que sí se cumplieron los objetivos en cuanto a realización de los talleres, pero al ser un proyecto a nivel más macro, fue más difícil de medir.

Por otra parte, el público meta fueron representantes de distintos ministerios centroamericanos, así como empresas medianas y grandes. Del mismo modo, el seguimiento que se les dio no fue mediante la embajada, sino a través de Cegesti, lo cual tiene sentido en cuanto el contacto directo era el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda. No obstante, desde la embajada, como encargada del monitoreo, hubiera sido positivo un seguimiento paralelo a Cegesti, incluso buscando convertir a esta organización en aliada para futuros proyectos.

Respecto a publicaciones en medios de comunicación, Hamelink menciona que salieron un par de artículos, pero que no se llevó un control del tema.

Como recomendaciones, el entrevistado señaló tomar como aprendizaje la experiencia al realizar un proyecto de esta índole, y resalta que un aspecto relevante sería encontrar la forma de “venderlo” mejor, pues el tema de derechos humanos genera menos interés en algunas organizaciones, en comparación con ejes como el medio ambiente.

Se encuentra aquí una necesidad de posicionar este tema en el mismo plano que el ambiental, por ejemplo, pues el entrevistado comparaba este esfuerzo con el enfoque ambiental que tuvo la iniciativa de Eco Eficiencia (ver apartado anterior), y cómo un reconocimiento tan tangible como el Programa Bandera Azul Ecológica motivaba a las empresas a involucrarse, por lo que es preciso crear esa necesidad en las organizaciones de entender que los derechos humanos son una de las materias fundamentales de la ISO 26000 y que todas las certificaciones, como la de INTECO en Costa Rica, buscan que se cumpla también, siendo un aspecto fundamental para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

Apoyo al Sello Bici Amigable de ARCA

El Sello Bici Amigable es una iniciativa de la Asociación Regional Centroamericana por el Agua y el Ambiente (ARCA) que contó con el apoyo de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Es por esto que la información aquí presentada se obtuvo de una entrevista con Margot Besson, una de las encargadas del proyecto en ARCA al momento de la entrevista; y otra a Amber Douma, Encargada de la Comunicación del Agua y Cambio Climático de la Embajada del Reino de los Países Bajos, quien dio seguimiento al proyecto desde esta institución.

Cabe destacar que la entrevistada de ARCA no se encontraba en la organización en el periodo que se desarrolló esta actividad con la embajada, pues inició sus labores con la iniciativa en el 2015. No obstante, como persona a cargo al momento de esta investigación, fue la responsable de brindar los datos sobre el esfuerzo.

A nivel general, el Sello Bici Amigable es una “distinción que otorga ARCA a establecimientos privados o públicos comprometidos con el uso de la bicicleta como transporte sostenible” (Besson, entrevistada por López, 2015). Douma (entrevistada por López, 2015) señala que este proyecto busca apoyar en Costa Rica el transporte sostenible, pues el transporte es una de las causas más grandes de contaminación y del efecto invernadero.

Dado que El Reino de los Países Bajos tiene mucho conocimiento en el tema de transporte, se conformó la alianza para promover el uso de la bicicleta como medio de transporte, así como para gestionar actividades relacionadas, como “cicleadas” (conjunto de personas que practican bicicleta por cierto tiempo en un evento determinado) en espacios públicos.

Aprovechar los conocimientos de este país concuerda con lo expresado por Araya (entrevistada por López, 2015) al reflexionar que uno de los principales enfoques de las embajadas en sus países receptores debería ser el de transmisores de buenas prácticas:

Yo vería a estos organismos [embajadas] con la misión de hacer que los sectores de su país puedan transmitirle a los sectores del país receptor casos de buenas prácticas, experiencias, cómo funcionan los modelos de

negocio del país representado, y así fortalecerse localmente (Araya, entrevistada por López, 2015).

De acuerdo con Besson (entrevistada por López, 2015), “en Holanda existen 1.5 bicicletas por persona, con más de 15000 bicicletas en movimiento, así como el parqueo más grande de bicicletas de todo el mundo”, por lo que es un tema que conocen bien y con el que pueden aportar a nivel mundial.

La idea de este proyecto comenzó a gestarse en el 2012; sin embargo, por cuestiones de tiempo y prioridades, se puso en práctica hasta el 2014. Luego de haber hecho algunas actividades, ARCA le planteó a la embajada el proyecto con el fin de obtener apoyo financiero en su divulgación a través de materiales de comunicación.

Al momento de este estudio, existían cinco establecimientos que cuentan con el sello: Momentum Pinares, Momentum Lindora, Búho Vegetariano, Chile Mono Loco y Hotel Courtyard Marriot de Alajuela. Antes de comenzar a ofrecer el sello, ARCA y la embajada desarrollaron un mapa de posibles empresas que podrían estar interesadas en adquirirlo, como un ejemplo de lo que se les podría ofrecer si se unían a la iniciativa.

Para obtener el Sello Bici Amigable, los establecimientos deben pagar un monto de \$100, que serán retribuidos por ARCA al dar a conocer estas organizaciones mediante actividades o materiales publicitarios que se realicen en torno al tema.

De acuerdo con Douma (entrevistada por López, 2015), “es parte de la política exterior de la embajada promover el negocio sostenible, tanto en empresas holandesas como empresas locales”. De hecho, la ISO 26000 (2010) afirma que “la visión de que [la RS] es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que (...) también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible” (p.10).

Según la entrevistada, hay todo un tema de apoyar el desarrollo del Plan Nacional de Transportes en el país, pues como embajada sienten que es su deber aportar en un ámbito que tiene ya mucho camino recorrido. Ella destaca que “es beneficioso para ellos porque cualquier reducción en las emisiones a nivel global es un beneficio para todos”, además que a través de estas iniciativas se está contribuyendo a Costa Rica a lograr su meta de carbono neutralidad.

Además de compartir conocimiento con el fin de alcanzar un objetivo beneficioso a escala global, hay en la afirmación anterior un componente fundamental de fomento de relaciones bilaterales, una acción convenientemente estimulada por acciones de Relaciones Públicas Internacionales. Como apunta Castañeda (citado en Zorro, 2013), “el apoyo de un Estado a programas de interés de otro o de sus habitantes puede fortalecer la posición política o económica del primero” (p. 93), apoyo que podría verse reflejado en las políticas de Responsabilidad Social adoptadas por las organizaciones.

Douma enfatiza la importancia de encontrar contrapartes y actores locales comprometidos con la causa, como ARCA. Esta conciencia de alianzas es resaltada por Sánchez (entrevistada por López, 2016) al mencionar que las embajadas deberían hacer una “priorización de los actores de la sociedad que se pueden impactar más, o que pueden tener un mayor impacto sobre lo que se quiere alcanzar”, siendo uno de ellos aquellas organizaciones con potencial de aliados que pueden potenciar las posibilidades de impacto. No obstante, en este caso el poder de expertos fue lo que propició el acercamiento por parte de ARCA, lo cual también refleja la importancia de que las embajadas visibilicen aquellos temas con los que podrían aportar social y ambientalmente.

Respecto a quiénes se involucraron en este esfuerzo por parte de la embajada, Douma fue el contacto directo para el proyecto. Sin embargo, dado que se organizaron varios eventos como las “cleteadas”, en estos casos se invitó a otros colaboradores de la embajada y a algunos pasantes. Asimismo, la embajadora acompañó a Douma en estas “cleteadas” como vocera de la institución, así como a una conferencia de prensa que se realizó en torno a la iniciativa.

La logística general del sello ha estado a cargo de ARCA, por ser quien desarrolló el proyecto. Así, la embajada tuvo un rol de supervisión durante el tiempo en que les colaboró, y se dedicaba a dar el visto bueno de las propuestas de materiales o eventos, y a brindar el apoyo financiero. Si bien la iniciativa continúa, la embajada ya no es responsable de colaborar económicamente, y es solo una aliada más que apoya este tipo de proyectos de transporte y que colabora ocasionalmente con ARCA.

Asimismo, la embajada participó en un Congreso sobre Movilidad Urbana, donde brindaron un taller para organizaciones interesadas en ese tipo de transporte.

Allí les explicaron cómo funciona este tema en Holanda, cómo genera negocio y casos de buenas prácticas que se podrían retomar.

Según Douma (entrevistada por López, 2015), entre las actividades de las que participó la embajada estuvieron una campaña de redes sociales sobre el sello, la “cleteada” para el Día de la Bicicleta en el 2015, cuya fecha de celebración es el 19 de abril, varios videos de testimonios y un video general con sugerencias y recomendaciones para ciclistas urbanos, divulgación de *stickers* y posters, creación de murales, el desarrollo del documento del Sello Bici Amigable, el mapeo de negocios, y dos demostraciones.

Estos eventos en torno al sello se comunicaron principalmente a través de las redes sociales, bases de datos de organizaciones en pro del uso de la bicicleta, y apoyo de universidades y de la embajada. También se realizó una reunión en la Asamblea Legislativa precedida por el envío de un comunicado de prensa con el fin de obtener el apoyo del gobierno.

El ejercicio de involucrar a un actor político como la Asamblea Legislativa resulta en una movida estratégica clave de diplomacia pública, en la que ambas instituciones, tanto ARCA como la embajada, se estaban viendo beneficiadas con el posicionamiento de sus intereses. El lobbying o cabildeo, “uso de la comunicación con la autoridad para influir en las decisiones públicas” (Santillán, 2013, p.3) se ve reflejado en esta decisión, lo cual demuestra la alineación entre los objetivos de relaciones públicas que a su vez impactan las acciones de diplomacia pública dentro de las que se ve envuelta a embajada.

El éxito del juego diplomático depende en gran medida de las Relaciones Públicas, y viceversa, en cuanto “los esfuerzos de diplomacia pública son reconocidos como una gran parte de las relaciones internacionales exitosas entre países, y las actividades políticas de relaciones públicas son un componente clave de esas actividades” (Stromback y Kiouisis, citados en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013, p. 4), especialmente porque el fundamento de las relaciones públicas es la gestión de vínculos con actores de interés para las organizaciones.

Asimismo, la entrevistada explicó que cada mes se enviaba un mensaje por correo electrónico a los establecimientos mapeados, para que se enteraran de los eventos propiciados por este esfuerzo.

En cuanto a los objetivos de esta iniciativa, Besson (entrevistada por López, 2015) señaló que se buscaba “hacer participar al sector privado en el ámbito del

transporte limpio, así como poner bicicletas en la calle e incentivar que la gente se dé cuenta que es posible transportarse en bicicleta”.

En la misma línea, Douma (entrevistada por López, 2015) concuerda con que el objetivo general fue que “en Costa Rica se utilizaran formas de transporte que no contaminaran el ambiente”, y como embajada apuntaban a “apoyar iniciativas locales comprometidas con la causa, impulsarlos a que lo sigan haciendo, y aportar con el conocimiento que se tiene desde Holanda sobre el tema”.

A su vez, rescató que en la embajada se seleccionan los proyectos según las necesidades locales que se les presenten. La coherencia entre la búsqueda de atender necesidades locales con conocimientos internacionales permite una mayor visualización de los cambios positivos posibles en determinado contexto. De acuerdo con Sánchez (entrevistada por López, 2016)

Los retos que enfrentamos en un país no son solo de ese país, sino que son compartidos por muchos: agua, nutrición, pobreza, emisiones de carbono... Como seres humanos compartimos el mismo planeta y enfrentamos los mismos retos. Las embajadas brindan una oportunidad de elevar el tema a nivel internacional y que exista colaboración y búsqueda de soluciones conjuntas entre países.

Sin embargo, esta premisa tan explotable por las embajadas podría no ser tan exitosa si no se entienden integralmente las circunstancias bajo las cuales se está desarrollando una determinada actividad, así como los públicos a los que esta está dirigida. Según Malone (citado en Potter, 2002) para “crear entendimiento de nuestra sociedad y políticas, primero se deben entender los motivos, cultura, historia y psicología de las personas con quienes deseamos comunicarnos, así como su idioma” (p. 3).

Es así como las Relaciones Públicas impulsan esa intermediación mediante la cual no solo es posible que las organizaciones se reconozcan entre sí como aliadas en pro de temas específicos, sino que al mismo tiempo estimulan la conciencia multicultural y local en una relación de interdependencia. Como dice Curtin (2006), “quienes practican las relaciones públicas deben fungir como intermediarios culturales para crear identidades compartidas entre productos o asuntos, y públicos” (p. 167).

Besson rescata tres públicos de interés para la iniciativa: usuarios de bicicleta, empresas de todo tipo que deseen unirse a la iniciativa y ciudadanos del

cantón de Montes de Oca (pues fue la zona donde se planteó iniciar el proyecto). Bajo la premisa de que están interesados en empresas de todo tipo, es difícil establecer una segmentación más específica. No obstante, se considera que habría mucho mayor potencial de abordar exitosamente a las empresas si se estableciera una división de públicos según tipos de organización.

Besson (entrevistado por López, 2015) señala que existen tres niveles de requisitos para adquirir el sello: el primero es tener un lugar (parqueo o zona especial para guardar las bicis); el segundo, poseer la capacidad de darles pequeñas recompensas a clientes o usuarios y usuarias que utilicen la bicicleta para transportarse hasta el local; y el tercero, que los líderes de las organizaciones incentiven que sus colaboradores lleguen en bicicleta y ofrecerles el mantenimiento. Sánchez (entrevistada por López, 2016) destaca que las organizaciones socialmente responsables son aquellas que trascienden desde la cabeza (jefaturas o gerencias), obligando a los líderes a comportarse de acuerdo con los principios que acogen la RS, por lo que ese tercer nivel tiene potencial de promover esa conciencia en las empresas que adquieran el sello.

Estos tres niveles tienen un mismo costo, pero se adapta la cantidad de publicidad que se les hace según el nivel que seleccionen.

Respecto al seguimiento, ARCA es quien se encarga de revisar cómo han avanzado los establecimientos que cuentan con el sello.

Por otra parte, Besson (entrevistada por López, 2015), comentó que han intentado atraer periódicos o televisoras para hablar del sello; y que la “cleteada” que se realizó para la inauguración del mural que prepararon salió en varios medios de comunicación donde sí se hizo mención a la embajada. De hecho, se encontró un artículo en el diario *La Nación*, en el que se habla tanto del Sello Bici Amigable, como del apoyo de esta embajada al proyecto (Soto, 2015).

Como se mencionaba previamente en esta sección, posicionar mensajes clave en medios es relevante para cultivar imagen de marca de la organización, acción que usualmente está a cargo de una persona que trabaja las relaciones públicas. Curtin, Hackley, Dong y Howard (2009) apuntan que “las relaciones públicas pueden ayudar a que países y organizaciones desarrollen imágenes positivas entre sus contrapartes en el mundo (p. 1)”, por lo cual resulta beneficioso para la reputación de la embajada que su apoyo se reconozca ante el público espectador de los medios.

Incluso la experta Mora (entrevistada por López, 2015) recalcó que la Embajada del Reino de los Países Bajos fomentaba mucho los temas de transporte en bicicletas, lo que quiere decir que este mensaje de apoyo al menos posiblemente caló en personas cercanas al ámbito de la Responsabilidad Social.

Por otro lado, se le consultó a Douma (entrevistada por López, 2015) cómo funcionó el proceso de apoyar financieramente este esfuerzo. Explicó que el presupuesto provino de un fondo que tiene el Ministerio de Economía en Costa Rica para apoyar a Holanda con proyectos en el país. La embajada hizo la solicitud y la inversión fue aprobada gracias a la coherencia de la iniciativa con sus objetivos país.

Por último, sobre los aspectos que podrían mejorarse para optimizar la iniciativa, Douma (entrevistada por López, 2015) identificó como necesario incluir más a la parte empresarial, pues “se hizo pero a modo informal”, destacando que incluso se pudo haber contactado a la Cámara de Industrias y Comercios para ayudar con la divulgación, y rescató la relevancia de las alianzas con organizaciones más grandes que podrían llevar el proyecto a otro nivel.

A pesar de la corta participación de la embajada en este proyecto, se considera que el marco en el que se involucró con la iniciativa empataba con varias aristas de la Responsabilidad Social, como la formación de alianzas, la búsqueda del desarrollo sostenible, el compartir el conocimiento avanzado en temas socialmente relevantes y el intentar desarrollar capacidad local en un ámbito poco desarrollado por el momento en Costa Rica.

Observaciones sobre la Embajada del Reino de los Países Bajos

El mayor hallazgo en relación con las iniciativas de esta embajada se trata de haber puesto sobre la mesa la evolución de la institución en cuanto a cómo piensan sus acciones socialmente responsables.

Esto quiere decir que han pasado por una transición de asumir la labor de apoyo financiero o logístico básica a impulsar la Responsabilidad Social de forma transversal a sus operaciones, al punto de crear un espacio interno y colaborativo destinado para su fortalecimiento.

Al igual que con la Embajada de Canadá, es claro el rol fundamental que han representado las organizaciones locales expertas en temas relacionados con el

desarrollo sostenible en el involucramiento de este tipo de instituciones del cuerpo diplomático, generándoles un interés por diseñar tácticas socialmente responsables.

Un aspecto que llama la atención es que en la iniciativa de Sello Bici Amigable se decidiera desde el principio que la persona encargada desde la embajada no sería el mismo jefe de Responsabilidad Social y Diplomacia Económica, sino que se le otorgó el liderazgo a la persona que más conocimiento tenía en el tema de la iniciativa, como lo fue Douma.

Si bien esto demuestra que la embajada busca que sus colaboradores interioricen la responsabilidad social y que no sea una cuestión de un solo departamento, se cree que una mejor comunicación entre la persona encargada propiamente de la RS y la persona a la que se le designó el proyecto hubiera impulsado una participación aún más alineada con las capacidades y objetivos de la embajada.

Finalmente, se identificó como un reto el que tres de las cuatro iniciativas analizadas se originaran a lo interno de otras organizaciones, pues a pesar de que el apoyo financiero de la embajada fuera fundamental, también es importante generar proyectos que nazcan desde lo interno de las embajadas según temas en que se detecte un posible impacto local, aún si se forman alianzas con otras instituciones para potenciarlos.

A manera de conclusión

A partir del análisis realizado de las acciones de Responsabilidad Social de ambas embajadas, se identifica una dominancia de públicos de interés orientada hacia el sector privado, lo cual, como se mencionó, está directamente ligado a objetivos de gobierno y apoyo a la inversión extranjera en el país receptor. No obstante, como entes diplomáticos internacionales en constante relación con los estados, dirigir este tipo de proyectos hacia instituciones de gobierno sería también importante para fomentar las alianzas público-privadas y avanzar hacia un conciencia nacional en pro de la Responsabilidad Social.

Asimismo, en ambas embajadas predominó un rol de apoyo económico, el cual ya está quedando atrás en la Embajada del Reino de los Países Bajos gracias a sus nuevas políticas en torno al tema. Si bien la contribución financiera es necesaria, la participación en otras áreas de conocimiento se convierte en un factor fundamental para darse a conocer como entidades promotoras de la Responsabilidad Social de forma integral.

Se considera que la Embajada de Canadá, teniendo hasta el momento únicamente la iniciativa mencionada -la cual resultó muy provechosa para su público en ese momento-, podría explorar otros ejes en el ámbito de la Responsabilidad Social que le permitan una evolución como la que ha vivido la Embajada del Reino de los Países Bajos, ya que actualmente esta embajada se encuentra realizando el tipo de iniciativas que buscaba apoyar la Embajada de Holanda en el 2012 en términos de Responsabilidad Social.

Por último, se destaca la relevancia de la integración de la Responsabilidad Social a lo interno de las embajadas a través de acciones o esfuerzos específicamente diseñados para que la institución crezca en ese campo. En este aspecto, la Embajada del Reino de los Países Bajos tuvo la oportunidad de ganar la Bandera Azul, siendo la primera organización de este tipo en hacerlo, lo que impulsa que otras organizaciones similares se propusieran seguir sus pasos y a la vez muestra congruencia con los objetivos de la política exterior de Holanda en temas de diplomacia pública, al optimizar la reputación positiva de esta misión diplomática en Costa Rica.

De hecho, según un artículo del periódico costarricense *La Nación*, el Programa Bandera Azul abrió en tiempo reciente a este estudio una categoría llamada Ecodiplomática que cuenta con el aval de la Cancillería de la República. “Esta pretende extender la filosofía del Programa Bandera Azul Ecológica a otras latitudes, por medio de nuestras embajadas o consulados alrededor del mundo”, según dijo un representante de este programa (citado en Soto, 2015, párr. 10).

Además, se agregó que al momento de la investigación hay “cuatro inscritas en la categoría de cambio climático: Corea del Sur, Francia, Panamá y Holanda”, lo que significa que está creciendo el interés de parte de más embajadas por sumarse a la gestión sostenible, cosa que respalda nuevamente los objetivos de este trabajo.

4.3 Percepción de las y los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social

A continuación se expondrá la percepción de beneficiarios y beneficiarias sobre las cinco iniciativas de Responsabilidad Social seleccionadas de las que han sido parte.

Como se señala en el Marco Teórico de este trabajo, la percepción tiene un carácter biocultural debido a que esta depende de “estímulos físicos y sensaciones

involucrados y (...) de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones” (Vargas, 1994, p. 47). Esta autora propone que

La percepción debe ser entendida como relativa a la situación histórico-social pues tiene ubicación espacial y temporal, depende de las circunstancias cambiantes y de la adquisición de experiencias novedosas que incorporen otros elementos a las estructuras perceptuales previas, modificándolas y adecuándolas a las condiciones (p 50).

Ante esto, se analizará la percepción sobre cada iniciativa estudiada de forma individual, sin dejar de contraponerlas entre sí con el fin de obtener insumos valiosos que permitan identificar patrones de opinión y de satisfacción de parte de los diferentes públicos. Según CIDE (2006)

La evaluación de la Percepción de los beneficiarios de un programa forma parte de la evaluación de impacto e incorpora sustancialmente la perspectiva de las poblaciones beneficiarias en el proceso de análisis de las fortalezas y debilidades de los programas y de los impactos que generan en las condiciones de vida de esas poblaciones (p. 253).

En cuanto al análisis, este buscará obtener la percepción de los beneficiarios en torno a las iniciativas, midiendo elementos como la satisfacción respecto a esta o cuán atendidas estuvieron sus necesidades al participar. CIDE (2006) señala que

Las mediciones de satisfacción resultan de gran utilidad para (...) ayudar a identificar dificultades o problemas en la ejecución del Programa, necesidades no atendidas, cambios en las necesidades y expectativas de los beneficiarios para de esa manera mejorar el Programa por medio de decisiones informadas (p. 3).

De estas cinco acciones socialmente responsables, una corresponde a la Embajada de Canadá y las otras cuatro a la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Por parte de la Embajada de Canadá, se analizaron como un solo esfuerzo los dos talleres sobre Responsabilidad Social dirigidos a pequeñas y medianas empresas titulados “Cómo practicar la RSE en el futuro”, realizados uno en el 2013 (de donde proviene la mayor cantidad de la muestra cuestionada) y otro en el 2015, que contó con menos empresas participantes de las cuales varias participaron en el primer taller, pues el propósito era darle continuidad a los planes desarrollados en este (ver Marco Metodológico).

Dado que el taller se llevó a cabo años antes de realizar este estudio, varias de las personas participantes no pudieron ser contactadas, pues su dirección electrónica -provista por la AED- ya no estaba activa, o por otros motivos personales como falta de tiempo o vago recuerdo de haber participado.

Por lo tanto, se obtuvieron los insumos de 21 personas de la muestra original que consistía en 29 beneficiarios, de los cuales 6 ya no colaboran en las organizaciones, y 7 no dieron respuesta a pesar de buscar contactarlos vía correo electrónico y mediante llamada telefónica. Otra persona señaló haber participado en un taller, pero con una embajada que no era la de Canadá, por lo que consideraba poco ético dar respuesta al cuestionario.

Por otro lado, en la Embajada del Reino de los Países Bajos se consultó a los beneficiarios del Sello Bici Amigable, iniciativa de ARCA (Asociación Regional Centroamericana por el Agua y el Ambiente) apoyada financieramente en sus inicios por esta embajada; de la cual se obtuvieron cuatro respuestas de los cuatro beneficiarios involucrados, correspondientes a las cinco organizaciones que cuentan actualmente con el sello (Momentum Pinares y Momentum Lindora son dos comercios individuales, pero dirigidos por la misma administración, por lo que el contacto era una sola persona). Asimismo, se recogieron las respuestas de seis de las 10 organizaciones participantes de los talleres de Eco Eficiencia desarrollados por la AED -también apoyados por esta embajada-, la cual colaboró solicitando la colaboración de estos participantes.

Del mismo modo, se obtuvieron los insumos de cuatro de los cinco participantes disponibles de la iniciativa “Desarrollo de la RSE con Cegesti”, apoyada por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda y monitoreada por la embajada. Y, por último, se contactó a los beneficiarios de la feria de Responsabilidad Social organizada en *Orange Plaza* (dentro de las instalaciones de la embajada) que contó con el apoyo de la FOS y cuyos participantes fueron 14 colaboradores de la embajada; sin embargo, únicamente 4 personas completaron el formulario, a pesar de los múltiples intentos de que lo hicieran por parte del contacto directo con la embajada, quien finalmente decidió que sería pertinente no insistir más y mantener la muestra ya obtenida.

Cabe recordar que los esfuerzos analizados se realizaron entre el 2012 y el 2015, y que los contactos de los beneficiarios de cada uno fueron brindados por las organizaciones involucradas en el estudio.

Asimismo, se resalta que, como estudio cualitativo, el análisis de estos insumos pretende ser una ayuda para futuras organizaciones de esta índole que deseen desarrollar proyectos relacionados con el área de Responsabilidad Social, y mejorar las propuestas de las embajadas en este sentido.

Participación en la iniciativa

De las personas participantes del taller “Cómo practicar la Responsabilidad Social”, apoyado por la Embajada de Canadá, únicamente dos asistieron a ambos talleres, mientras que todo el resto lo hizo en el 2013, y ninguna de ellas asistió solamente al segundo seminario.

Respecto a quién les invitó a participar de esta iniciativa, nueve personas beneficiarias indicaron que fue la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), otras dos señalaron haber recibido la invitación de la OEA y las otras 10 seleccionaron la opción “otro” pudiendo referirse al Ministerio de Economía -que se supo también colaboró con la convocatoria-, a Grupo Nación, Bridgestone u otras organizaciones privadas que también colaboraron con la convocatoria gracias a su afiliación con la AED.

En cuanto a las iniciativas apoyadas o implementadas por la Embajada del Reino de los Países Bajos, iniciando por el Sello Bici amigable y su adquisición, tres de los cuatro beneficiarios señalaron haberlo hecho en el 2015, mientras que otro expresó haberlo obtenido en el 2014, año en que se gestó el proyecto e iniciaron las actividades para su promoción, como se mencionó previamente en este estudio.

Por otro lado, tres de las personas señalaron haberse enterado de la iniciativa mediante una invitación directa, pero otro beneficiario seleccionó haberlo hecho a través de un medio de comunicación. Esto es coherente dado que se tiene registro de que por lo menos en el diario La Nación hubo una nota respecto a la iniciativa, lo que pudo haber llevado a este local a interesarse por ella.

En el caso de la Feria de Responsabilidad Social realizada en *Orange Plaza* en alianza con la Federación de Organizaciones Sociales (FOS), la convocatoria se realizó a lo interno de la embajada -al tratarse de colaboradores-, por lo que las personas consultadas señalaron que se les informó mediante invitación directa, correo electrónico, y a través de un colega de trabajo, opciones que responden a la misma fuente de invitación por tratarse de un evento propio de la embajada del que se encargó Gracias, Oficial de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social.

Para la iniciativa de Eco eficiencia Empresarial, impulsada por la AED, tres de las personas beneficiarias señalaron que se les convocó mediante un correo de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), otras dos expresaron haber sido invitadas directamente, y una última indicó que se enteró mediante un(a) compañero(a) de trabajo

Por último, los cuatro beneficiarios consultados de la iniciativa de Cegesti coincidieron en que se enteraron de ella al ser invitados directamente por esta organización.

Lo anterior confirma que, a excepción de la feria de Responsabilidad Social a lo interno de la Embajada del Reino de los Países Bajos, todas las convocatorias estuvieron a cargo de las organizaciones aliadas de las embajadas para cada esfuerzo, lo cual reafirma la credibilidad y trayectoria de estas instituciones en relación con los públicos a los cuales se decide dirigir las iniciativas, así como el trabajo previo que se ha realizado para establecer estos contactos.

Interés en ser parte de la iniciativa

Respecto al interés de las personas beneficiarias en participar de las iniciativas analizadas, se encontraron los siguientes resultados.

En la Embajada de Canadá, 16 personas afirmaron encontrarse muy interesadas en ser parte de los talleres “Cómo practicar la RSE”, mientras que tres dijeron haber estado indiferentes y otros dos poco interesadas.

Por otro lado, de las iniciativas de la Embajada del Reino de los Países Bajo se destaca el deseo de la totalidad de las personas beneficiarias de la feria de Responsabilidad Social en *Orange Plaza* con la FOS, así como de la iniciativa de Eco Eficiencia Empresarial de participar en este esfuerzo previo a su realización.

En cuanto a quienes fueron parte de la iniciativa de Desarrollo de la Responsabilidad Social con Cegesti, tres de ellos señalaron haber estado interesados, mientras que un cuarto expresó haberse mostrado indiferente en ese momento; sin embargo, como veremos progresivamente en este análisis, en este esfuerzo hubo un alto grado de satisfacción.

A su vez, por parte de quienes han sido beneficiarios del Sello Bici Amigable, tres personas mostraron estar algo interesadas o muy interesadas en adquirir el sello previo a que lo obtuvieran, mientras que otra señaló estar muy poco interesada.

El hecho de que la mayoría estuviera interesada indica que estas empresas buscaban mejorar en temas de Responsabilidad Social, independientemente de cuáles fueran sus motivaciones para hacerlo, lo cual refuerza que reconocen la necesidad de actualizarse o implementar aspectos relacionados con la gestión de sus impactos.

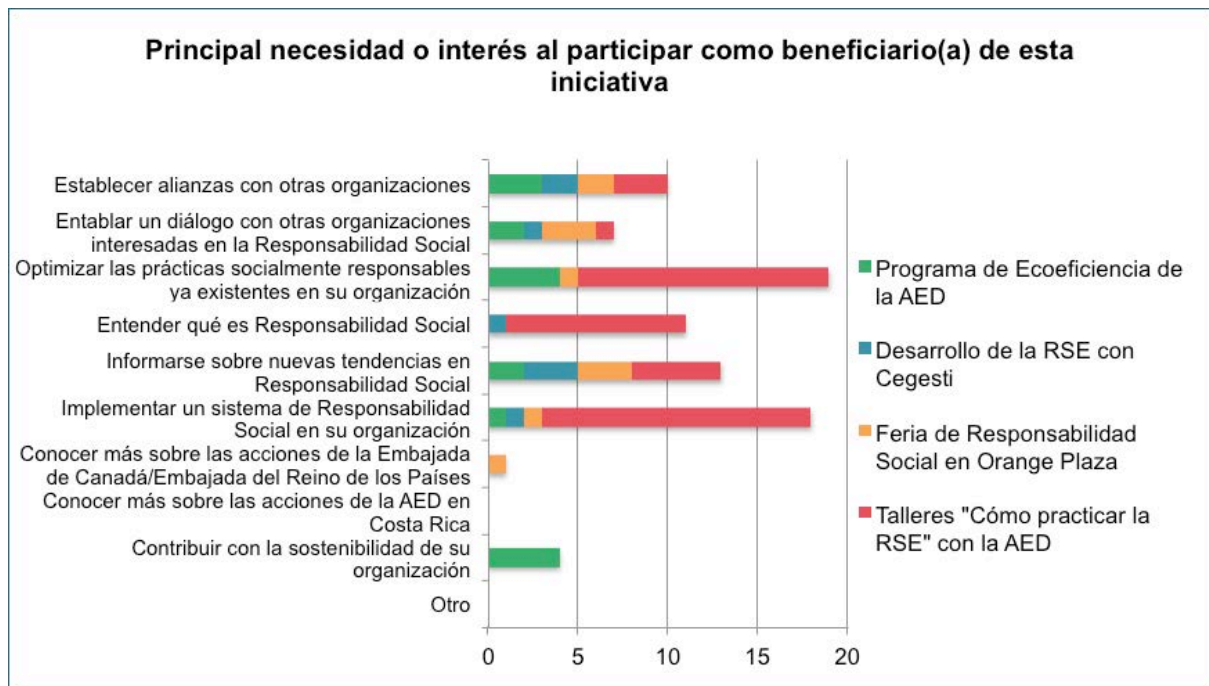
La anterior afirmación concuerda con lo estipulado por Knippenberg y Jong (citados en Domínguez, s.f.), quienes definen la RSE como “una forma de autorregulación por parte de las empresas, basada en obligaciones sociales o morales hacia la sociedad, en un esfuerzo que va más allá de las regulaciones gubernamentales existentes” (p. 10), lo cual se refleja en el deseo de incorporar prácticas sostenibles en su gestión, por lo que iniciativas como estas les facilitan ese proceso.

En la misma línea, se les consultó cuáles fueron sus principales necesidades o intereses al participar de cada uno de los esfuerzos -teniendo la opción de seleccionar hasta tres de entre nueve opciones cada uno-.

La opción seleccionada por la mayor cantidad de personas en cada iniciativa varió, principalmente porque los objetivos entre estas fueron diversos (ver apartado Iniciativas de Responsabilidad Social); sin embargo, se encontraron algunos patrones pertinentes de mencionar.

Figura N.13

Interés de las personas beneficiarias



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

Como se muestra en la figura N.13, las principales necesidades a nivel general de cuatro de las iniciativas -pues el Sello Bici Amigable se analizará por aparte dadas sus diferencias con los otros proyectos- fueron informarse sobre nuevas tendencias en Responsabilidad Social, establecer alianzas con otras organizaciones y entablar un diálogo con otras organizaciones interesadas en la Responsabilidad Social. Si bien las razones mayormente seleccionadas en cada caso variaron, estas fueron consideradas importantes en las cuatro iniciativas por más de una persona en cada caso.

En medio de un mundo cambiante, donde los mercados se mueven con rapidez y así también deben hacerlo las empresas e instituciones para satisfacer sus demandas, la necesidad de mantenerse actualizados en Responsabilidad Social debe ser una prioridad, en tanto esta debe procurar un balance económico, social y ambiental, según la teoría del Triple Balance (ver Marco Teórico). Es por esto que las alianzas y engranajes organizacionales son fundamentales para compartir experiencias y capacidad adquirida.

Esto no solo se ha dado en la empresa privada, sino también desde las instituciones del cuerpo diplomático para cumplir con sus objetivos de diplomacia económica. Desde los años 80, uno de los objetivos de esta disciplina ha sido establecer conexiones entre participantes del sector económico y tecnológico, lo que llevó a “alianzas público-privadas y al alcance de múltiples actores (...) compañías, cuerpos industriales, cámaras de comercio, grupos de reflexión y escuelas de negocio, todas validadas y legitimadas como socias cruciales” (Rana y Chaterjee, 2011, p. 7).

Además, las motivaciones señaladas respaldan la afirmación de las expertas consultadas sobre la oportunidad que tienen las embajadas de generar colaboraciones y compartir buenas prácticas. Como señala Sánchez (entrevistada por López, 2016), como embajada existe la posibilidad de ser un ente coordinador y aglutinador y fomentar las relaciones precisamente por su carácter de organismos internacionales.

Así también, pero en menor medida, en las tres iniciativas apoyadas por la Embajada del Reino de los Países Bajos y con mucha más importancia otorgada por las personas beneficiarias de los talleres de la Embajada de Canadá se señaló la necesidad de implementar un sistema de Responsabilidad Social en su organización. Esto tiene sentido considerando que los seminarios de esta última embajada en este caso tenían precisamente el objetivo de que las empresas desarrollaran un plan de acción que se pudiera ejecutar.

Cabe destacar que las muestras en cada uno de los esfuerzos no son equiparables, pues estuvieron sujetas a los aspectos detallados en el Marco Metodológico y a la magnitud de cada proyecto.

De forma más específica según cada esfuerzo, en los talleres realizados por la Embajada de Canadá la principal necesidad mencionada fue implementar un sistema de Responsabilidad Social en su organización, según 15 de los beneficiarios; seguida por el deseo de optimizar las prácticas socialmente responsables ya existentes en su organización, de acuerdo con otros 14 beneficiarios.

Ninguna de ellas estaba particularmente interesada en conocer más sobre las acciones de la AED ni de la Embajada de Canadá en Costa Rica, lo cual es entendible dado que el propósito del taller era dirigido a que las organizaciones pudieran ser autosuficientes en términos de RS.

Asimismo, en las iniciativas apoyadas por la Embajada del Reino de los Países Bajos, las personas beneficiarias de la feria de Responsabilidad Social en *Orange Plaza* buscaban, primordialmente, tanto informarse sobre nuevas tendencias en Responsabilidad Social -lo cual empata con el objetivo de la iniciativa- como entablar un diálogo con otras organizaciones interesadas en Responsabilidad Social, pues en ambos casos tres personas seleccionaron estas opciones.

Es interesante que una de las personas se haya inclinado por conocer sobre las acciones del país al que representa la embajada, pues esto refleja una oportunidad para esta misión diplomática de propiciar espacios para compartir prácticas socialmente responsables desarrolladas en el Reino de los Países Bajos, con el fin de motivarlos a involucrarse aún más en el ámbito, principalmente porque este es uno de sus objetivos de gestión de la RS actualmente.

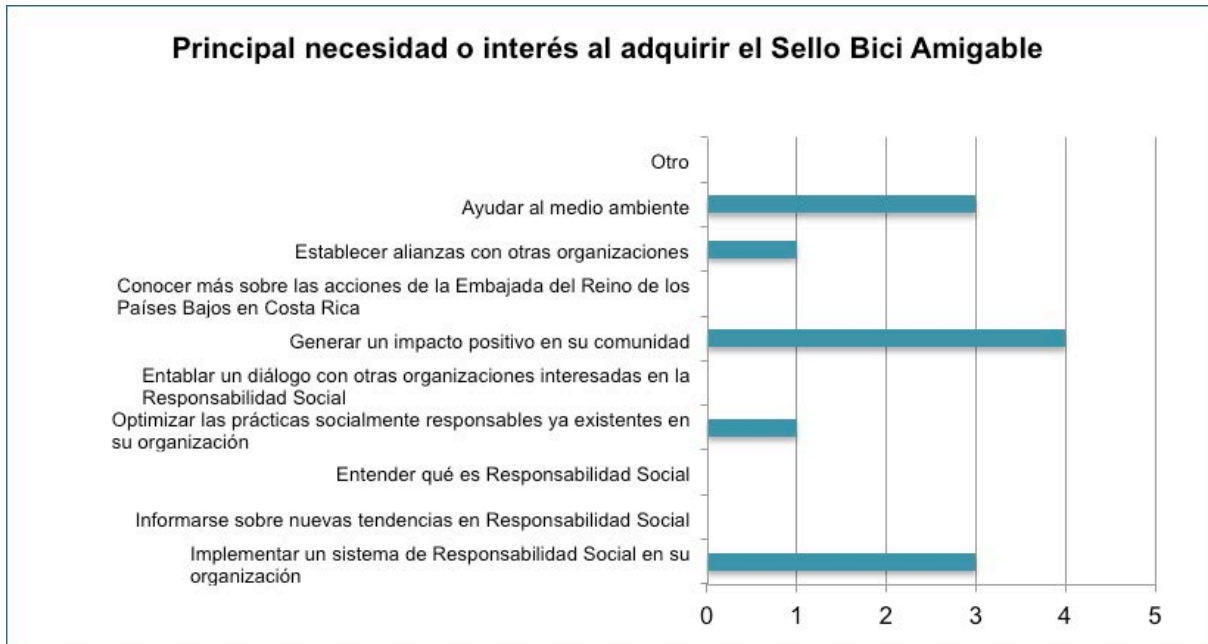
Como lo menciona la experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015), algo destacable de las embajadas es que permiten “ver la Responsabilidad Social como algo práctico e intercambiar experiencias, no solo conocimiento, de cómo funciona en sus países, y cómo podría eso adaptarse en Costa Rica”.

Por otra parte, las principales necesidades que motivaban a los participantes del programa de Eco Eficiencia fueron optimizar las prácticas socialmente responsables de su empresa y contribuir con la sostenibilidad de su organización, lo cual coincide con el objetivo que brindó el encargado de Responsabilidad Social de la embajada en ese momento, Joost Hamelink (entrevistado por López, 2015): “apoyar el desarrollo de la Responsabilidad Social en la empresa privada en Costa Rica”.

Este objetivo fue similar al del proyecto de Desarrollo de la Responsabilidad Social impulsado por Cegesti - “generar capacidades en la empresa privada y en los gobiernos sobre la Responsabilidad Social con un enfoque en los derechos humanos” (Hamelink, entrevistado por López, 2015); sin embargo, en este caso tres personas seleccionaron haber querido informarse sobre nuevas tendencias en Responsabilidad Social y dos de ellas indicaron desear establecer alianzas con otras organizaciones, entre otras opciones menos seleccionadas.

Por otro lado, en el caso del Sello Bici Amigable, las opciones presentadas fueron un tanto diferentes, dado que esta era la única iniciativa cuya base distaba de las demás, al no tratarse de talleres o capacitaciones en ciertos temas, y más bien de una certificación.

Figura N.14
Interés en adquirir el Sello Bici Amigable



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a organizaciones beneficiarias del Sello Bici Amigable, iniciativa apoyada por la Embajada del Reino de los Países Bajos, junio 2016.

Así, como se muestra en la figura N.14, la totalidad de la muestra enfatizó el deseo de generar un impacto positivo en su comunidad, lo cual empata con una de las materias fundamentales de la Responsabilidad Social según el estándar internacional que cubre los principios deseables en ese tema, ISO 26000 (2010), que apunta a la “participación activa y desarrollo de la comunidad” (p. 17). Es un insumo interesante que esta haya sido la razón unánime de la muestra, pues indica que estos establecimientos están dispuestos a participar en acciones socialmente responsables en pro de la comunidad, lo cual es una oportunidad para que ARCA o la embajada desarrollen proyectos en la misma línea pero con una mayor orientación comunitaria.

Asimismo, tres personas seleccionaron como motivaciones tanto ayudar al medio ambiente -también coherente con las materias fundamentales expuestas por la ISO 26000-, como implementar un sistema de Responsabilidad Social en su organización (al igual que en el caso de los talleres implementados por la Embajada de Canadá), intereses que abren también las puertas para involucrar a estas organizaciones en programas o capacitaciones sobre este tema propiciados por la

embajada en *Orange Plaza*, el espacio dentro de la Embajada del Reino de los Países Bajos dedicado, entre otras cosas, a impulsar el conocimiento sobre la Responsabilidad Social en el país.

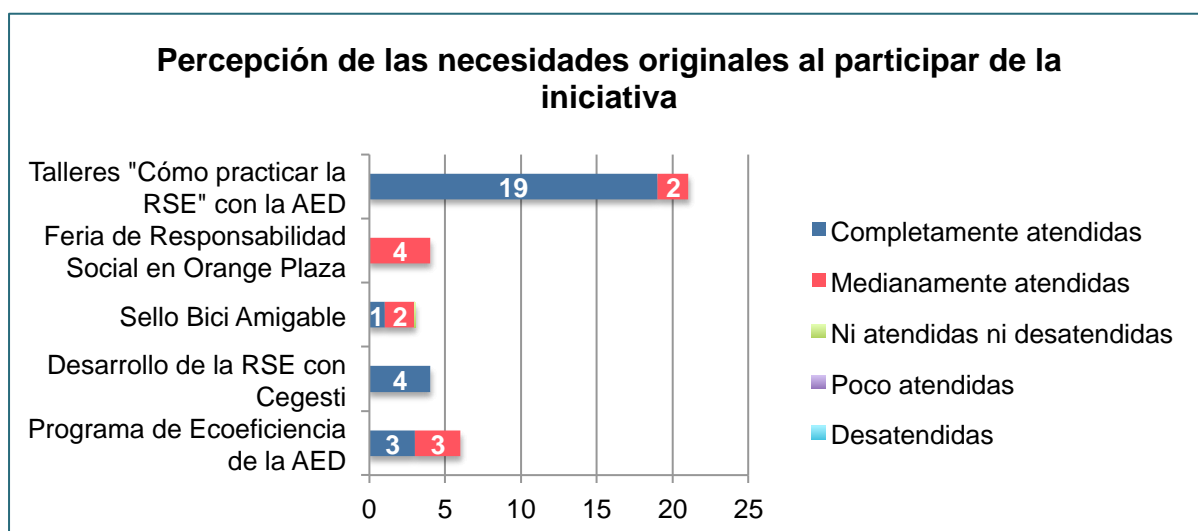
Conocer las motivaciones de los beneficiarios es básico para el planeamiento estratégico de las instituciones, pues estas demuestran cuál enfoque es pertinente tomar en el futuro para generar iniciativas valiosas y con potencial de éxito. Si bien, como señala la experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015), son pocas las empresas que pueden decir que no saben que existe la Responsabilidad Social, no es fácil “aterrizar estos conceptos” y tampoco establecer como prioridad los cambios estructurales necesarios en la organización, por lo que facilitarles avanzar en este aspecto puede favorecer a la satisfacción de las empresas con organizaciones como la AED y especialmente con las embajadas, al haberse demostrado que este tipo de instituciones del cuerpo diplomático tendrían una mayor facilidad para compartir conocimientos en torno al tema por su cercanía con prácticas internacionales.

Satisfacción de sus necesidades originales al asistir

Más allá de la relevancia que tienen las prioridades de las empresas para las instituciones que desarrollan las iniciativas, se consultó qué tan satisfechas se encuentran las personas beneficiarias al respecto.

Figura N.15

Atención de las necesidades originales de las personas beneficiarias



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

En el caso de los talleres de la Embajada de Canadá, 19 personas de la muestra estuvieron de acuerdo en que sus necesidades originales al asistir fueron completamente atendidas, y otras dos consideraron que fueron medianamente atendidas, lo que demuestra que en este caso se cumplió la satisfacción de sus necesidades.

Asimismo, dentro de las iniciativas apoyadas por la Embajada del Reino de los Países Bajos, en el caso de la feria de Responsabilidad Social en *Orange Plaza* toda la muestra comentó que sus necesidades originales al asistir fueron medianamente atendidas. Esto responde a la evaluación de la percepción basada en el logro de resultados y el impacto generado, según CIDE (2006), lo que permite establecer si la iniciativa cumplió con las expectativas, la cual esta vez fue positiva, a pesar de no obtener la respuesta de mayor grado que era “completamente atendidas”.

En el programa de Eco Eficiencia, tres de las personas consideraron que sus necesidades originales al asistir fueron completamente atendidas, mientras que otros tres las percibieron como medianamente atendidas. Lo anterior refleja que a manera general este evento fue exitoso, porque la satisfacción en torno al cumplimiento de sus necesidades fue alta.

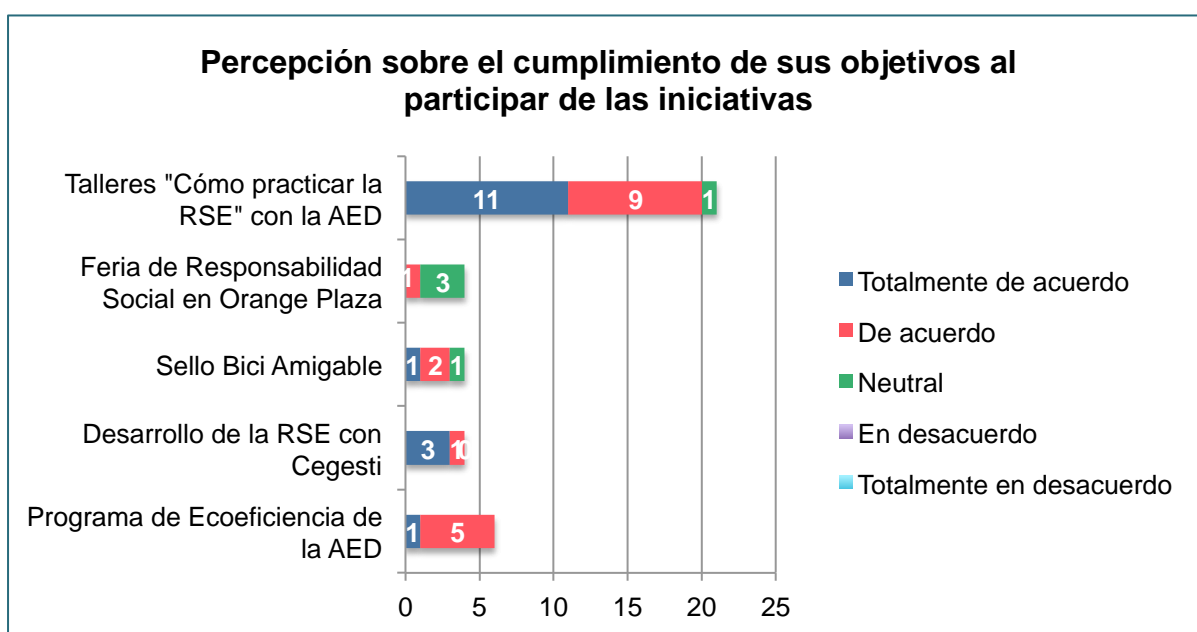
Por otro lado, respecto al Sello Bici Amigable, dos personas consultadas afirmaron que sus necesidades originales al adquirir el sello fueron medianamente atendidas, mientras que otra de ellas manifestó que fueron completamente atendidas, y la última sostuvo que no fueron ni atendidas ni desatendidas. Si bien en su mayoría la opinión es que sus intereses fueron atendidos, valdría la pena un mayor seguimiento para valorar qué oportunidades de mejora existen.

Es destacable que el seguimiento construido con base en una relación bidireccional es uno de los componentes de las relaciones públicas más necesarios a la hora de trabajar con públicos asociados a programas de Responsabilidad Social, pues de otra forma no se tendrá información respecto al éxito o fracaso de los esfuerzos sostenibles que se realicen. Así, Cutlip, Center y Broom (citados en Castillo, 2010), señalan que las Relaciones Públicas son “una función directiva que

establece y mantiene relaciones mutuamente satisfactorias entre una organización y sus públicos de las que depende su éxito o fracaso” (p. 22). Y es por eso que el diálogo y la definición de expectativas mutuas, son fundamentales para lograr iniciativas integrales y satisfactorias.

Figura N.16

Cumplimiento de los objetivos de las personas beneficiarias al participar



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016

En relación con el cumplimiento de los objetivos de las personas beneficiarias, 20 de quienes participaron en los talleres promovidos por la Embajada de Canadá consideran que estos se cumplieron, y únicamente una persona se mostró neutral al respecto. Lo anterior denota un adecuado manejo de las expectativas tanto por parte de las instituciones involucradas al desarrollar los seminarios, como de los beneficiarios al afirmar que sus propósitos de asistencia se encontraban satisfechos.

En cuanto a las y los colaboradores que fueron parte de la feria de Responsabilidad Social en *Orange Plaza*, de la Embajada del Reino de los Países Bajos, tres de ellos respondieron sentirse neutrales al respecto. Se encuentra una

conexión directa entre estos resultados y el comentario de Gracias (entrevistado por López, 2015) sobre el cumplimiento de su objetivo inicial, pues señaló previamente que si bien el propósito de “internalizar la RS en los colaboradores para que pudieran utilizar su tiempo en algo productivo que creara valor para la sociedad, poniendo a disposición de otras personas sus conocimientos” sí se cumplió, ninguno de los colaboradores se involucró con la FOS, que fue la opción brindada en ese momento.

Como se recalcó anteriormente, este tipo de discrepancias entre objetivo inicial y objetivo cumplido se pueden evitar mediante una gestión de Relaciones Públicas que, al menos, incluya un análisis de expectativas previas de los públicos con los que se va a trabajar. En este caso, no se les hizo la consulta previa de con qué tipo de organizaciones les gustaría colaborar, o qué habilidades les gustaría poner a disposición de la sociedad. Esto provocó que, lamentablemente, las entidades aliadas a la FOS no respondieran a los intereses del personal de la embajada, concluyendo también en que la FOS no recibiera la colaboración esperada.

Una de las principales funciones de las RRPP es la investigación, ya que es esta a través de la cual los profesionales del campo logran comprender e idear tácticas para satisfacer las necesidades de sus públicos, así como fortalecer sus vínculos. Como aportan Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick (2013), las RRPP son “funciones estratégicas de la comunicación tanto de organizaciones como de Estados, y que típicamente lidian con las consecuencias recíprocas que un promotor y sus públicos tienen entre sí” (p.3).

No obstante, es rescatable que en la iniciativa de Eco Eficiencia las seis personas de la muestra afirmaron que la totalidad de sus objetivos al participar se cumplieron, lo cual empata con lo afirmado por Hamelink (entrevistado por López, 2015) al considerar que el proyecto fue exitoso en todos sus objetivos.

Sucedió de igual forma con la iniciativa de RS en que se apoyó a Cegesti, ya que la totalidad de la muestra estuvo de acuerdo en que sus objetivos iniciales al participar de este esfuerzo se cumplieron. En este sentido, valdría la pena explorar la planificación de estas dos acciones en detalle, para incorporar las buenas prácticas que contribuyeron al éxito en este aspecto.

Por último, para la iniciativa Sello Bici Amigable, tres de las personas que respondieron el cuestionario manifestaron que sus objetivos al participar de esta

iniciativa sí se cumplieron. No obstante, la otra personas señaló mantenerse neutral al respecto. Sobre este aspecto también sería positiva una revisión por parte de ARCA que pueda potenciar la participación de estas organizaciones en el desarrollo del sello, más allá de limitarse a su adquisición.

Se recalca en este aspecto que ninguna respuesta fue explícitamente negativa, pues ante las respuestas neutrales se deduce cierta inconformidad, que no expresa en este caso insatisfacción. Por ello, en cuanto a cumplimiento de objetivos, se considera que, al menos en este aspecto, las iniciativas analizadas han sido exitosas, unas en mayor grado que en otras.

Satisfacción en torno a la iniciativa

Seguidamente se abordará la percepción en relación con aspectos que caracterizaron a las iniciativas, como pertinencia, relevancia, tiempo, desempeño de los facilitadores y experiencia general.

En la Embajada de Canadá todas las personas consultadas acordaron que los talleres fueron tanto pertinentes como relevantes. Asimismo, 19 de ellas estuvieron de acuerdo en que el tiempo dedicado a la iniciativa fue suficiente para asimilar la información brindada, mientras que dos personas estuvieron en desacuerdo.

Adicionalmente, la totalidad de la muestra tiene una percepción positiva en torno a la facilitadora de los talleres, lo que refuerza el profesionalismo recalcado por la AED y los funcionarios de la Embajada de Canadá respecto a Celina Pagani, experta que los impartió.

Por otro lado, de los colaboradores de la Embajada del Reino de los Países Bajos que participaron en la feria de Responsabilidad Social con la FOS, tres de ellos consideraron que los contenidos brindados en la iniciativa fueron pertinentes, mientras que uno los encontró regulares. De igual forma, tres de las personas estuvieron de acuerdo con que los temas tratados en la feria fueron relevantes, mientras que otra se mantuvo neutral.

Igualmente, dos personas estuvieron de acuerdo en que el tiempo dedicado a la iniciativa fue suficiente para asimilar la información brindada, pero otras dos se mostraron neutrales al respecto. En este caso, habría sido importante consultarles si consideran que se le debió haber dado más tiempo a la charla sobre Responsabilidad Social, o si más bien les hubiera gustado que el enfoque estuviera

plenamente sobre las opciones de voluntariado ofrecidas, con el fin de tomarlo como retroalimentación para el futuro.

En cuanto a qué tan bueno consideraron al (los) conductor(es) de la feria, en este caso facilitadores de la FOS, tres acordaron en que fue(ron) bueno(s), pero otra persona expresó que le pareció regular.

Se destaca en este aspecto que las seis personas beneficiarias de los talleres de Eco Eficiencia de la AED apoyados por la Embajada del Reino de los Países Bajos señalaron que los contenidos de estos talleres fueron pertinentes, y están de acuerdo en que el tiempo dedicado a esta iniciativa fue suficiente para asimilar la información brindada.

Además, la totalidad también indicó que la persona a cargo de impartir los talleres cumplió satisfactoriamente con su función, lo que habla muy bien de Kopper como facilitador. A su vez, todos están de acuerdo en que los temas transmitidos en estos seminarios fueron relevantes.

En este caso, se da otra similitud de resultados con la iniciativa de Cegesti, donde las cuatro personas consultadas indicaron que los seminarios fueron muy pertinentes, al igual que relevantes. Además, estuvieron de acuerdo en que el tiempo dedicado a la iniciativa fue suficiente para asimilar la información brindada y se mostraron satisfechas con el conductor del programa del que participaron.

Dadas las respuestas, se observa un patrón en que la AED y Cegesti logran desarrollar de manera óptima la logística de los esfuerzos de los que estuvieron a cargo (la AED en ambas embajadas), lo cual plantea una ruta de acción para continuar trabajando en conjunto y para adueñarse de estas buenas experiencias con el fin de ejecutar esfuerzos propios adecuados en el futuro. Como recalcó la experta en RS Silvia Araya (entrevistada por López, 2015) las embajadas deberían “diseñar sus estrategias como cualquier proyecto, analizar cuál es la oferta de cooperación que tienen, y dirigirse a los sectores que estén liderando los respectivos grupos”, como la AED en el sector privado, según mencionó.

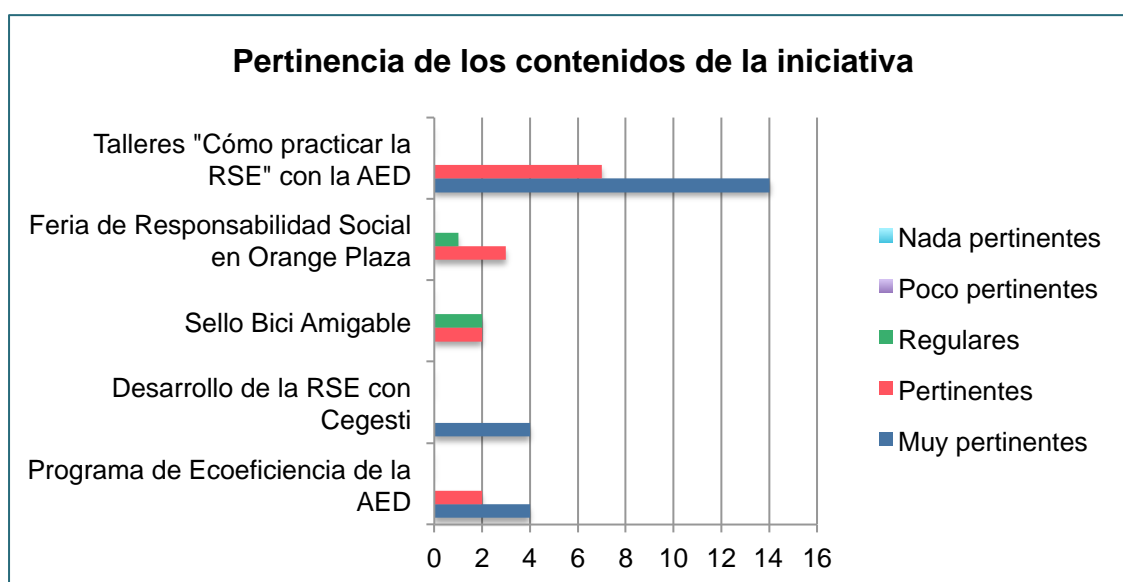
Por parte del Sello Bici Amigable, los cuestionamientos variaron un poco dada su diferencia con las otras iniciativas. Primero, se les consultó si se les dio algún tipo de capacitación para entender el propósito de la iniciativa, a lo que la totalidad de los consultados respondieron negativamente. Esto sugiere una oportunidad de mejora para ARCA en cuanto un diálogo previo les hubiera permitido

conocer mejor a sus establecimientos aliados y cumplir de manera más atinada con sus expectativas.

No obstante, tres personas concordaron en que la información suministrada sobre el sello previo a aceptar ser parte de la iniciativa fue suficiente, mientras una cuarta persona se inclinó porque esta fue insuficiente. Si bien la mayoría concordó en que la cantidad de información fue pertinente, parece que esta no pasó a ser más que una explicación general sobre la iniciativa, sin profundizar en los impactos o métricas por obtener a largo plazo, algo que la experta Gisela Sánchez considera fundamental a la hora de que cualquier organización se apropie de un plan de Responsabilidad Social.

Figura N.17

Pertinencia de los contenidos



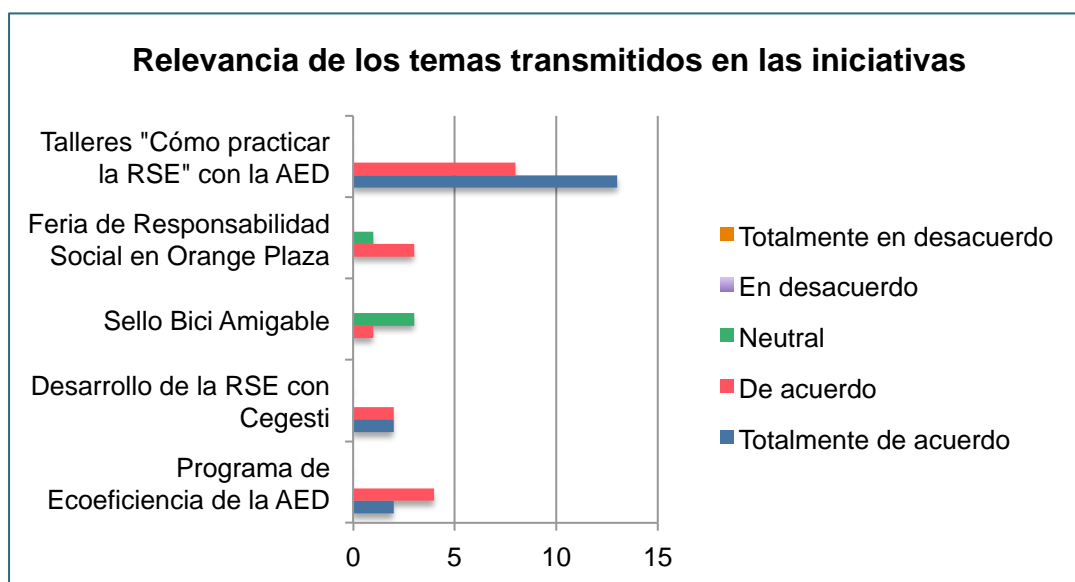
Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

El mismo patrón de respuestas anterior fue obtenido al preguntarles si la información brindada sobre el sello previo a la iniciativa fue relevante, a lo que tres personas señalaron que sí mientras otra señaló que fue de poca relevancia.

Uno de los principios básicos de la Responsabilidad Social según la ISO 26000 es la transparencia, refiriéndose a “suministrar toda la información que requieran las partes interesadas, en un lenguaje accesible e inteligible” (Argandoña e Isea, 2011, p. 16). Para la embajada, que colaboró con los materiales de

comunicación, al igual que para ARCA como promotora del sello, esto es un insumo a tener en cuenta en futuras iniciativas al establecer una alianza, para asegurar la durabilidad y comprensión por parte de todas las partes interesadas.

Figura N.18
Relevancia de los contenidos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

Por otro lado, partiendo de las necesidades iniciales que tenían los beneficiarios, dos de ellos consideraron que los contenidos de la iniciativa fueron pertinentes, pero las otras dos personas expresaron que estos fueron regulares. Como se expuso anteriormente, el diálogo, la escucha y la transparencia pudieron haber garantizado contenidos útiles y necesarios que motivaran incluso a más organizaciones a participar por el sello.

A su vez, tres de los beneficiarios afirmaron que la persona encargada de brindarles información sobre el sello lo comunicó de forma adecuada, mientras que el cuarto se manifestó en desacuerdo con ello. Esto puede tener relación con el hecho de que tres de las personas señalaron haberlo adquirido en el 2015 y otra en el 2014, pues las personas a cargo del sello han cambiado constantemente. En este caso es pertinente validar que quienes estén a cargo de promocionar el sello estén

capacitados para brindar toda la información necesaria y puedan responder a todas las preguntas de los establecimientos interesados satisfactoriamente.

En el caso del Sello Bici Amigable, sobre el cual ya se había confirmado con los funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos y de ARCA que requirió del pago de una inscripción, se les consultó qué tal fácil o difícil fue para ellos hacer esa inversión, a lo que tres personas se mostraron neutrales, y otra respondió que fue fácil. Lo anterior es un indicador de que el precio es considerado viable por parte de las organizaciones. El hecho de que las cuatro consultadas sean de diferente índole y tamaño, sugiere que el precio es lograble tanto para organizaciones grandes como pequeñas, lo que denota que la gestión debe enfocarse más en comunicar la importancia de esta adquisición, al representar un gran beneficio a un costo manejable.

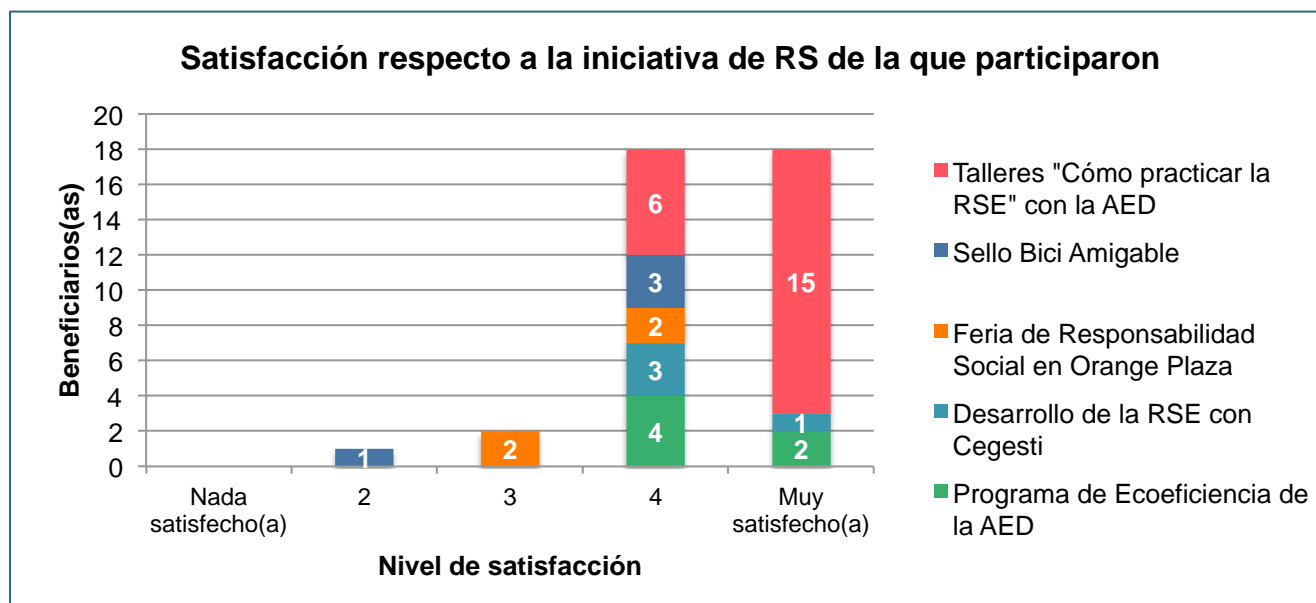
Así también, a quienes participaron de las capacitaciones de Cegesti se les consultó si tuvieron que pagar algún monto de inscripción en la iniciativa, a lo que tres personas respondieron negativamente, pero la cuarta lo hizo afirmativamente. Esta discrepancia tiene que ver con que la iniciativa se dividió en varios proyectos, y en uno en específico sí se les pidió una contrapartida en tiempo-recursos, según Gabriela Román (comunicación personal, 2016), colaboradora de Cegesti involucrada en el proyecto. Aún así, todos los beneficiarios respondieron que para ellos fue fácil o muy fácil financieramente participar de la iniciativa.

No obstante, de las personas beneficiarias del programa de Eco Eficiencia empresarial, tres señalaron que tuvieron que pagar una inscripción, a pesar de que el gestor del proyecto en la AED expresó que la iniciativa fue gratuita; mientras que las otras tres sí respondieron negativamente. Ante esto, surge la limitante metodológica de que posiblemente la pregunta se prestó para confusión de sus receptores.

En cuanto a la satisfacción respecto a las iniciativas, la totalidad de la muestra de los beneficiarios de la Embajada de Canadá dijo sentirse satisfecha o muy satisfecha con el esfuerzo de forma general, y así también con el taller o talleres de los que participaron.

Figura N.19

Satisfacción en torno a las iniciativas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016

Nuevamente, en las iniciativas de Eco Eficiencia y Desarrollo de la RSE de Cegesti, apoyadas por la Embajada del Reino de los Países Bajos, se identificó a las personas beneficiarias como satisfechas tanto con el esfuerzo en sí, como con los seminarios o talleres de los que fueron parte, lo cual es coherente con los resultados expuestos anteriormente.

En contraste, dos personas beneficiarias de la iniciativa de la FOS afirmaron sentirse satisfechas con esta iniciativa, mientras que otras dos se mostraron neutrales. A pesar de las disconformidades que pudieron haber generado poca satisfacción, la totalidad de la muestra indicó que haber sido parte de esta acción de Responsabilidad Social fue una experiencia positiva. La referencia para este resultado es que anteriormente se expuso que hubo una disonancia en cuanto a las expectativas a cumplir, pero que aún así hubo aprendizajes.

En el caso del Sello Bici Amigable, se mantuvo el patrón de tres personas conformes y una disconforme, pues tres se inclinaron por estar satisfechas o muy satisfechas respecto al esfuerzo y concluyeron que ser parte de esta iniciativa fue positivo, mientras que otra persona negó sentirse de esa forma. Dado que esta

persona fue la misma que se refirió negativamente a la acción en las otras preguntas, sería importante revisar esa gestión en particular, para corroborar qué acciones es posible que se optimicen y evitar un descontento mayor a futuro.

Por otra parte, y de la mano con los objetivos de este estudio, se les consultó si consideran que su interés en la Responsabilidad Social aumentó posterior a la iniciativa. En el caso de la Embajada de Canadá, esto fue afirmativo de parte de 20 personas, mientras que una se mostró indecisa. Por parte de los beneficiarios de la feria de Responsabilidad en *Orange Plaza*, la totalidad afirmó que su interés en la Responsabilidad Social “probablemente sí” aumentó una vez que participó en el evento, lo que devela que este funcionó, al menos, para lograr que sus participantes ampliaran su perspectiva en el tema y estuvieran anuentes a tomar acción dentro de la disciplina.

Así también, de quienes adquirieron el Sello Bici Amigable, tres personas respondieron que sí aumentó su interés, dos en mayor grado que otra, y una más señaló sentirse indecisa al respecto. De forma concordante con la satisfacción en torno a estas iniciativas, todas las personas beneficiarias de Eco Eficiencia y de Desarrollo de la RSE con Cegesti indicaron que su interés en la RS aumentó, algunas afirmando que fue de forma definitiva y otras en menor medida, alegando que “posiblemente sí”.

Lo anterior demuestra que, gracias a las iniciativas, la mayor cantidad de la población participante estaba interesada al inicio y su interés aumentó, lo que representa una oportunidad para las embajadas de fomentar las alianzas público-privadas en pro del crecimiento en temas de sostenibilidad empresarial.

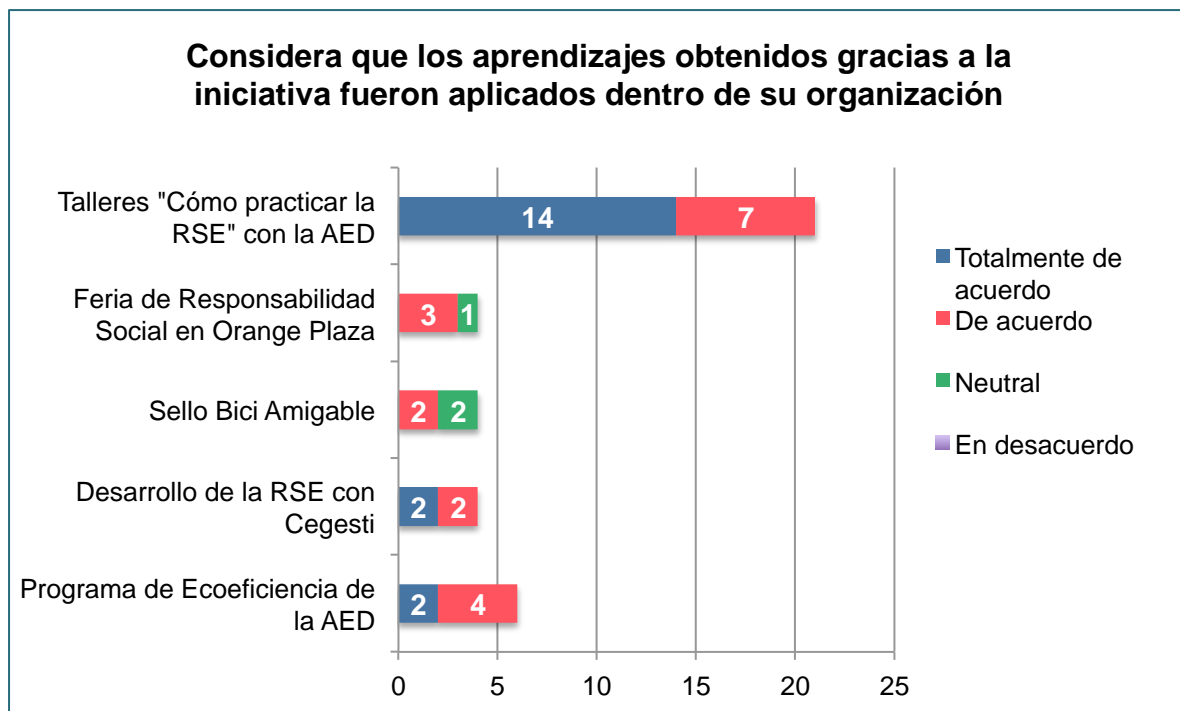
Percepción en torno a su valor de Responsabilidad Social

Considerando que las iniciativas analizadas tuvieron en común el componente socialmente responsable, se buscó obtener la percepción de las personas beneficiarias respecto a la utilidad práctica de las acciones en las que participaron sobre ese aspecto.

Del esfuerzo apoyado por la Embajada de Canadá, todas las personas de la muestra indicaron que gracias a los aprendizajes adquiridos en el (los) taller(es) lograron entender mejor la Responsabilidad Social desde sus respectivas organizaciones. De la misma forma, la mayoría de los consultados -18 personas- señaló que el conocimiento adquirido en los talleres fue aplicado dentro de su

organización, y únicamente contrastó la respuesta de tres personas que se mostraron neutrales al respecto. Esto demuestra que los contenidos del taller fueron comprensibles para su público y realistas en cuanto a viabilidad de ejecución, pues como señalan las expertas consultadas, muchas veces es difícil poner en práctica los conceptos de Responsabilidad Social, y la mayoría de organizaciones lo lograron en este caso.

Figura N.20
Aprendizajes obtenidos



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

En cuanto al Sello Bici Amigable, dos personas estuvieron de acuerdo, y otras dos neutrales en que la adquisición de esta certificación les ayudó a entender la RS desde su organización. Se considera que una iniciativa que podría impactar positivamente tanto social, ambiental, como económicamente debería ser aprovechada al máximo pues una buena gestión bici amigable es coherente con el *Triple Bottom Line* (Triple Balance), el cual afirma que “una empresa sostenible es aquella que maximiza su beneficio económico (...), crea valor compartido con la

sociedad (...) y, a la vez, minimiza costes de sus externalidades negativas sociales y ambientales” (Domínguez, s.f., pp. 22-23).

Promover el uso de la bicicleta como medio de transporte no solo contribuye al reducir la emisión de gases proveniente del uso de automóviles, sino que también contribuye a mejorar la salud de quienes deciden transportarse de esa forma, genera una mejor convivencia entre las personas, e incluso puede reducir costos de las organizaciones dependiendo de cómo se implemente.

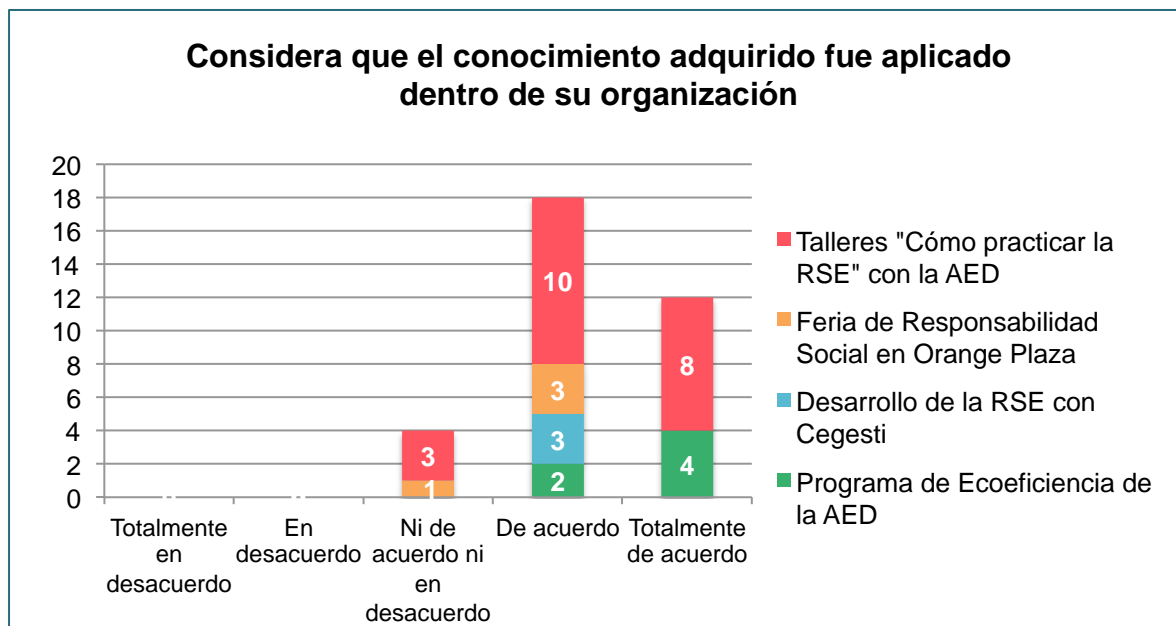
Para asegurar esta gestión integral de la iniciativa, ARCA podría hacer un acercamiento a modelos como el octágono de la AED (ver Marco Teórico) o el de INDICARSE para no solo ofrecer el sello a sus organizaciones, sino brindarles un valor agregado con capacitaciones sobre Responsabilidad Social de las que incluso podría participar la Embajada del Reino de los Países Bajos y así aprovechar para posicionarse como referente en el tema ante estas organizaciones.

Por otra parte, tres personas beneficiarias de la feria de RS con la FOS estuvieron de acuerdo en que la iniciativa les ayudó a entender la Responsabilidad Social desde su organización, -se recuerda que estos eran funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos-, pero una de ella se mostró neutral.

Asimismo, al consultarles si consideran que los conocimientos adquiridos en la feria fueron aplicados dentro de la organización, tres de ellas sostuvieron estar de acuerdo, e igualmente una persona indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Sin embargo, según Gracias (entrevistado por López, 2015), posterior a la charla mayoría identificaron otras iniciativas con las cuales involucrarse, lo que demuestra que efectivamente la promoción del voluntariado, que era uno de los objetivos iniciales, se logró.

Figura N.21

Aplicación del conocimiento adquirido



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

En el caso del programa de Eco Eficiencia toda la muestra concordó en que ser parte de la iniciativa le ayudó a entender la Responsabilidad Social desde su organización, y las seis personas estuvieron de acuerdo en que posterior a su participación el conocimiento adquirido fue aplicado en sus respectivas organizaciones, otro aspecto de éxito para esta iniciativa que refuerza una adecuada gestión del programa.

Fue así también para las personas beneficiarias de la iniciativa de Cegesti, quienes comentaron que los aprendizajes que obtuvieron como resultado de esta participación les ayudaron a entender mejor la Responsabilidad Social desde su organización. Tres de cuatro consideran que posterior a esta actividad los conocimientos adquiridos fueron aplicados a lo interno de sus entidades.

Lo anterior demuestra que en su mayoría es posible que estos aprendizajes calen también en instituciones públicas y logren avances en la materia que podrían tener beneficios para el país si las gestiones estatales cada vez más procuran comprometerse y actuar en pro del desarrollo sostenible.

Satisfacción en torno a las embajadas

En relación con la percepción de las personas beneficiarias respecto a las embajadas como entes que apoyaron las iniciativas, así como de otras organizaciones involucradas, se destaca un sentimiento general de satisfacción complementado con el desconocimiento general de que estas misiones diplomáticas tuvieron algo que ver con los esfuerzos.

De los beneficiarios de los talleres apoyados por la Embajada de Canadá, por ejemplo, solo 14 personas se mostraron satisfechas respecto a la labor de la embajada al apoyar esta acción socialmente responsable, mientras que tres indicaron sentirse neutrales al respecto, y tres personas demostraron estar insatisfechas.

Lo anterior está directamente relacionado con que la mayoría de las personas beneficiarias desconocían que la Embajada de Canadá apoyó esta iniciativa. Esto genera desconcierto, puesto que la embajada sí tuvo un papel de apoyo constante en este esfuerzo, lo que quiere decir que a la hora de comunicarse la actividad no se hizo énfasis en posicionar la participación de esta institución.

Gisela Sánchez, experta en Responsabilidad Social (entrevistada por López, 2016), afirma que el aporte de las Relaciones Públicas a organizaciones como las embajadas está en que usualmente estas últimas “no tienen presupuesto para mercadeo o para divulgar buenas prácticas, su única herramienta son las RRPP, muy valiosas para dar a conocer lo que se está haciendo y fomentar diálogo, relaciones y alianzas”. Esto revelaría una deficiencia en la gestión de públicos paralela a la ejecución de iniciativas como estas, pues no se comunicó de forma correcta quiénes estaban involucrados en el esfuerzo, y esto es importante ya que el aporte de la embajada fue también económico, por lo que vale la pena el reconocimiento.

De hecho, varias personas hicieron énfasis en los comentarios finales del cuestionario en que desconocían la participación de esta embajada en el proyecto, y una persona incluso mencionó recordar a la AED, al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y a *United Way* (de estas últimas tampoco se tenía conocimiento sobre su participación según las entrevistas realizadas a las organizaciones participantes), y a Bridgestone en la convocatoria. Otra persona mencionó haber sido invitada por Grupo Nación. Igualmente, una persona comentó que no le parece que estos talleres sean un eje estratégico para la embajada en términos de RS, y

que pensaría más bien en algo relacionado a sus *stakeholders* “que mitigue o potencie su impacto”.

Cabe recordar que con *stakeholders* se hace referencia a los públicos de interés de una organización, según Clarkson (citado en Míguez, 2007) “cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización” (p. 186).

Si bien el hecho de apoyar estos talleres sí se considera un eje estratégico para la embajada, tanto según lo expuesto por los funcionarios como por lo respaldado por las expertas consultadas (ver Gestión socialmente responsable), es válida la opinión de esta participante pues refleja su conocimiento respecto a todo lo que implica para una organización ser socialmente responsable, que involucra tener esa noción de *stakeholders*, tan valiosa para un ámbito como el de las Relaciones Públicas.

De quienes participaron del Sello Bici Amigable, tres beneficiarios señalaron estar satisfechos con el desempeño de la embajada en relación con esta iniciativa, mientras que otro expresó estar poco satisfecho. Sin embargo, al consultarles cuáles organizaciones recuerda que estuvieron involucradas en esta iniciativa, todos mencionaron únicamente a ARCA, como sucedió también en el caso de la iniciativa anterior. Si bien la embajada solo brindó apoyo en una etapa inicial de esta iniciativa, como referente en temas de transporte sostenible se considera que era necesario un trabajo más fuerte de posicionamiento de las organizaciones involucradas, pues esto pudo haberle dado más credibilidad al esfuerzo ante los públicos meta.

Como señaló Douma (entrevistada por López, 2015), el objetivo de la embajada era “apoyar iniciativas locales comprometidas con la causa [transporte sostenible], impulsarlas a que lo sigan haciendo, y aportar con el conocimiento que se tiene desde Holanda sobre el tema”. Sin embargo, esto no se ve reflejado en la percepción de los participantes, lo cual va en detrimento del posicionamiento de la institución y de su gestión de diplomacia pública (reconocimiento de intereses y reputación positiva que buscan las misiones diplomáticas en otros países).

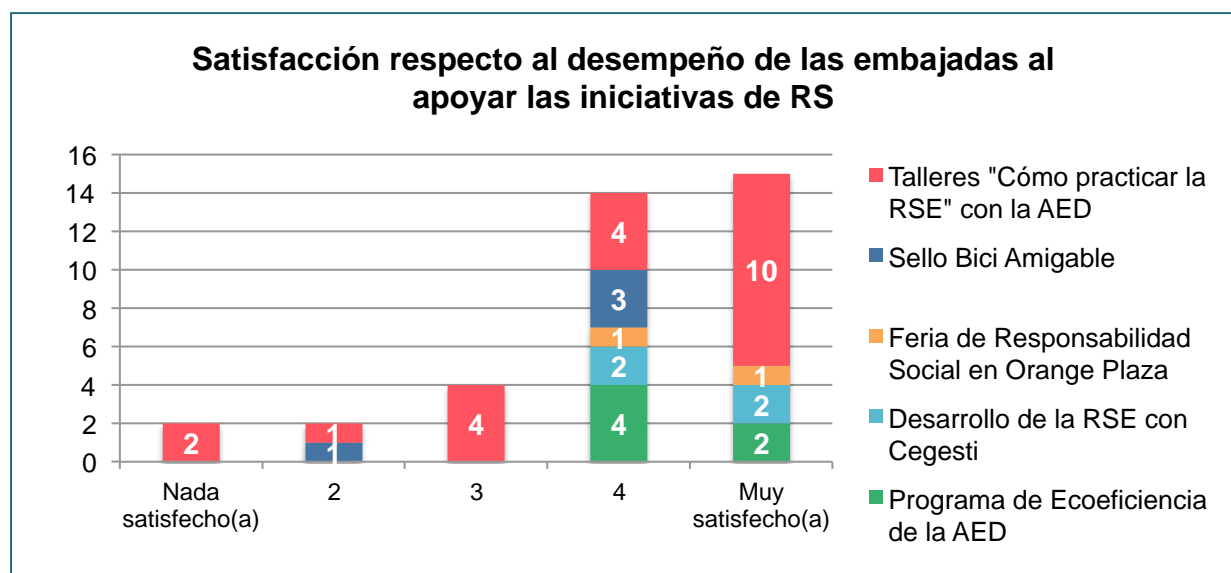
En el caso de la feria realizada en *Orange Plaza*, cuyos beneficiarios fueron los mismos colaboradores de la Embajada del Reino de los Países Bajos, la totalidad respondió que considera la labor de esta institución al realizar la actividad como positiva, lo cual fortalece la buena reputación de esta institución ante este

público interno. Así también, dos personas se mostraron muy satisfechas o satisfechas respecto al desempeño de la embajada en relación con la iniciativa, mientras que otras dos estuvieron neutrales.

Por otra parte, la muestra consultada que participó del programa de Eco Eficiencia indica que se encuentra satisfecha o muy satisfecha con el desempeño de la Embajada del Reino de los países bajos al apoyar este esfuerzo.

Del mismo modo, las personas beneficiarias de las capacitaciones sobre responsabilidad social impulsadas por Cegesti se encuentran satisfechas con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda -a través de la embajada- al apoyar este esfuerzo.

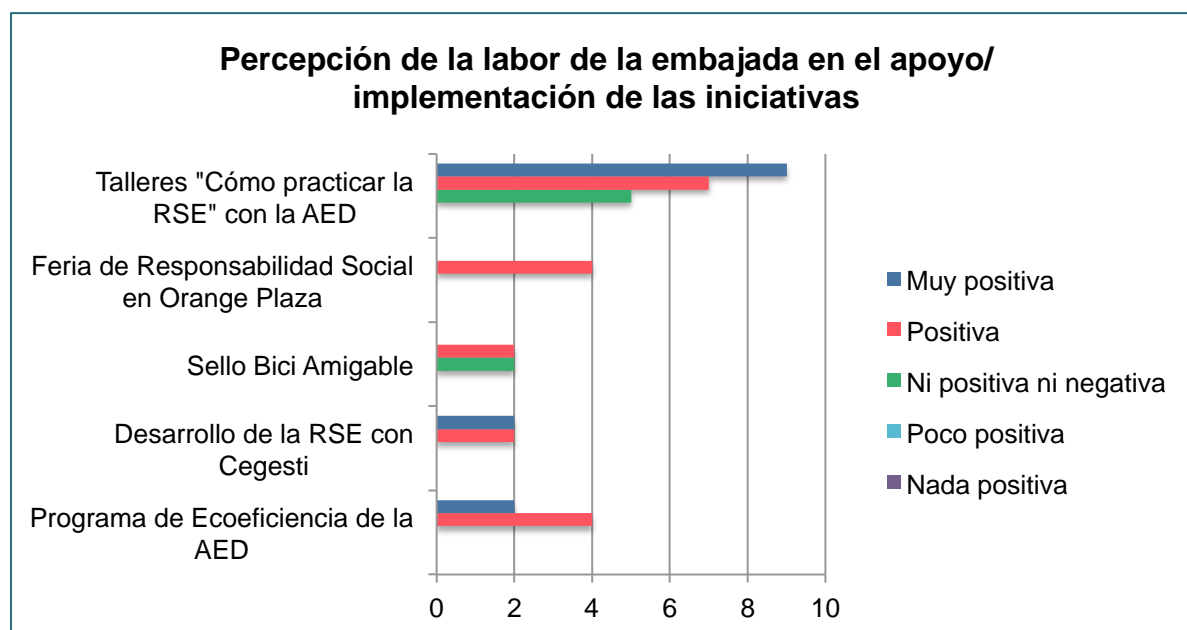
Figura N.22
Satisfacción respecto a las embajadas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

Figura N.23

Percepción respecto a las embajadas



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

Respecto a la percepción sobre la Embajada del Reino de los Países Bajos, las cuatro personas que participaron de la feria de RS con la FOS consideran que la labor de esta en el apoyo de esta actividad fue positiva; y coinciden en que si esta institución los considerara para participar en otra iniciativa socialmente responsable les gustaría ser parte. También, la totalidad de la muestra relacionada con el programa de Eco Eficiencia señaló que le gustaría ser parte de otro esfuerzo si la embajada los llegara a invitar en el futuro.

Cabe destacar que las cuatro personas de esta embajada que aportaron insumos respecto a la feria de RS en *Orange Plaza*, señalaron que probablemente sí estarían interesadas en participar en una actividad sobre Responsabilidad Social en caso de que la embajada los invitara. No obstante, esto está directamente relacionado con que el público en este caso son colaboradores y colaboradoras de la embajada, por lo que probablemente tendrían la obligación de participar.

Los resultados previos revelan una oportunidad para la embajada de explorar estos públicos para futuras iniciativas, especialmente en el caso de Cegesti que trabajó con instituciones públicas. Si bien actualmente el espacio de *Orange Plaza*

es facilitado para reuniones sobre Responsabilidad Social con entes tanto públicos como privados, se podría plantear algún proyecto dedicado a fortalecer aún más estas alianzas y el crecimiento de colaboradores estatales en el tema.

Se mencionaba antes en esta investigación que cada vez más los *stakeholders* buscan la “legitimación” de las acciones de las empresas. Suchman (citado en Moir, 2011) define esta “legitimación” como “una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, propias o apropiadas en torno a algún sistema social construido por determinadas normas, valores, creencias y definiciones” (p. 11).

Por esta razón, tanto para las instituciones públicas como para las embajadas sería importante reafirmar que sus proyectos responden a expectativas provenientes de su campo de acción según lo que los grupos sociales a los que atienden requieren.

Por otro lado, ante la falta de conocimiento por parte de varios de los públicos sobre la participación de las embajadas, Curtin (2006), provee una amplia visión del campo de las Relaciones Internacionales afín con los objetivos de este trabajo al expresar que “quienes practican las relaciones públicas deben fungir como intermediarios culturales para crear identidades compartidas entre productos o asuntos, y públicos” (p. 167). Y es en acciones como esta donde se requiere una persona especializada en la gestión de públicos que contribuya al fomento de la visibilización de las buenas prácticas de las embajadas.

Esto dado que, tal como en el caso de los beneficiarios del Sello Bici Amigable, dos personas calificaron la labor de la Embajada del Reino de los Países Bajos en el desarrollo de la actividad como positiva, mientras que otras dos afirmaron que no fue ni positiva ni negativa -por no saber de su participación-.

Sin embargo, la totalidad de los consultados señaló que si la embajada los invitara a participar nuevamente de una actividad sobre Responsabilidad Social posiblemente les gustaría ser parte, lo cual indica que existe una anuencia que no se está aprovechando tanto como se podría.

Finalmente, se considera pertinente mencionar que, a la hora de desarrollar o apoyar iniciativas, es importante no limitarse únicamente a solo apoyar talleres o incluso a hacerlos una vez y no continuar la gestión, sino verdaderamente contemplar todos los públicos a los que se está impactando y con los cuales se

podrían desarrollar otras iniciativas que vayan en pro de una reputación favorable para la embajada en temas de Responsabilidad Social.

Por ejemplo, la experta Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015) sostiene que debe haber un mapeo de partes interesadas “que lo puede hacer una embajada, y entender cuáles son los impactos que como representante de un país se está teniendo en este otro país: cuáles son las partes afectadas, cuáles son sus objetivos estratégicos”, esto para luego priorizar en cuales enfocarse.

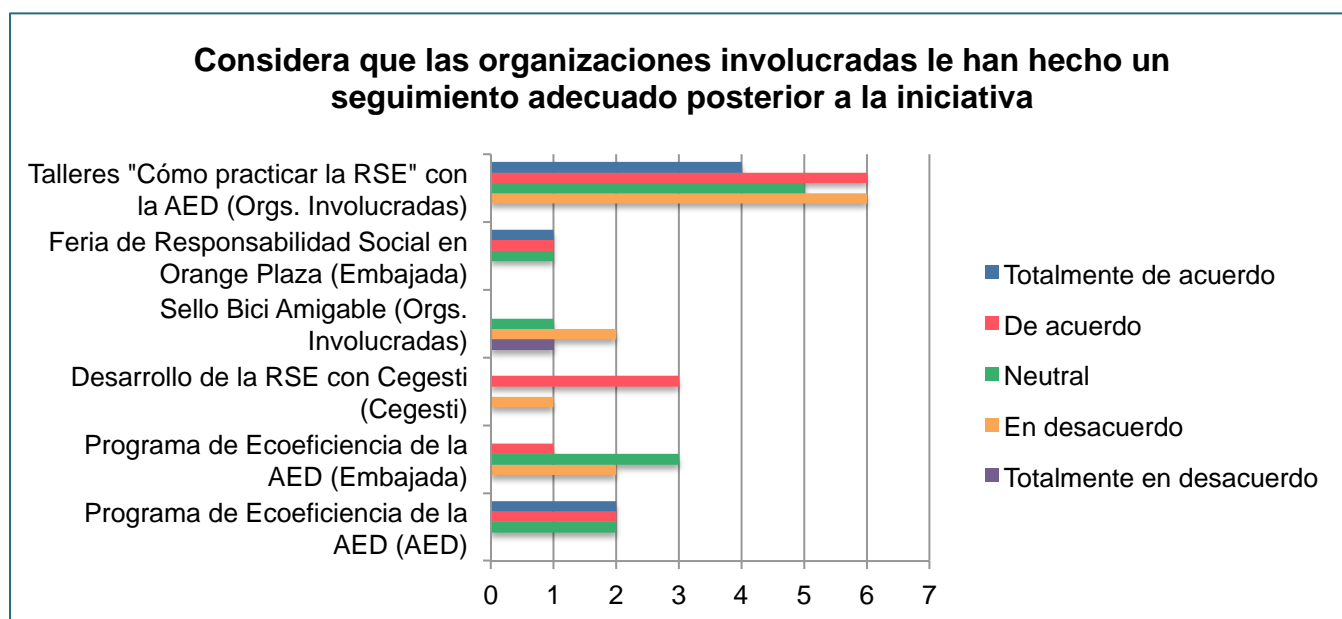
Aunado a lo anterior, 16 personas de la Embajada de Canadá afirmaron que consideran la labor de la embajada dentro del proyecto como positiva, pero cinco de ellas señalaron que no fue ni positiva ni negativa, precisamente por el desconocimiento expuesto anteriormente. El hecho de que la califiquen satisfactoriamente se debe a que de manera general el taller fue una experiencia positiva para ellos y ellas, pero hace falta visibilizar su rol dentro de los proyectos.

Así bien, este público de la Embajada de Canadá respondió que sí estaría dispuesto a participar de otra iniciativa de RS en caso de que la institución los invitara, lo cual es un buen indicador para esta institución para continuar con esfuerzos similares e incluso apelar a nuevos públicos.

Percepción en cuanto al seguimiento brindado

Respecto al seguimiento dado por las organizaciones posterior a la finalización de las iniciativas, se obtuvieron los siguiente resultados.

Figura N.25
Seguimiento a los beneficiarios



Fuente: Elaboración propia con base en cuestionario enviado a los beneficiarios de las iniciativas de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos, noviembre 2015 - junio 2016.

De las personas beneficiarias de los talleres impulsados por la Embajada de Canadá, diez personas estuvieron de acuerdo en que este se dio, mientras que cinco de ellas señalaron estar neutrales y otras seis estuvieron en desacuerdo. Si bien para esta actividad un intento de seguimiento fue precisamente el segundo taller, de este participó una minoría del primer taller, lo que indica también que hubo problemas para la convocatoria, y así, para el seguimiento.

De las personas beneficiarias del Sello Bici Amigable, tres sostuvieron que no se dio ningún seguimiento constante posterior a adquirir el sello, y la cuarta persona se manifestó neutral ante este cuestionamiento. En este caso y en el de la Embajada de Canadá, destaca que es de las pocas, sino la única consulta en los cuestionarios que tuvo una respuesta en su mayoría negativa.

En cuanto a quienes participaron de la feria de RS en *Orange Plaza*, dos personas coincidieron en que posterior a la iniciativa se hizo un seguimiento adecuado a los aprendizajes obtenidos; sin embargo, una persona se mostró neutral, y otra afirmó estar en desacuerdo.

Previamente se mencionó que, según el funcionario encargado, este seguimiento se hizo a través de correo electrónico, por lo que dadas las respuestas se recomienda evaluar directamente con cada colaborador(a) cuál sería el método ideal, desde su perspectiva personal, para valorar de qué forma realizar este tipo de seguimientos en el futuro, pues existen varios canales efectivos más allá del correo electrónico, especialmente por el fácil acceso que se tiene a este público tratándose de personal de la embajada.

Para la iniciativa de Eco Eficiencia, cuatro personas estuvieron de acuerdo en que la AED les ha dado el seguimiento adecuado después de asistir a los talleres, mientras que las otras dos se mostraron neutrales al respecto, por lo que sería preciso valorar qué elementos podrían mejorarse. Sin embargo, sí se tiene claro que esta fue una de las iniciativas en la que hubo una de las evaluaciones más estructuradas, pues Kopper (entrevistado por López, 2015) afirmó que al finalizar el proyecto se trabajó un seguimiento mediante reportes por parte de las empresas para analizar resultados.

Por otro lado, al hacerles la misma consulta pero referida al seguimiento por parte de la embajada, dos personas señalaron estar en desacuerdo, otras tres neutrales, y solo una expresó estar de acuerdo. El enunciado anterior no es de extrañar dado que la embajada no dio ningún seguimiento, pues no era su rol en la iniciativa. No obstante, como se mencionó en la descripción previa de este esfuerzo, hubiese sido importante que lo implementaran para fortalecer sus proyectos propios o colaboraciones a futuro.

En contraste, tres personas beneficiarias consideran que Cegesti les ha dado un seguimiento adecuado después de haber participado del programa, lo que muestra que esta organización es una excepción en el tema, pues en todos los casos anteriores se ha presentado este aspecto como una oportunidad de mejora. En este caso, un acercamiento a Cegesti para capacitarse en temas de evaluación resultaría positivo para cubrir ese aspecto de forma óptima en futuros esfuerzos.

Como nota final se recuerda que la satisfacción de las partes involucradas es vital para la continuidad de los proyectos en pro de la sostenibilidad, pues de otra forma la iniciativa no genera un ciclo cuyo paso final sea obtener insumos de los cuales aprender y realimentarse para tener en cuenta en futuras prácticas.

Aspectos positivos

Las personas beneficiarias de los talleres impulsados por la Embajada de Canadá resaltaron, principalmente, la concienciación en temas de Responsabilidad Social a las partes interesadas, las experiencias compartidas, el facilitarles una nueva perspectiva sobre la RS dirigida a PyMES, el seguimiento de la OEA, y la comprensión de lo que significa ser socialmente responsable. Adicionalmente, se mencionaron la estructura y metodología de la iniciativa, la capacitación para mejorar o implementar los programas de RS, la calidad de la moderadora, las guías de la AED, el involucramiento de organizaciones privadas y públicas con las que pudieron generar contactos y el dinamismo del taller.

Las personas beneficiarias del taller de Eco Eficiencia rescataron como aspectos positivos el conocimiento adquirido y poder relacionarse de forma activa con otras organizaciones tanto públicas como privadas, el gran valor al obtener insumos y conocimientos desde experiencias ya adquiridas por otras empresas -nuevamente resaltando la importancia del traslado de buenas prácticas mencionado por las expertas entrevistadas-, el acercamiento a casos y prácticas reales de eco eficiencia, así como la interacción entre gestores, y el apoyo en la gestión empresarial.

Es así un insumo importante para la Embajada del Reino de los Países Bajos que efectivamente a este tipo de públicos les atrae el poder compartir y enriquecerse con prácticas exitosas en temas de Responsabilidad Social, una de las oportunidades que resalta Sánchez (entrevistada por López, 2016) tienen las embajadas a través de su servicio diplomático.

Por otra parte, como aspectos positivos de las capacitaciones de Cegesti, se destaca a una persona que rescató dentro de sus comentarios varios de los principios fundamentales de la Responsabilidad Social, lo que demuestra conocimiento valioso en el tema pues recalcó dentro de sus aprendizajes el logro de una gestión compartida y sustentable, el conjunto integral de políticas necesarias, la conservación del ambiente y sustentabilidad de generaciones futuras, la maximización de impactos positivos, las condiciones de equidad, justicia, ética, calidad de vida y gobernabilidad empresarial, todos aspectos que se mencionan en los principios básicos de la RS según la ISO 26000.

Incluso una persona destacó la incorporación de la Responsabilidad Social en varios convenios de su institución y su inclusión en procesos de contratación a

raíz de su participación en la iniciativa; mientras que las otras dos personas se inclinaron por la calidad de la información y la importancia de brindar un marco general sobre la Responsabilidad Social y sus principales componentes.

Dentro de los aspectos que la muestra consultada de la feria de RS en la Embajada del Reino de los Países Bajos mencionó estuvieron el hecho de conocer diferentes proyectos de Responsabilidad Social en Costa Rica, conocer nuevas personas y establecer contactos, así como enterarse de iniciativas interesantes en las cuales participar, conocer más sobre qué es la FOS y la posibilidad de transmitir a otras personas los conocimientos adquiridos, y también los eventos para promocionar el trabajo de la embajada en diversos temas, surgidos a raíz de este esfuerzo.

De manera general, se observa que a este público le interesa el contacto con otras organizaciones y el compartir experiencias diversas, por lo cual la embajada podría valorar la posibilidad de realizar otro evento enfocado en estas aspiraciones para fortalecer las prácticas internas en Responsabilidad Social.

En el caso del Sello Bici Amigable, cuyo enfoque estaba mucho más dirigido al medio ambiente, una de las organizaciones rescató que la iniciativa les ayudó a comenzar a trazar un camino responsable en su empresa, mientras que otra recalcó la armonía con el ambiente, y una tercera destacó el sentimiento de ayuda a la comunidad y al medio ambiente.

Oportunidades de mejora

Con el fin de brindar un aporte concreto tanto para las instituciones del cuerpo diplomático como para las embajadas involucradas en este estudio, se les consultó las personas beneficiarias cuáles aspectos de cada iniciativa consideran que pudieron ser mejores.

Quienes participaron del taller apoyado por la Embajada de Canadá, sugirieron, en su gran mayoría, optimizar el seguimiento posterior a los talleres para confirmar que el plan se estuviese aplicando debidamente. Esto es un llamado también para que la OEA trabaje ese aspecto, puesto que si bien se hizo un seguimiento, este no fue satisfactorio para los beneficiarios. Asimismo, una persona mencionó que el papel de la embajada pasa desapercibido y se ve opacado por la OEA, así como la falta de que la embajada haga un aporte concreto. A pesar de que realmente existió un aporte, la percepción negativa no estaría contribuyendo a

fortalecer la imagen de la institución, una de las metas principales de la diplomacia pública según Cole (2011), quien propone que el ejercicio de la diplomacia pública puede darse a partir de tres ejes: “la cultivación de imagen de marca, (...) la abogacía de los intereses nacionales y (...) la promoción del entendimiento mutuo” (p.151).

Otras personas mencionaron que tanto la comunicación para atraer a más personas como la constancia posterior a la iniciativa, aspecto relacionado con el seguimiento, pudieron ser mejores.

Las recomendaciones de los beneficiarios de la feria de RS en *Orange Plaza*, se inclinaron más bien por el deseo de haber estado expuestos a más opciones y ejemplos de acciones socialmente responsables -como se mencionó anteriormente-. Otra persona destacó la necesidad de crear mayor visibilidad sobre los logros en redes sociales o prensa, por ejemplo, y darles mayor importancia a esos temas a través de esos medios.

A su vez, otra persona señaló que necesitaría un tiempo fuera de sus labores cotidianas para dedicarle a este tema y tener mayor participación; y por último, una persona sugirió ofrecer más opciones de organizaciones para desarrollar proyectos de Responsabilidad Social, así como mejorar el seguimiento de las actividades y generar mecanismos de evaluación para demostrar resultados.

De parte de las personas beneficiarias de la iniciativa de Eco Eficiencia, se señaló un seguimiento más continuo al finalizar los talleres, incluir otras temáticas y aterrizar mejor los casos. No obstante, una persona comentó que no tiene comentarios de mejora, lo que indica su satisfacción con todo el programa.

En cuanto a quienes participaron de las acciones de Cegesti, se repitió el tema del seguimiento para que las capacitaciones logren materializarse en proyectos específicos, y dar a conocer de mejor forma el estado actual de cada una de las organizaciones participantes para facilitar la interacción. Esto también tiene mucho que ver con el compartir experiencias, interés sobre el cual ya en otros casos fue rescatado por parte de los beneficiarios.

Cabe destacar que las personas representantes de las organizaciones que adquirieron el Sello Bici Amigable mencionaron la pertinencia de aumentar la promoción o publicidad del esfuerzo, así como a los locales que lo adquieren;

mejorar la comunicación e información, y brindar mayor y mejor seguimiento a los afiliados e incluso invitarlos a actividades o eventos relacionados.

Uno de los aspectos que más se repite dentro de las oportunidades de mejora es el tema de la divulgación o comunicación de los esfuerzos. En la entrevista realizada a Olga Sauma de la AED, quien fungió como fuente para las iniciativas de la Embajada de Canadá, se le consultó si opinaba que las embajadas visibilizan sus acciones socialmente responsables lo suficiente, a lo que ella señaló que la visibilización es algo que se debe hacer cuando el esfuerzo ha tenido un impacto que valga la pena compartir. “Hay un reto de cómo coordinar esfuerzos en ese sentido. Cómo buscar socios estratégicos que puedan potenciar más esos programas y proyectos. De cómo buscar impacto de acciones y actividades que se están haciendo” (Sauma, comunicación personal, 2015).

Sin embargo, en un tema como transporte sostenible, que es el foco del Sello Bici amigable y donde Holanda ya tiene tanto camino recorrido, parece pertinente comunicar que este tipo de iniciativas existen y que cuentan con el apoyo de instituciones como la embajada para generar mayor alcance, credibilidad e impacto social positivo.

Se recuerda que es propio de una gestión exitosa de diplomacia pública la divulgación de buenas prácticas, “con el propósito de volver la política exterior de esta nación meta a su favor” (Potter, 2002, p.3), y en iniciativas exitosas, como las expuestas, donde se ve una alta satisfacción a nivel general, queda el vacío de esta difusión.

Así, se encuentran dos patrones principales dentro de estas respuestas, además de la falta de comunicación de los programas: la necesidad de optimizar los métodos de seguimiento, y la tendencia existente y validada por las expertas de compartir experiencias y generar alianzas.

En síntesis

A manera general, se considera que la percepción sobre las iniciativas analizadas es predominantemente positiva. Si bien se resaltaron varios aspectos por mejorar, en la mayoría de las iniciativas la mayor cantidad de las personas beneficiarias se sintieron satisfechas y opinaron que sus objetivos se cumplieron -ya sea en cierta medida o en su totalidad-. Esto habla bien de las misiones

diplomáticas involucradas y de las alianzas formadas, puesto que todos estos esfuerzos estuvieron acompañados de gestiones colaborativas.

Lo anterior refuerza la relevancia de las alianzas para el éxito de programas y la transmisión de conocimiento especializado en el tema, un aspecto importante de seguir explorando sin perder el deseo desde las instituciones del cuerpo diplomático de colaborar con conocimientos propios y capacidad interna, algo que no se mostró en gran medida en este caso, pues la participación de las embajadas fue en su mayoría limitada -a excepción del esfuerzo interno realizado en *Orange Plaza* en la Embajada del Reino de los Países Bajos-.

Por otro lado, sobresale como un punto de mejora el desconocimiento de algunos beneficiarios de que las embajadas tuvieron participación en las iniciativas. Como se dijo anteriormente, el ejercicio de las Relaciones Públicas y la diplomacia pública debe ser puesto en práctica en estos casos para comunicar no solo las buenas prácticas -importante para motivar a otras instituciones similares-, sino también para posicionar sus ideales e ideas en el imaginario colectivo, y en sus públicos metas.

Finalmente, destaca también la necesidad de capacitaciones en evaluación y seguimiento de beneficiarios, pues predominó una ausencia de gestión en este sentido -o al menos de una gestión efectiva-, lo cual salió a la luz con la percepción negativa en este aspecto por parte de las personas consultadas.

4.4 Gestión socialmente responsable de las embajadas

Los diferentes insumos sobre la gestión socialmente responsable que posee cada embajada en estudio, se obtuvieron a través de entrevistas presenciales a las cinco personas directamente encargadas de los asuntos de Responsabilidad Social en estas instituciones. Estos fueron Esteban Gracias, Oficial de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social, y Alexander Kofman, Ministro Consejero, de la Embajada del Reino de los Países Bajos; asimismo, los tres oficiales de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, cuya identidad permanecerá anónima por políticas de esta entidad.

Motivaciones sobre la gestión

Las cinco personas entrevistadas coincidieron en que el interés en la Responsabilidad Social por parte de la embajada para la que laboran proviene de

una política u orientación ya establecida por los respectivos gobiernos a los que representan. Lo anterior quiere decir que más que una decisión local, practicar la Responsabilidad Social es un impulso por parte de estos países, lo que sugiere que tanto Canadá como El Reino de los Países Bajos han logrado asumir la Responsabilidad Social como parte fundamental de sus gobiernos y es por ello que han buscado implementar políticas globales que se repliquen a través de sus embajadas en el mundo.

Como señala Castañeda (citado en Zorro, 2013) “el apoyo de un Estado a programas de interés de otro o de sus habitantes puede fortalecer la posición política o económica del primero” (p. 93). Al ejercer un mandato sobre estas instituciones del cuerpo diplomático en relación con la Responsabilidad Social, estos gobiernos están buscando contribuir a la sociedad del Estado receptor incentivando las buenas prácticas no solo desde la embajada, sino permeándolo en las empresas de capital canadiense/holandés; afín también de mantener una imagen positiva de su país que alimente sus relaciones bilaterales.

Asimismo, dado que la promoción de las prácticas socialmente responsables refleja la preocupación por el cumplimiento de una serie de principios como la transparencia, la anticorrupción, el respeto a los derechos humanos y el cuidado al medio ambiente, entre otros, la RS se convierte en una oportunidad ideal para los gobiernos de ejercitar su diplomacia pública en “un intento de comunicarse con sus públicos extranjeros para generar entendimiento sobre las ideas e ideales de su nación, su cultura e instituciones, y sus metas y políticas internacionales” (Tuch, citado en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013, p. 2).

A partir de los resultados obtenidos, se encontró que estos gobiernos, y por tanto sus embajadas en Costa Rica, coinciden en que uno de sus intereses principales es la promoción o el apoyo de la Responsabilidad Social en las empresas cuyo capital proviene de sus respectivos países, así como en los proveedores o distribuidores de estas.

Esta preocupación de apoyar la RS de las empresas concuerda con la teoría de la diplomacia económica, la cual se encarga de aquellas actividades relacionadas con inversión extranjera y de las relaciones con organismos económicos internacionales. Así, Saner y Yiu (2003) afirman que

En el frente económico, grandes esfuerzos internacionales se han hecho para asegurar la competencia justa, el desarrollo sostenible y la buena

gobernanza. Las organizaciones multilaterales e intergubernamentales están definiendo cada vez más estándares para la industria que se conviertan en un marco de condiciones obligatorias para las compañías globales sea donde sea que operen (p. 7).

De hecho, los funcionarios entrevistados de la Embajada del Reino de los Países Bajos explican que su gestión de RS está ligada a la diplomacia económica. Como señala Gracias (entrevistado por López, 2015)

Lo que quiere Holanda es abrir nuevos mercados para sus empresas, pero no cualquier tipo de negocios sino que haya un ambiente sano tanto para que las empresas holandesas puedan actuar de una forma ética y responsable, pero también promover que en los países donde la legislación no es parecida a la de Holanda haya una mejoría sustancial.

No obstante, si bien la Embajada del Reino de los Países Bajos se enfoca en las prácticas de producción sostenibles de otras organizaciones, desde hace unos años también ha buscado ser socialmente responsable por sí misma.

En tanto la Responsabilidad Social nace como un concepto orientado a las empresas y a la gestión del impacto sobre sus acciones, se considera que ambas embajadas tienen un foco importante al preocuparse porque esa representación empresarial de su país esté aplicando prácticas sostenibles.

Este interés es compatible con la definición de la Comisión Europea (2001) de Responsabilidad Social Empresarial (RS) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (p.7).

Si bien actualmente ese concepto ha evolucionado a una responsabilidad que compete no solo a las empresas, sino a cualquier organización, buscando el desarrollo sostenible, continúa siendo relevante fomentar estas buenas prácticas en las entidades privadas, que hacen uso frecuente de distintos recursos naturales y humanos que causan gran impacto, muchas veces negativo, tanto en la economía y la sociedad como en el ambiente.

La experta en Responsabilidad Social Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015) demuestra agrado por la definición de RS de la ISO 26000, el estándar global sobre Responsabilidad Social, porque les transmite a las organizaciones que deben empezar por el impacto que ellas mismas están causando, para después ser capaces de dirigirse hacia lo externo: “debe ir de adentro hacia afuera. Si no nos

hacemos cargo de los propios impactos positivos o negativos eso no es ser socialmente responsables”.

En ese aspecto se reconoce que la Embajada del Reino de los Países Bajos se haya preocupado por implementar desde hace algún tiempo prácticas de Responsabilidad Social a lo interno de la organización, iniciando con el Programa Bandera Azul Ecológica, en el cual se profundizará más adelante.

En esta línea, los funcionarios entrevistados de la Embajada de Canadá ponen mucho énfasis en que ellos no hacen Responsabilidad Social como tal, a pesar de los talleres para empresas en el tema que han desarrollado. Así, una de los oficiales de la Sección Comercial (entrevistada por López, 2015) explica que “dentro de la embajada no hay Responsabilidad Social, sino dentro de la empresa, no viene de nosotros [la embajada] tanto como viene de principios de gestión que vienen de la sede de Ottawa”.

El comentario anterior se da porque su gestión ha sido principalmente para que otras empresas implementen sus propios programas de Responsabilidad Social y no para la embajada a nivel interno. El enfoque es que los ciudadanos y las empresas canadienses en el extranjero apoyen la Responsabilidad Social, es decir, “que sean buenos ciudadanos corporativos” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

Si se parte de la ISO 26000, cuya definición de Responsabilidad Social se determinó que sería utilizada como base para este trabajo (ver Marco Teórico), se destaca que aunque la Embajada de Canadá aún no ha hecho esfuerzos por aplicar los principios de RS a lo interno o integrarlos a otras áreas de la embajada, los propósitos de los talleres que ha organizado no solo en Costa Rica, sino en el resto de Centroamérica, efectivamente concuerdan con esta definición, donde la RS es la

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: o tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y/o esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (Argandoña e Isea, 2011, p. 11).

Dentro de las múltiples definiciones de Responsabilidad Social que se han generado a través de los años, esta resultó la que más se adaptaba a los objetivos

del presente estudio, pues amplía sus principios a cualquier tipo de organización, y no únicamente a aquellas privadas, como sí lo hace el concepto de Responsabilidad Social *Empresarial*.

Además, por ser considerado el estándar global, la ISO 26000 brinda un aporte integral en cuanto al desempeño socialmente responsable, y hace especial énfasis en la necesidad de incluir a las partes interesadas de una organización, lo que en Relaciones Públicas serían considerados públicos de interés y que son fundamentales para una correcta gestión de la responsabilidad social.

Concuerda con esto la experta Cecilia Mora, quien afirma suscribirse a esa definición en términos de Responsabilidad Social. Esto no quiere decir que esta sea la definición ideal en todos los casos, pues existen una serie de principios internacionales que cada organización o institución puede seleccionar como prioritarios dependiendo de sus enfoques u objetivos.

Sin embargo, bajo el esquema de este estudio, se considera la más apta dado que se puede aplicar a los ámbitos de Responsabilidad Social, a las Relaciones Públicas Internacionales, y al ejercicio de cualquier tipo de organización; ejes que determinan el trabajo aquí expuesto.

Enfoques de la Responsabilidad Social

Continuando con los enfoques de RS de cada embajada, es relevante resaltar que la política de la Embajada de Canadá sobre Responsabilidad Social surgió por la actividad minera que se realiza por parte de empresas privadas con respaldo del gobierno en algunos países de esta región (se recuerda que esta embajada está encargada no solo de Costa Rica, sino también de Honduras y Nicaragua). Esto es coherente con la definición de Responsabilidad Social anterior en tanto están cuidando los “impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente”.

Incluso, este primer enfoque hacia la minería se amplió rápidamente a otros sectores y no solo a que las empresas canadienses en el extranjero generen un impacto positivo, sino que otras organizaciones relacionadas con estas empresas, como proveedores, distribuidores u otros, también sean socialmente responsables.

A veces esas compañías piensan que no pueden o deberían hacer RSE, porque es solo para las grandes o las que contaminan mucho, pero es mucho más complejo y por eso tratamos de tener una influencia en un nivel en el

cual podemos hacer crecer la integración de la RSE, por eso aquí [Costa Rica] se trabaja más con las PyMES (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistada por López, 2015).

Comparándolo con la definición bajo la que se sustenta este TFG, realmente lo que aún no ha logrado esta embajada con su gestión es “integrar la RS en toda la organización y [que] se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO 26000, 2010), o por lo menos en totalidad de sus relaciones. No obstante, sí está haciendo un buen trabajo en otros aspectos de ese concepto.

Por otro lado, ambas embajadas tienen en común que poseen su respectiva política de Responsabilidad Social emitida desde sus gobiernos, lo que facilita las orientaciones de sus iniciativas en el ámbito.

De acuerdo con Gracias (entrevistado por López, 2015), la política de la Embajada del Reino de los Países Bajos se enfoca en generar diálogo con todas las partes interesadas: empresas, gobierno, sector público, entre otras. Asimismo, buscan generar un entendimiento sobre la Responsabilidad Social en el país donde se encuentran y generar un “entorno de negocios más saludable”, por lo que incluso ya han iniciado esfuerzos para que Costa Rica desarrolle su propio Plan Nacional de Responsabilidad Social.

Esta noción de partes interesadas implica una actualización consciente por parte de El Reino de los Países Bajos en materia de Responsabilidad Social, puesto que la ISO 26000 (2010) establece tres relaciones en torno a estos grupos de interés que deben ser la base de la RS: entre la organización y la sociedad, en tanto conocer las expectativas de su accionar; entre la organización y las partes interesadas, al involucrarlas cuando se toman decisiones; y entre las partes interesadas y la sociedad, es decir, la diferencia entre los intereses de las primeras y las expectativas de la segunda (p. 17).

En la misma línea, Kofman (entrevistado por López, 2015), señala que el enfoque de esta embajada se da en los temas ambiental, social y de derechos humanos. Según el entrevistado, los derechos humanos son un pilar para ellos porque los consumidores cada vez son más críticos con los procesos de producción de las organizaciones, y los medios de comunicación también se preocupan por esto.

Lo anterior demuestra conciencia sobre cómo las informaciones que se emiten sobre esos temas pueden afectar la reputación holandesa, lo cual está

estrechamente ligado a una gestión de diplomacia pública -que integra las Relaciones Públicas- por tratarse de un esfuerzo internacional por posicionar intereses e un gobierno en el extranjero. Como propone Grunig (citado en Cole, 2011) la diplomacia pública “consiste esencialmente en la aplicación de las relaciones públicas a la relación estratégica de las organizaciones con sus públicos internacionales” (p. 153).

Como entes que reúnen intereses de diversas naciones y cuya estrategia está suscrita a los parámetros de uno -o varios- países y a las necesidades de otros, entender los diferentes públicos a los que estarán impactando a lo interno y externo de su institución es fundamental para generar un posicionamiento positivo ante estos, que las califique como instituciones que brindan un valor agregado más allá de las funciones consulares de una embajada.

En este caso, si bien en ninguna de las embajadas la Responsabilidad Social está ligada a funciones de Relaciones Públicas, se considera que en el marco de sus ideales de la gestión socialmente responsable está implícita la necesidad de mantener óptimas relaciones con los públicos para potenciar y no afectar negativamente su imagen.

Políticas y estrategias de Responsabilidad Social

Por otra parte, si bien todos los entrevistados tienen claro que el interés de los respectivos gobiernos a los que representan por la Responsabilidad Social existe desde hace ya algún tiempo, en ambas embajadas coinciden en no tener claro cuándo se estableció su respectiva política de Responsabilidad Social, pero enfatizan que en estos últimos años ha sido más intensa.

De hecho, la política exterior de RS desde Canadá fue actualizada en el 2014 bajo el nombre “*Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada’s Extractive Sector Abroad* [Negociando como Canadá: Una estrategia para el avance de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector extractivo de Canadá en el extranjero]”.

En términos generales, los encargados resaltan que las grandes orientaciones continúan siendo las mismas, pero que uno de los cambios importantes que generó esta actualización es que, dado que en Costa Rica no hay minería, se le iba a dar apoyo a otro tipo de empresas que pueden tener un impacto

social positivo (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López 2015).

Por otro lado, otra entrevistada señaló que debido a la cantidad de información en relación con la Responsabilidad Social existente en la actualidad, están tratando de trabajar con organizaciones locales como la AED para promover el uso de esas herramientas entre compañías tanto canadienses como locales y sus proveedores; de ahí los talleres analizados en este trabajo (Oficial la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistada por López, 2015).

Este nuevo acercamiento a la Responsabilidad Social por parte de Canadá incluye la promoción y la guía para las empresas sobre los principios internacionales clave para la Responsabilidad Social, cultivar relaciones y alianzas, facilitar el diálogo para la resolución de conflictos y fortalecer el ambiente en torno a la Responsabilidad Social (Gobierno de Canadá, 2014).

Mientras que los representantes de la Embajada de Canadá señalan que sus orientaciones estratégicas en Responsabilidad Social se han mantenido similares desde el inicio, a excepción de las áreas mencionadas, los funcionarios de la Embajada del Reino de los Países Bajos comentan que su estrategia en el tema cambia cuando cambia la política de RS en Holanda.

Por ejemplo, según Kofman (entrevistado por López, 2015) antes esta estaba muy relacionada con el voluntariado, pero ahora va más dirigida a que el gobierno y las empresas trabajen en conjunto y a ligarlo a través del *Orange Plaza* -el espacio creado dentro de la Embajada del Reino de los Países Bajos para promover la Responsabilidad Social entre distintas instituciones y a lo interno de la embajada-; así como a cambiar ciertas prácticas a lo interno de su institución, como condiciones laborales más flexibles donde el cumplimiento de los resultados es más importante que tener un horario estricto de trabajo.

Principios y guías internacionales

Además de la política de cada gobierno que representan, estas embajadas también tienen en cuenta varios de los principios o guías internacionales que facilitan que las organizaciones puedan considerarse socialmente responsables, como se explicó en el Marco Teórico de esta investigación.

En esta materia, la Embajada de Canadá especifica claramente en su nueva política que desde la institución se busca promover en las compañías varios de

estos principios: la Guía de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD, por sus siglas en inglés) para las Empresas Multinacionales, los principios de la Unión Europea sobre Negocios y Derechos Humanos, los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos, las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), la Guía de Debida Diligencia de la OCDE para Cadenas de Suministro Responsable de Minerales en las Áreas de Conflicto o de Alto Riesgo, y la “*Global Reporting Initiative [Iniciativa Global de Reporte]*” (*Doing Business the Canadian Way: A Strategy to Advance Corporate Social Responsibility in Canada’s Extractive Sector Abroad [Negociando como Canadá: Una estrategia para el avance de la Responsabilidad, 2014]*).

Aunado a los anteriores, una de las personas funcionarias entrevistadas agregó también la ISO 26000 dentro de los principios que siguen, y mencionó que todas estas guías internacionales intentan integrarlas a los Tratados de Libre Comercio que establecen.

Por otro lado, la Embajada del Reino de los Países Bajos tiene como base de su gestión socialmente responsable los Principios Ruggie, que son el fundamento del Plan Nacional de Empresas y Derechos Humanos de Holanda, el cual es la base para impulsar el desarrollo del Plan Nacional de Responsabilidad Social en Costa Rica, y que sería el equivalente a la política escrita de esta embajada en el tema.

Estos principios son de suma importancia porque, al igual que la ISO 26000, hacen énfasis en que sus preceptos deberían ser asumidos por cualquier organización, en tanto estos “se aplican a todos los Estados y a todas las empresas, tanto transnacionales como de otro tipo, con independencia de su tamaño, sector, ubicación, propietarios y estructura” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2011). Sus proposiciones giran en torno al deber de los Estados de respetar y garantizar que las empresas respeten los derechos humanos.

Como se determina según los principios mencionados por las embajadas, uno de los enfoques predominantes es en derechos humanos, pues se podría decir que estos cobijan varias materias que son parte fundamental de la RS como las buenas prácticas laborales, el impacto en las comunidades, la transparencia y accionar ético, entre otros. Esto concuerda tanto con la ISO 26000, en tanto los derechos humanos son uno de sus siete principios fundamentales, como con la

norma INTECO para certificación en RS de Costa Rica, por lo que se considera una visión coherente con estas normas para su accionar.

Adicionalmente, coinciden con la Embajada de Canadá al mencionar dentro de sus principios guía los de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE), la “*Global Reporting Initiative* [Iniciativa Global de Reportes] (GRI)”, y agregan los principios del Pacto Global.

Gracias a estas afirmaciones, es posible rescatar que los esfuerzos de estas instituciones están siendo sustentados con guías internacionales formales, cuyas postulaciones buscan alinear en el tema a la mayor cantidad de organizaciones posible.

Directrices en Responsabilidad Social

Es así como, a través de las embajadas, la transmisión de estos principios que vienen del exterior hasta arraigarlos al desempeño local de empresas se convierte en una tarea fundamental que no solo requiere de las relaciones públicas para saber adaptar estos conceptos a un nuevo contexto, sino que contribuyen a la expansión de las buenas prácticas a nivel mundial. Como dice Silvia Araya (entrevistada por López, 2015), experta en Responsabilidad Social, la “RS es algo que viene de afuera, son conceptos que ya estamos importando y que se van fortaleciendo en Costa Rica a raíz de los ejemplos que uno ve en otros lados y de la globalización”.

Además de tener como pilares estos principios internacionales, las embajadas poseen directrices de sus gobiernos en varias materias. La Embajada del Reino de los Países Bajos tiene una instrucción general de promover el tema [RS] y de seguir su plan anual en materia de Responsabilidad Social, y los aspectos en torno a los que giran estas directrices han sido -como se mencionó- el medio ambiente, el trabajo y los derechos humanos, principalmente. Aunado a esto, existe un *CSR Passport* [Pasaporte de Responsabilidad Social Corporativa] que es una guía que tienen disponible para empresas que quieren ser socialmente responsables.

Por otro lado, los funcionarios entrevistados de la Embajada de Canadá explican que las suyas se tratan de directrices de orden general para apoyar o promover la Responsabilidad Social, y “fomentar el diálogo entre gobierno, empresa

y comunidad, así como otras partes interesadas” (Oficial la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

A través de las alianzas con los expertos locales, se considera que lo anterior se ha cumplido, pues se ha tratado de unir a instituciones como las embajadas con empresas privadas en pro de la RS como la AED, para ayudar a empresas privadas cuyas prácticas pueden mejorar, lo cual se espera repercute positivamente en los distintos públicos de esas empresas y a sus distintas comunidades, hasta generar un impacto ampliado de valor.

Entre las principales materias que debe trabajar Canadá están la transparencia, la anticorrupción, políticas y condiciones de trabajo en empresas, generación de diálogo, resolución de conflictos, medio ambiente, rendición de cuentas, y derechos humanos. Estas coinciden con varias de las materias incluidas en las diferentes guías para una adecuada RS, como el octágono de la AED, la ISO 26000 y las de INTECO (ver Marco Teórico, sección Modelos de RS).

Una de las funcionarias entrevistadas apuntó que “no hay un protocolo de revisión de las directrices, pero sí un sentimiento de que debe haber una evolución continua, porque los principios internacionales evolucionan” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistada por López, 2015).

Si bien esta evolución es constante, se rescata que aún en la actualidad estas instituciones mantienen dentro de sus materias los postulados de la Conferencia de Río en 1992, donde se definió que “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible” poniendo énfasis en la “protección de los derechos humanos y del medio ambiente” (DIRECON, 2013, p. 4).

Rendición de cuentas

A pesar de que ambas embajadas tienen políticas de Responsabilidad Social bastante bien definidas (gracias a sus gobiernos) y que mencionan al GRI -la guía para realizar memorias de sostenibilidad a nivel global sobre el desempeño ambiental, social y económico- como uno de los lineamientos que siguen, parece que aún hay una brecha en el tema de evaluación de las acciones en el ámbito, pues hasta el momento no se han hecho memorias de sostenibilidad o de Responsabilidad Social.

En la Embajada de Canadá se realizan únicamente reportes de cada proyecto para rendir cuentas ante los altos mandos, y un reporte anual sobre todas las acciones de la embajada, donde se incluyen los esfuerzos de RS como un apartado más. En la misma línea, la Embajada del Reino de los Países Bajos no había realizado nada parecido al momento de aplicar los instrumentos de investigación, pero afirmaron que comenzarían en el 2015 a hacerlo, ya que han venido más fuertes en el tema, y tienen interés en que sea un documento bien hecho basado en estándares internacionales como los principios del Pacto Global, y con ayuda de una herramienta de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).

Lo anterior deja ver una oportunidad de mejora en ambas embajadas en cuanto al manejo integral de la Responsabilidad Social, principalmente porque al estar aliados con los expertos locales podrían valerse de sus herramientas y metodologías para realizar una memoria sobre sus prácticas y con eso incentivar un mayor accionar en el tema en este país.

Objetivos de Responsabilidad Social

Respecto a los objetivos de Responsabilidad Social que maneja cada institución, en la Embajada de Canadá los establece la Sección Comercial - conformada por las tres personas entrevistadas-, y es el/la jefe(a) de esa sección quien tiene la palabra final sobre lo que se hará o no se hará.

Por lo contrario, si bien en la Embajada del Reino de los Países Bajos la Responsabilidad Social le concierne a una sección determinada, Kofman, el Ministro Consejero al año 2015, expresa que los objetivos se definen intercambiando opiniones con casi todos los colaboradores de esta embajada (Kofman, entrevistado por López, 2015). Como los objetivos vienen desde el gobierno, realmente lo que se hace en la embajada es adaptarlos al contexto costarricense.

Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015), quien tiene amplia experiencia en el ámbito de la RS, señala que el hacerse cargo de los impactos no es algo que asume solo un grupo de colaboradores, sino que le compete a la gerencia transmitirlo a toda la organización. En ese sentido, la Embajada del Reino de los Países Bajos hace un buen trabajo intentando permear los conocimientos en el tema a todos los colaboradores, y haciéndolos partícipes de sus avances en RS.

Según uno de los Oficiales de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá (entrevistado por López, 2015), el objetivo de esta embajada, al menos en Costa Rica, ha sido promover la inclusión de la Responsabilidad Social en las organizaciones, así como la discusión o el conocimiento de que la RS es importante para las empresas de manera general. Como en el país no hay sector minero, el enfoque ha sido más apoyar a las empresas canadienses en el país y a sus proveedores; de hecho, integrar ese principio de Responsabilidad Social en su gestión y convertirlo en parte de la personalidad de las empresas canadienses en el extranjero para ir más allá de la filantropía ha significado gran parte de su esfuerzo.

Así, la experta Mora (entrevistada por López, 2015) también señala que la RS va más allá de la filantropía -como también se puede observar en la historia de su evolución en el marco teórico-. “Si se hace [la Responsabilidad Social] debe ser de forma estratégica: no dando caridad ni limosnas, no dando pescados, sino enseñando a pescar”.

Al hablar con Silvia Araya (entrevistada por López, 2015) -experta en Responsabilidad Social- sobre cuál debería ser el enfoque de las embajadas en este ámbito, llama la atención su opinión sobre que lo ideal sería un esfuerzo de promoción de la RS como estrategia del negocio entre las empresas, a través de casos prácticos con casos de éxito del gobierno al que representa la embajada, sumando que esto sería más enriquecedor con pequeñas y medianas empresas (PyMES). Lo relevante en este caso es que lo anterior es en gran parte lo que se ha dedicado a hacer la Embajada de Canadá en Costa Rica, y en los otros países de los que está encargada, guiándose precisamente por casos prácticos, aunque no de Canadá, sino de la AED en Costa Rica.

Esta experta no tenía mucho conocimiento sobre la labor en este ámbito de las embajadas en Costa Rica, por lo que se destaca como un acierto por parte de esta institución.

Incluso Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015), experta entrevistada, señaló en relación con la misma pregunta que lo más importante son las gestiones para alcanzar el desarrollo sostenible. Desde las embajadas, apunta que lo ideal es concentrarse en las agendas de los países para fomentar la RS en las empresas del país al que representan que invierten en Costa Rica, lo cual también coincide con las prácticas que han realizado estas embajadas.

Un aspecto importante es que a partir del trabajo de campo se descubrió que al momento de esta investigación -octubre del 2015- el enfoque de la Embajada del Reino de los Países Bajos evolucionó hacia una nueva tendencia. Previo al 2014, las iniciativas analizadas estaban precisamente dirigidas a la promoción de las buenas prácticas en las empresas (Eco Eficiencia y Desarrollo de RSE con Cegesti), pero a partir del año 2015 comenzaron a extenderse hacia otros objetivos más orientados a hacerlo desde la parte estratégica de esta institución, con la aparición de *Orange Plaza*, facilitando esa promoción dentro de sus instalaciones.

En el caso de esta embajada existen objetivos de RS a nivel interno y externo. A lo interno se trata de mejorar las condiciones laborales y dar más flexibilidad a los colaboradores, desarrollar las capacidades de interés para cada empleado a través del espacio del *Orange Plaza*; y liderar con el ejemplo a otras instancias en Costa Rica de que la RS puede implementarse también por otros que no son empresas: “que puede ser divertido y que no necesita costar mucho tiempo ni tener otros costos” (Kofman, entrevistado por López, 2015).

En la misma línea, Gracias (entrevistado por López, 2015) destaca como objetivos internos de la Embajada del Reino de los Países Bajos que los colaboradores estén comprometidos e interioricen el tema de RS, y que tengan un mismo nivel de conocimiento respecto a que las acciones realizadas a lo interno también sean proyectadas hacia afuera. Asimismo, poner a disposición de otras causas sus talentos y conocimientos para crear valor compartido, porque “de eso se trata la RS”, según el entrevistado.

La noción de valor compartido es reciente y, de acuerdo con sus autores, está sustituyendo a la Responsabilidad Social por tratarse de un concepto mucho más integral que inscribe la cadena de valor de la organización. Como dicen Porter y Kramer (2011) este modelo se dirige más hacia una transformación de procesos, internalizando la gestión ética e integrándola a la estrategia, donde lo importante es generar una cadena de valor distintiva.

Por ende, se considera positivo que en esta embajada se comprenda su significado y se desee ponerlo en práctica, pues su objetivo a lo externo es “crear valor compartido tanto social, económico, como ambiental; en este caso, apoyando iniciativas como la Bandera Azul, la cual ya se ha mantenido por tres años” (Gracias, entrevistado por López, 2015).

Cabe destacar que gracias a los esfuerzos que ha hecho esta embajada en el tema ambiental se les otorgó la Bandera Azul categoría Eventos Especiales en el 2015, siendo la primera embajada en ganar este premio en Costa Rica y también la primera en recibir la bandera azul, por esfuerzos de años anteriores. Esto marca un precedente para que otras embajadas hayan comenzado a interesarse por el tema y a pensar en ser socialmente responsables.

En cuanto al cumplimiento de esos objetivos, todos los funcionarios entrevistados de la Embajada de Canadá afirmaron que la promoción de la Responsabilidad Social ha sido bastante buena y que los asistentes de sus actividades suelen mostrar aprecio por la oportunidad de aprender sobre el tema de RS. Además, uno de los Oficiales de la Sección Comercial mencionó que una buena señal es que las organizaciones como AED quieren seguir trabajando con ellos.

Sin embargo, no existe una medición formal del cumplimiento de esas metas, sino que se toman como indicadores los comentarios de la gente, su involucramiento y participación en los eventos. Uno de los funcionarios señaló que “se puede hacer más, pero es cuestión de recursos humanos y financieros” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, 13 de octubre del 2015). Sin embargo, con base en la investigación realizada se considera que esos recursos no son determinantes para evaluar, pues es un aspecto que puede trabajarse por medio de colaboraciones, como lo ha hecho la Embajada del Reino de los Países Bajos en gran parte de su gestión.

Por otro lado, ambos funcionarios de la Embajada del Reino de los países Bajos concuerdan en que, si bien continúan mejorando en varios aspectos, sí se ha avanzado mucho en temas de RS y se mantiene un cumplimiento de lo que especifica el plan anual. Tanto Gracias como Kofman resaltaron que mantener la bandera azul ha sido positivo en ese aspecto. Sin embargo, sucede también que hasta el momento no ha existido una forma de medición de que esos objetivos se cumplieran, más allá de informes de ejecución de labores, pero en la actualidad están desarrollando una plataforma para poder medir todos esos aspectos con la ayuda de expertos internacionales, lo cual sería un buen avance en el tema.

Planificación

En cuanto a la planificación de las iniciativas de Responsabilidad Social, tanto la Embajada de Canadá como la Embajada del Reino de los Países Bajos planifican

sus actividades de Responsabilidad Social dentro de su plan anual, que incluye todos los proyectos para el año siguiente. En la Embajada de Canadá el año fiscal va desde abril hasta marzo, por lo que su periodo de planificación va desde noviembre/diciembre hasta marzo.

La planificación, según los entrevistados, incluye la descripción de cada evento: dónde, cuándo, cómo, con cuáles aliados y proveedores y cuánto dinero estaría destinado para las actividades. En este tiempo se envía una propuesta de iniciativas al gobierno de Canadá, donde se modifica y/o acepta tanto la iniciativa como el presupuesto; y en abril inician los procesos de implementación.

En el caso de la Embajada del Reino de los Países Bajos es a finales de octubre que se presenta el plan para el año siguiente, y ahí deben incluirse los objetivos generales de lo que se va a realizar. Esto lo planifica la gerencia junto con los oficiales de políticas; sin embargo, Gracias (entrevistado por López, 2015) expresa que él, como Oficial de Diplomacia Económica y Responsabilidad Social, define esos objetivos en conjunto con los otros miembros de la embajada.

No obstante, esta embajada tiene apertura para aprovechar las oportunidades que surgen esporádicamente en el tema de Responsabilidad Social durante el año y que no estaban planeadas. No solo Gracias como oficial encargado del tema, sino que cada colaborador(a) de esta institución debe tomar parte en acciones de Responsabilidad Social, y es precisamente por eso que existe el espacio de *Orange Plaza*, para que todos participen de los eventos relacionados con el tema y se conviertan en promotores y practicantes de esta disciplina.

Implementación de las iniciativas

Respecto a la implementación de las iniciativas, ambas embajadas coinciden en que sus primeras acciones de Responsabilidad Social no fueron para Costa Rica, pues las dos están encargadas de varios países en Centroamérica. En el caso de Canadá, uno de los Oficiales de la Sección Comercial comentó que la razón es que Costa Rica es un mercado más avanzado en temas de Responsabilidad Social, por lo que

El enfoque de RSE es más hacia dentro de las empresas: efectos con la comunidad, igualdad, promoción de salud, cosas así, al menos dentro de las compañías canadienses. Por eso (...) es un poco diferente que el enfoque

tradicional de apoyar el desarrollo sostenible (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistada por López, 2015).

En la afirmación anterior se identifica una confusión en torno al concepto de desarrollo sostenible, pues realmente este es el fin hacia el que se dirige la Responsabilidad Social, por lo que cualquier enfoque socialmente responsable estaría también apoyando el desarrollo sostenible.

Incluso, esta es la razón por la cual la RS ahora es vista como un deber no solo de las empresas. “La visión de que [la RS] es aplicable a todas las organizaciones surgió en la medida en que diferentes tipos de organizaciones, no sólo aquellas del mundo de los negocios, reconocieron que (...) también tenían responsabilidades en la contribución al desarrollo sostenible” (ISO 26000, 2010, p.10).

En cuanto a los procesos de implementación de los proyectos de Responsabilidad Social, ambas embajadas destacan la importancia de aliarse con otras organizaciones expertas en la materia. Además de esto, se mencionó que la comunicación con todas las partes se hace un par de meses antes de la implementación, y de esta manera se asignan responsables, se buscan socios y se ajustan las iniciativas.

Como afirma Potter (2002) “los Ministerios de Relaciones Exteriores deben ahora desarrollar programas y juntar complejas coaliciones incluyendo al público ampliado dirigidos directamente a problemas específicos más que simplemente presionar a los gobiernos u organizaciones internacionales a actuar” (p. 1). En esta afirmación sobresale la importancia de esas coaliciones, pues trabajando por separado no se lograría el mismo alcance que han tenido hasta el momento uniendo esfuerzos.

Continuidad de las iniciativas

De hecho, tanto la Embajada de Canadá como la del Reino de los Países Bajos señalan que para darles continuidad y sostenibilidad a sus iniciativas, su estrategia es precisamente valerse de la alianza con estas organizaciones o entes ejecutores.

En la embajada de Canadá, una de las personas entrevistadas indicó que al trabajar con organizaciones locales tienen “una relación a largo plazo y eso (...) nos ayuda a asegurarnos de dar una continuidad (...), tratamos de construir un poco

más de evento a evento, porque a veces hay más de uno al año dependiendo de las necesidades” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, 29 de octubre del 2015).

Muchas veces son incluso estos entes los que proponen los enfoques de las iniciativas y, si eso calza con los objetivos de la embajada, se llevan a cabo. Este es el caso de los talleres implementados por la Embajada de Canadá analizados en este estudio, que fueron un incentivo de la Organización de Estados Americanos (OEA). Por otro lado, la continuidad debe darse dado que una vez que tienen fondos aprobados por parte del gobierno de Canadá deben asegurarse de usarlos, pues de otro modo deben devolverlos.

Asimismo, los funcionarios entrevistados de la Embajada del Reino de los Países Bajos hacen énfasis en que cumplir su plan anual es fundamental, por lo que si hay una iniciativa de Responsabilidad Social incluida tienen la obligación de ejecutarla. Como existe un plan nacional en ese tema a nivel país, constantemente deberán realizar actividades de esa índole, lo que permite la continuidad. También destacan las actividades con las empresas, porque esto facilita la difusión de la importancia de la RS para asegurar que se siga implementando.

Alianzas y colaboraciones

Al consultarles sobre las organizaciones con las que trabajan, se demuestra la trayectoria y credibilidad que ha ganado la AED como organización pionera del impulso de la Responsabilidad Social en Costa Rica. Las dos embajadas en estudio resaltan la utilidad de las herramientas prácticas de esta institución, así como su valor de expertos en la materia a la hora de trabajar iniciativas en conjunto.

La construcción de alianzas para esos propósitos viene desde los años 80, cuando los gestores de la diplomacia económica comenzaron a preocuparse por impulsar las “alianzas público-privadas y al alcance de múltiples actores (...) compañías, cuerpos industriales, cámaras de comercio, grupos de reflexión y escuelas de negocio, todas validadas y legitimadas como socias cruciales” (Rana y Chaterjee, 2011, p. 7).

Adicional a la AED, la Embajada de Canadá menciona trabajar tanto con organizaciones públicas como privadas como lo son varias ONGs, la Organización de Estados Americanos (OEA), la Cámara de Comercio, empresas canadienses, y en ocasiones con algunos ministerios.

A su vez, la Embajada del Reino de los Países Bajos ha establecido un vínculo muy sólido con el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS), pues además de ser miembro de este, ha destinado el *Orange Plaza* para que el consejo lleve a cabo sus reuniones en ese espacio. Del mismo modo, destaca trabajar con otros aliados como ministerios, la Asamblea Legislativa, instituciones de transporte y empresas.

Como se mencionó anteriormente, una de las razones por las que se incentiva la Responsabilidad Social en las empresas desde las embajadas es que los consumidores son cada vez más críticos, lo que ha despertado la necesidad de que organizaciones de múltiples sectores se apoyen para cumplir esos objetivos para mitigar su impacto y mantener buenas prácticas.

Vinculación con la diplomacia pública

Si bien al inicio de este apartado se estableció la relación entre las políticas de RS de las embajadas con la diplomacia pública, a lo largo de la recopilación de información se les consultó explícitamente sobre la vinculación entre sus iniciativas con estrategias de este tipo de diplomacia. Esto porque es el ámbito donde mejor se expresa el ejercicio de las relaciones públicas internacionales como empuje para el desarrollo de una Responsabilidad Social que considere a sus públicos de forma integral y pertinente.

Stromback y Kiouisis (citados en Fitzpatrick, Fullerton y Kendrick, 2013) respaldan lo anterior al postular que “los esfuerzos de diplomacia pública son reconocidos como una gran parte de las relaciones internacionales exitosas entre países, y las actividades políticas de relaciones públicas son un componente clave de esas actividades” (p. 4).

Mientras que en la Embajada del Reino de los Países Bajos existe una claridad de ambos funcionarios respecto a cómo la diplomacia pública y la Responsabilidad Social van de la mano, y lo han trabajado activamente; en la Embajada de Canadá la diplomacia pública no es un tema que manejen directamente ni tengan muy presente en la Sección Comercial, pues los tres encargados de esta sección resaltaron no ser diplomáticos.

Gracias (entrevistado por López, 2015) comenta que en la Embajada del Reino de los Países Bajos se enfocan mucho en los públicos meta correspondientes para hacerles publicidad a los proyectos dependiendo de la actividad, y que estos

públicos pueden ser organizaciones ambientales, el sector empresarial, el sector público, y el sector académico, por ejemplo. Igualmente, Kofman (entrevistado por López, 2015) expresa que quieren “crear la imagen de un país innovador y sostenible” y eso se ha logrado siendo muy activos en el tema y generando a su vez que la embajada sea reconocida por ello.

La afirmación de Kofman refleja perfectamente un objetivo de diplomacia pública, que estaría ligado a la teoría del *soft power* [poder blando]: la “habilidad de conseguir que otros quieran los resultados de lo que [quien persuade] desea (...) [o] de lograr metas a través de la atracción y no de la coerción” (Nye, citado en Gomichon, 2013, párr. 4), atracción conseguida gracias a la comunicación. En este caso, la embajada es consistente con la diplomacia pública en tanto está intentando

Promocionar los valores, ideas y políticas de un país con otros miembros y países fuera de la institución. Por lo tanto, si un país puede construir reglas internacionales consistentes con sus intereses y valores, será más probable que sus acciones se legitimen ante los ojos de otros (Gomichon, 2013, párr. 7).

Por otra parte, uno de los oficiales de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá (entrevistado por López, 2015) afirmó que sí ven estas iniciativas como una “oportunidad para hacer saber al gobierno de Costa Rica que el gobierno de Canadá apoya a los inversionistas, que no los están dejando solos y que espera que se comporten como corresponde y que implementen las mejores prácticas”, lo que concuerda con el concepto de diplomacia pública.

Es interesante particularmente que otra de las personas funcionarias de la Embajada de Canadá especificó que es la Sección Política de la institución la que se encarga de la diplomacia pública. De hecho, es este departamento el que maneja las redes sociales, la gestión de prensa y otros eventos cuyo trasfondo es muy similar al de una acción socialmente responsable.

Ambas secciones trabajan en conjunto para cumplir sus respectivas metas y visibilizar proyectos. Sin embargo, la Sección Política maneja algunos fondos para propuestas de desarrollo o financiamiento para otras organizaciones, que forman parte del acercamiento global del gobierno de promover la igualdad de género, el desarrollo económico, capacitaciones, inclusión social, promoción de la transparencia, entre otros. Si bien se reconoce que estos programas indirectamente

son de Responsabilidad Social por los objetivos que persiguen, estos no están bajo la dirección de la Sección Comercial -que técnicamente es la encargada de la RS-.

Se considera que esta división de proyectos dificulta la unión de esfuerzos focalizados en el tema de Responsabilidad Social específicamente hacia Costa Rica, pues si bien ambas secciones trabajan en conjunto visibilizando las actividades cuando es posible, existe una separación entre sus funciones, excluyendo proyectos que indudablemente son de RS de la gestión de RS misma. Incluso, los programas de la Sección Política no se tuvieron en cuenta para este estudio pues no se mencionaron como parte de la Responsabilidad Social de la embajada.

Financiamiento

En cuanto al financiamiento de las iniciativas de Responsabilidad Social, si bien para ambas embajadas este proviene de sus respectivos gobiernos, la Embajada de Canadá tiene claro que habrá un presupuesto designado por año para estos programas, el cual variará dependiendo de la pertinencia de las iniciativas, pues compiten por los fondos a nivel de todas las embajadas de Canadá en el mundo.

No obstante, llama la atención que en la Embajada del Reino de los Países Bajos se enfatiza que esos fondos son pocos, casi nulos, y es por esto que se respaldan en colaboraciones y redes de alianza. Esto, en contraposición con la magnitud de sus iniciativas en RS, deja ver que el presupuesto no es una limitación, sino que lo que determina el avance de estos proyectos es la cooperación y el esfuerzo en la ejecución.

Incluso la experta Cecilia Mora (entrevistada por López, 2015) reconoce el esfuerzo que ha hecho esta embajada por visibilizar su interés en la Responsabilidad Social, a pesar del alcance limitado por los pocos recursos. “En todo lado siempre la Embajada del Reino de los Países Bajos es un gran referente por fomentar el concepto (...). Lo que pueden hacer (...) lo hacen. Me gusta la visión de género de la embajadora. Yo creo que con poco hacen mucho”.

Públicos y necesidades

Respecto a los públicos, aspecto que profesionalmente compete a las Relaciones Públicas, cabe destacar que en ninguna de las dos embajadas la gestión de Responsabilidad Social es supervisada por profesionales del ámbito.

La Embajada de Canadá se ha apoyado -hasta el momento- en sus organizaciones aliadas para la elección de los beneficiarios a los que dirige sus iniciativas de RS en Costa Rica. Es así como para los dos talleres realizados se tomó como punto de partida la base de datos de empresas de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), de donde se seleccionó a las PyMES según el objetivo de los talleres. Asimismo, en este aspecto han recibido apoyo de la Cámara de Comercio.

En el caso de la Embajada del Reino de los Países Bajos, los beneficiarios se eligen “basados en el impacto que se cree que se pueda tener en términos de Responsabilidad Social” (Gracias, entrevistado por López, 2015). Por lo tanto están buscando constantemente grupos diferentes a los cuales dirigir sus proyectos, y usualmente lo hacen con el apoyo del CCNRS o de la AED.

La elección de beneficiarios ha estado directamente relacionada con los *stakeholders* de las embajadas. Freeman (citado en Moir, 2001) concibe un *stakeholder* como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el alcance de los objetivos de la organización” (p. 8). Si bien todos los funcionarios entrevistados están bastante claros en quiénes son sus públicos de interés, ninguna de las embajadas consultadas tiene una categorización estricta de estos, lo cual podría mejorarse con un mapeo formal de públicos, hecho por expertos en la materia.

Efectivamente, Moir (2001) implica la Responsabilidad Social dentro de su propuesta sobre los *stakeholders*, y explica que las prácticas deberían estar “construidas en torno a un análisis y compromiso con los *stakeholders*, incluyendo entender sus aspiraciones y necesidades para después interactuar con estos grupos” (p. 7).

Así, en términos de Responsabilidad Social en un ámbito internacional se habla de grupos de interés aún más complejos. De acuerdo con Mora (entrevistada por López, 2015) “en una embajada se está hablando de relaciones diplomáticas, entonces desde el entendimiento de un grupo que viene de otro país, de otra

cultura, aunque fuera de la misma Centroamérica las cosas son diferentes”, por lo que la aplicación estratégica de las RRPP es vital.

Kofman (entrevistado por López, 2015) señala que la “manera de trabajar en Holanda está enfocada en poner todos los grupos [de interés] juntos; se pone mucha energía en hacer eso porque al final el producto se va a mejorar si se pueden mejorar los retos que una empresa tiene con las experiencias de otros”. A pesar de esto, sí se tiene en mente a los medios de comunicación, el sector privado, empresas estatales, ONGs, y al sector diplomático, por lo que parece que toman en cuenta un mapeo pertinente.

“Elegimos estas instituciones porque al final hay que apoyar a todos los grupos para tener un cambio verdadero y sostenible, porque a veces los gobiernos (...) quieren pero por la burocracia es muy difícil para ellos hacer el cambio” (Kofman, entrevistado por López, 2015). Del mismo modo, señalan que enfocarse en las empresas es importante porque hacen muchas cosas buenas, pero a veces la manera en la que lo hacen no es muy estratégica, y buscan hacer donaciones o voluntariado, que quizá no es lo ideal.

Esta idea planteada por Kofman de traslado de experiencias para que otros mejoren sus prácticas es exactamente lo que destaca la experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015) al señalar que las embajadas deberían elegir los públicos a los que dirigen sus iniciativas “dependiendo de lo que tengan como buenas prácticas, [hay] que ver qué funciona bien en sus países para trasladarlo en su país de residencia”.

Por otro lado, en la Embajada de Canadá se divide a los públicos de interés en dos niveles: gobierno y sector privado, con énfasis en el gobierno de Canadá (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistado por López, 2015).

Así, las empresas de inversión canadiense en el extranjero son vistas como clientes de la embajada, a ellos se deben y son su principal fuente; por lo que son un público prioritario. Después están los contactos o socios locales como la AED, las empresas relacionadas con sus clientes como PYMES para que incluyan dentro de su propuesta de valor la Responsabilidad Social, y otros proveedores.

Ambas embajadas tienen en común que no consultan a estos *stakeholders* en procesos de evaluación, porque -como ya se mencionó- realmente no existe ningún proceso formal de este tipo en ninguna de las dos embajadas.

En cuanto a cómo identifican las necesidades a las cuales dirigir sus esfuerzos, dado que los recursos de ambas embajadas son limitados, en la Embajada del Reino de los Países Bajos Kofman (entrevistado por López, 2015) afirma que se apoyan “mucho sobre los expertos locales (...) con los cuales trabajamos porque ellos conocen más el ambiente de RS en el mercado y las necesidades de este u oportunidades de unir esfuerzos con organizaciones internacionales u otras embajadas”.

Se resalta como un aspecto positivo que la apertura de *Orange Plaza* se concibió como una buena forma de identificar esas necesidades y atender consultas con los *stakeholders*, pues significa que están generando valor compartido con públicos externos al mismo tiempo que estos los alimentan en el tema a lo interno, lo que crea una simbiosis importante para la RS.

Apoyarse en organizaciones locales es también la forma en que la Embajada de Canadá identifica las necesidades a las cuales apelar. En el caso de los talleres, dado que la OEA y la AED sugirieron dirigir la iniciativa a PyMES, la embajada lo validó y se ejecutó el proyecto. Además, están claros en que las necesidades que buscan atender sean consecuentes y estén alineadas con su plan de trabajo anual. Como señala una de las personas entrevistadas, estas organizaciones “conocen mejor el mercado y necesidades de unir esfuerzos institucionales” (Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá, entrevistada por López, 2015).

Lo anterior empata en gran medida con el argumento de la Embajada del Reino de los Países Bajos, un indicador de que los aliados locales realmente son un buen trampolín de inicio para que estas instituciones definan un rumbo en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Araya (entrevistada por López, 2015) señala que para que las embajadas incursionen en temas de RS realmente deben analizar su oferta de valor (metodologías, políticas, casos prácticos) y “dirigirse a los sectores que estén liderando los respectivos grupos”, y agrega que “en el sector privado la AED es una ruta de ingreso en estos temas”, lo cual se ha cumplido en los casos de estudio.

A partir de estas respuestas, se podría decir que estas organizaciones expertas han cumplido el papel de una persona de relaciones públicas, en tanto han sido principalmente quienes han reconocido necesidades en distintos públicos que la embajada ha podido amarrar dentro de sus objetivos.

La experta Silvia Araya (entrevistada por López, 2015) rescata que una de las mejores características que puede tener la persona encargada de RS en una organización, y que usualmente se les atribuye a los y las profesionales de Relaciones Públicas Internacionales, es esa “visión amplia que permite pensar en términos de alianzas y saber cómo funciona la cooperación internacional y el sector público”.

Sin embargo, personalmente se cree que es preciso no desarrollar una dependencia de estas instituciones, pues podría afectar el desempeño interno de la RS, ya que si bien las organizaciones locales conocen mejor el mercado de RS en Costa Rica, la Responsabilidad Social debería empezar de adentro hacia fuera y, aunque se respalden en estos expertos, las decisiones deberían ser tomadas por sus funcionarios -basándose en sus objetivos e información obtenida sobre las necesidades por atender- para en algún punto ejecutar programas como iniciativa propia, aún cuando estos cuenten con apoyo de otras organizaciones.

Es principalmente en este aspecto de los públicos de interés que se identifica la necesidad de una mayor integración entre las Relaciones Públicas, la Responsabilidad Social y el entorno internacional. Para captar necesidades a las cuales apelar, la investigación es fundamental pues a través de ella es que se determinan aquellos ámbitos en los cuales adentrarse. Wilcox (citado en Gasparutti, 2012) define las relaciones públicas internacionales como la

Campaña planificada y organizada por una empresa, institución o gobierno para establecer relaciones de beneficio mutuo con públicos de otros países. A su vez, estos públicos pueden definirse como los distintos grupos de personas que se ven afectados por (o que pueden afectar a) las operaciones de una empresa, institución o gobierno específico (párr. 9).

Al momento de esta investigación ninguna de las dos embajadas había realizado investigaciones previas para determinar públicos o socios institucionales. Por ejemplo, en la Embajada de Canadá un funcionario respondió que lo han hecho a través de la AED, mientras que otro señala que en ocasiones las empresas canadienses hacen sugerencias en ese sentido.

En esta línea, la Embajada del Reino de los Países Bajos afirma que no investiga, sino que se mantiene abierta a escuchar propuestas de otras organizaciones, pero que solo se elige trabajar en proyectos que impacten de forma directa su política holandesa y sus metas. Asimismo, destacan que la RS es algo

que permea toda la embajada, y que el sector privado (las empresas holandesas y sus intereses) son para ellos un público prioritario.

En el contexto de gobierno a gobierno, estas relaciones de beneficio mutuo pueden potenciarse en gran medida si hay colaboración y se establece un mutualismo que permita el crecimiento del valor compartido en la sociedad.

De este modo, ese balance entre ambiente, economía y sociedad, propuesto por John Elkington en la teoría del “*Triple Bottom Line* [Triple Balance]” donde “una empresa sostenible es aquella que maximiza su beneficio económico (...), crea valor compartido con la sociedad (...) y, a la vez, minimiza costes de sus externalidades negativas sociales y ambientales” (Domínguez, s.f., pp. 22-23), se alimentaría del conocimiento de las diferentes naciones y proyectaría un avance en aquellos países donde aún no se interioriza la relevancia de la RS.

A manera de conclusión:

En Costa Rica existe una clara dominancia de las embajadas en estudio sobre otras en temas de Responsabilidad Social. Si bien esto era esperado por los criterios de selección de estas entidades, se comprobó que, en especial la Embajada del Reino de los Países Bajos, es un referente en la materia, como lo señalaron Cecilia Mora y Silvia Araya, expertas entrevistadas. Además, es la primera institución de esta índole en obtener reconocimientos como la Bandera Azul en el país, a la par de organizaciones privadas y/o dedicadas al ámbito.

A nivel general, se reconoce un entendimiento bastante completo sobre la evolución de los conceptos de Responsabilidad Social emitidos por los principios y guías internacionales, lo que puede derivar del hecho de que estos entes sean organismos internacionales, por lo que sus gobiernos facilitan estas actualizaciones en el tema.

Lo anterior abre una puerta para que las embajadas sean vistas como canales fundamentales en la transmisión de conocimientos sobre el ámbito de la RS, pues están constantemente expuestas a insumos de sus gobiernos, que muchas veces están más avanzados en el tema y eso permite una adaptación a nivel local que facilite el crecimiento de todas las organizaciones en términos de Responsabilidad Social.

Asimismo, se destaca la carencia de una integración entre esfuerzos de Relaciones Públicas con la implementación de estrategias socialmente responsables en estas instituciones. Si bien estos elementos -internacionalización,

relaciones públicas y responsabilidad social- están presentes explícita o implícitamente en las iniciativas, se considera que una verdadera unión de las tres disciplinas puede conseguir mucho más impacto y esfuerzos aún más pertinentes y relevantes para la sociedad.

Finalmente, se identifica que las organizaciones expertas en Responsabilidad Social en el país han sido un apoyo fundamental para el desarrollo de las acciones socialmente responsables de las que participan estas entidades, por lo que una mayor visibilidad de sus acciones a nivel general en el país podría lograr que no solo las embajadas, sino muchas más organizaciones de todo tipo se actualizaran en la materia y buscaran unirse con estos potenciales aliados en pro de asumir una verdadera responsabilidad sobre sus actos.

Esta búsqueda de coaliciones también abriría un campo para las Relaciones Públicas, pues la elección de públicos de interés ideales según el sector de la organización sería cada vez más necesario para atender los impactos sobre estos grupos de forma atinada.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Con el análisis de las iniciativas de las dos embajadas en estudio fue posible identificar diversos patrones de acción y prácticas exitosas en el ámbito de la Responsabilidad Social, así como vacíos en la forma en que estas dos misiones diplomáticas gestionan sus impactos.

En el último capítulo de este trabajo se busca exponer los resultados más destacables, a través de indicadores como el cumplimiento de los objetivos iniciales, los principales hallazgos encontrados, los alcances y limitaciones del estudio y, finalmente, brindar recomendaciones que aporten a otras instituciones similares y al lector o lectora, con el fin de enriquecer las perspectivas actuales en torno al tema.

5.1 Cumplimiento de los objetivos

Se recuerda que el objetivo general propuesto para guiar esta investigación fue analizar las acciones de Responsabilidad Social que han apoyado y/o implementado las embajadas de Canadá y El Reino de los Países Bajos en Costa Rica en el periodo 2012-2015, planteamiento que se buscó abordar mediante los siguientes objetivos específicos:

- Describir las iniciativas de Responsabilidad Social que han implementado y/o apoyado las embajadas estudiadas en los últimos tres años.
- Comparar la gestión socialmente responsable que ha llevado a cabo tanto la Embajada del Reino de los Países Bajos como la Embajada de Canadá en el periodo definido.
- Analizar la percepción sobre la Responsabilidad Social de quienes están a cargo de la implementación de estos esfuerzos en las embajadas.
- Determinar la percepción respecto a las iniciativas de RS en estudio por parte de quienes han sido sus beneficiarios.

En este aspecto, se considera que todos los objetivos se cumplieron, gracias al apoyo de los instrumentos metodológicos y la disposición de colaborar de los actores involucrados en cada institución.

Si bien el primer objetivo específico señala la intención de describir las iniciativas realizadas del 2012 al 2015, es relevante mencionar que no todos los esfuerzos de la Embajada del Reino de los Países Bajos fueron incluidos, en tanto hubo varios en los que no se tenía acceso al público beneficiario, o los contactos

actuales en la embajada no tenían suficiente información respecto a los proyectos. No obstante, aquellas incluidas en el estudio representaron las acciones más significativas e integrales en torno al tema, según los encargados de Responsabilidad Social de la institución.

Por otro lado, se destaca como un punto de éxito la posibilidad de entrevistar a la totalidad de personas encargadas de las diferentes iniciativas de Responsabilidad Social en ambas embajadas, incluyendo a un ex colaborador de la Embajada del Reino de los Países Bajos, así como a aquellos involucrados en las organizaciones aliadas como la AED, Cegesti y ARCA. Esto permitió obtener información de primera mano que fue de gran utilidad para cumplir el segundo y tercer objetivo.

El último objetivo fue el más retador a nivel de análisis, puesto que se dependía de muestras de beneficiarios basadas en actividades que se hicieron hace algunos años, por lo que obtener las respuestas fue un proceso más lento, pero que se logró sobrellevar y finalmente obtener los insumos pertinentes para el estudio, a pesar de tener algunas limitantes que se expondrán más adelante.

5.2 Alcances y limitaciones

La investigación realizada logra brindar un espectro mayor sobre el papel de la Responsabilidad Social en organismos internacionales, al profundizar en su gestión dentro de dos misiones diplomáticas. Se considera que en el detalle de las iniciativas y prácticas que se han generado en los años en estudio, se encuentran insumos valiosos para futuros investigadores que deseen abordar el tema de la Responsabilidad Social, así como nuevos ejercicios dentro de las Relaciones Internacionales.

Gracias a los insumos aportados por los sujetos de información y la exhaustiva revisión teórica realizada, se considera que los alcances de este estudio trascendieron el planteamiento y pregunta de investigación originales. Esto en tanto no solo se logró caracterizar las iniciativas de RS implementadas y apoyadas por las misiones diplomáticas, sino también derivar en un análisis sobre la influencia de la política exterior en las prácticas de RS, la interdependencia entre los ámbitos de las Relaciones Internacionales, Relaciones Públicas y Responsabilidad Social y el potencial de las misiones diplomáticas de mejorar algunas prácticas en torno a

cómo ejercen sus planes de RS y de actuar como entes de diálogo y transmisión de conocimientos entre diversos actores sociales.

Asimismo, al tratarse de un tema novedoso en el país, como es posible retratar a través de lo reciente de las iniciativas analizadas, y de los cambios o esfuerzos que están haciendo estas embajadas por apropiarse de la Responsabilidad Social, se abre una puerta para indagar en futuras buenas prácticas y colaboraciones desde este tipo de institución, y comenzar a plantear la RS desde organizaciones a las que no se les atribuye usualmente, con el fin de aprovechar al máximo los aportes que se pueden brindar.

Aunado a lo anterior, este estudio invita al sector público a participar de las alianzas que se han iniciado a gestar desde estas embajadas con organizaciones expertas en la gestión socialmente responsable, para tratar el tema desde el gobierno y plantear prácticas a nivel país que visibilicen la relevancia de una gestión óptima de los impactos sociales y ambientales en todo tipo de organización. Esto especialmente en un contexto donde Costa Rica es conocida por sus aportes en temas como turismo sostenible, compromiso con la carbono neutralidad y apoyo al cuidado del medio ambiente.

Precisamente espacios como el *Orange Plaza* en la Embajada del Reino de los Países Bajos, que se utilizan actualmente para reuniones del Consejo Consultivo en Responsabilidad Social de Costa Rica, comprenden oportunidades para facilitar la colaboración sector público-sector privado, que como fue señalado en el marco de este trabajo, constituye un potente ejercicio en la búsqueda del desarrollo sostenible.

Así también, se esclarece la presencia intrínseca de la comunicación dentro de la gestión de RS en todas las iniciativas analizadas, y a nivel general desde estas misiones diplomáticas. Si bien el objetivo de este estudio no fue abordar la gestión de la comunicación dentro de las prácticas socialmente responsables, sí cumple con aportar la necesidad de conectar el rol de las Relaciones Públicas con el de la Responsabilidad Social no solo dentro de las Relaciones Internacionales, sino también como una partícula que no se debe desprender si se entiende que la RS necesita entender quiénes son sus públicos y cómo se les está impactando para desarrollarse óptimamente.

Es por eso que se considera también oportuno alentar a futuras personas investigadoras de la comunicación para la sostenibilidad abordar este tema desde

diversas perspectivas de la comunicación, su manejo, prácticas y vacíos dentro de las áreas que están a cargo de la gestión socialmente responsable dentro de las organizaciones.

A nivel metodológico, se logró desarrollar y aplicar todos los instrumentos planteados en un principio de la investigación a los públicos ya determinados. No obstante, existió la limitante de que dado que algunas iniciativas se llevaron a cabo en años previos al 2015, cuando se inició este estudio, no fue posible obtener la cantidad de personas deseadas para las diferentes muestras contempladas en un principio en el caso de los objetivos referentes a las personas beneficiarias.

Lo anterior ante causas como la no recordación, el haber dejado de colaborar en las organizaciones consultadas, o la falta de interés en completar el cuestionario que se les suministró vía correo electrónico.

Sin embargo, se rescata que en el caso de los talleres de RS apoyados por la Embajada de Canadá, gracias a la lista de participantes brindada por esta institución se logró contactar casi a la totalidad, lo cual se considera un logro teniendo en cuenta que era la iniciativa propuesta dentro del Marco Metodológico con la muestra más numerosa.

A su vez, en la iniciativa de Responsabilidad Social con Cegesti apoyada por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda y monitoreada por la embajada, se identificó la limitante de que desde la misión diplomática el conocimiento de este esfuerzo fue en su mayoría superficial, al no haber sido el ente de apoyo directo a Cegesti.

En este caso un recurso metodológico que surgió ante la falta de información de esta actividad, fue consultar a una colaboradora de Cegesti que tenía datos sobre la iniciativa, algo que no estaba contemplado en un principio en el Marco Metodológico, pero que finalmente fungió como insumo para describir esta acción y obtener más claridad respecto a su desarrollo.

Otro sujeto de información a quien se consultó sin previa determinación, fue a la Oficial de Diplomacia Pública y Agua de la Embajada del Reino de los Países Bajos, ante la identificación de que el apoyo correspondiente a la iniciativa Sello Bici Amigable no le correspondió al Oficial de Responsabilidad Social, sino a dicha colaboradora.

A nivel de aplicación de los instrumentos, se encontraron un par de preguntas que mostraron incongruencia entre las respuestas y la información originalmente

recabada; ambas dirigidas a si debieron dar un monto económico por la participación tanto en el taller de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá, como en el taller de Eco Eficiencia. Sin embargo, las personas con las que se mostró esta disonancia fueron una minoría en la muestra, por lo que no se considera representativo, sino un malentendido en el momento emisión-recepción de la pregunta, lo cual se toma como un punto de mejora para esta investigadora en cuanto a la formulación de futuras consultas en esta arista específica.

Finalmente y como un alcance más por resaltar, fue de gran agrado encontrar durante la investigación que hay un creciente interés por la RS en el país, y que se están generando proyectos a futuro que pueden impactar de forma positiva diferentes aspectos de la sociedad a través de la conciencia socialmente responsable. Así también, se reconocen como fundamentales los puntos de colaboración encontrados entre instituciones, lo cual valdría el trabajo explorar a futuro en un estudio sobre alianzas público-privadas en el país.

5.3 Principales hallazgos

Antes de anotar los principales hallazgos que se obtuvieron a raíz de la investigación, cabe destacar la relevancia de que organismos diplomáticos, que son los entes a los que tradicionalmente no se les ha exigido ser socialmente responsables, estén aportando en temas de Responsabilidad Social, y hagan esfuerzos por transmitir conocimiento en este aspecto, así como por entender la disciplina y ponerla en práctica.

Entre los hallazgos más destacables se encuentran las similitudes en la orientación que se le ha dado a la Responsabilidad Social -durante los años que cubre este estudio- en ambas embajadas, el importante papel de las alianzas estratégicas con organizaciones expertas en temas de RS, la falta de visibilización de estos esfuerzos socialmente responsables por parte de las misiones diplomáticas hacia afuera, el papel de las Relaciones Públicas en la gestión de estos impactos, y la gran oportunidad de mejora existente en cuanto a seguimiento y evaluación de las iniciativas.

Responsabilidad Social: Exigencia política con enfoque en el sector privado

Primero, la Responsabilidad Social tanto en la Embajada de Canadá como en la Embajada del Reino de los Países Bajos proviene de los gobiernos que rigen a

ambas misiones diplomáticas, es decir, existe conciencia por parte del gobierno de Canadá y el gobierno de Holanda de que la Responsabilidad Social es un tema de agenda política, es un tema de agenda pública y es un tema de reputación.

Muy de la mano con el porqué de la creación de los principios de Responsabilidad Social, relacionado con el impacto negativo de las grandes empresas sobre la sociedad y el ambiente, en un inicio estas embajadas recibieron el mandato de incentivar la gestión socialmente responsable en las empresas de capital propio (holandés y canadiense) y en toda su cadena de valor. Esto desembocó en dos cambios identificados a lo interno de estas misiones: la asignación de encargados(as) de poner en práctica las gestiones relacionadas con Responsabilidad Social y, por ende la necesidad de crecimiento y conocimiento en este tema dentro de organismos que, hasta cierto momento, no tenían la obligación de contemplar sus propias acciones en el marco del desarrollo sostenible.

Lo anterior ha generado que las embajadas, con el entendido apoyo, hayan propiciado iniciativas valiosas para otras organizaciones con el objetivo de que estas aprendieran e interiorizaran distintas aristas de la Responsabilidad Social; no obstante, esto también ha provocado que a lo interno de las embajadas el reconocimiento de la necesidad de otros aspectos también correspondientes a una gestión socialmente responsable se dé con mayor lentitud.

Esto se da principalmente en la Embajada de Canadá, donde si bien han cumplido con brindar apoyo para que la cadena de valor de empresas de su capital y otras pequeñas y medianas empresas implementen Responsabilidad Social en su gestión, aún no han asumido un rol activo como embajada socialmente responsable, a pesar de que según la norma ISO 26000 la RS es cuestión de todo tipo de organización y no solo las del ámbito privado.

Por lo tanto, se concluye que en esta embajada las iniciativas de RS han sido acciones de promoción de la RS, con un objetivo de aplicación de esta disciplina a lo interno de otras organizaciones.

Por otra parte, se encontró que en la Embajada del Reino de los Países Bajos, casualmente a partir del último año en el que se enfocó esta investigación (2015), se iniciaron esfuerzos por interiorizar la Responsabilidad Social dentro de su organismo, apuntando a otro tipo de actores más allá del sector privado.

Es así como se encuentran dos etapas de RS para esta embajada: un primer periodo del 2012 hasta el 2014 con enfoque en la promoción de la RS dentro de

otras organizaciones, y un segundo más reciente iniciando en 2015, mucho más integral y enfocado en la integración de la RS a la estrategia de la entidad y de ahí partiendo a alcanzar otro tipo de organizaciones.

Así también se identifica que ambas gestiones responden a una necesidad de mantener una reputación favorable dentro del país o países que les corresponden. Siguiendo con las acciones de Canadá, se resalta su intención de promover la inclusión de los derechos humanos dentro de organizaciones de capital canadiense ante la realidad de que los consumidores y los medios de comunicación cada vez son más críticos con los procesos de producción, y en su caso particular, por la actividad minera que realizan algunas empresas de su capital en otros países de Centroamérica, y Holanda.

Oportunidad de compartir y trasladar buenas prácticas en RS

Un aspecto que estuvo presente a lo largo de la investigación fue el encontrar un gran potencial de transmisión de conocimientos y *expertise* en las embajadas.

Estos países pioneros en prácticas socialmente responsables poseen ya a nivel global un liderazgo en otros temas; por ejemplo, el Reino de los Países Bajos en materia de transporte sostenible, pero aún hay mucho por explorar para que estas materias sobre las que estos países pueden enseñar en Costa Rica sean traídas a colación en las alianzas con entes expertos en Responsabilidad Social y en la creación de nuevas iniciativas de RS.

Incluso en la iniciativa de Sello Bici Amigable, en la que la Embajada del Reino de los Países Bajos fungió como apoyo, la misión diplomática no tuvo un papel protagónico, y se pudo haber aprovechado en mayor medida la historia que este país ha tenido en el desarrollo del transporte sostenible para obtener un mejor y más profundo alcance con las organizaciones afiliadas e incluso a nivel país.

Lo anterior no quiere decir que no haya habido acercamientos acertados en el traslado de buenas prácticas, sino más bien que las que se han dado hasta el momento, que han sido muy provechosas según las personas beneficiarias consultadas, han surgido principalmente de organizaciones aliadas como la AED, la OEA, Cegesti, entre otras, por lo que se quiere alentar a las embajadas a trabajar en conjunto pero aprovechando su propio conocimiento para la generación de esfuerzos de RS.

Se rescata que justo las principales necesidades de las personas beneficiarias de los talleres analizados fueron compatibles con las iniciativas desarrolladas, por lo que se concluye que a nivel general estas fueron exitosas, y las embajadas apoyaron esfuerzos valiosos para las organizaciones y personas con las que trabajaron.

Evaluación poco presente en la gestión de Responsabilidad Social

En ambas embajadas se destaca la constancia en la búsqueda de mantenerse actualizados en temas de Responsabilidad Social y entender diversos enfoques que pertenecen a esta disciplina, tales como la transparencia, la ética, el valor compartido y los *stakeholders*, que fueron de hecho los más asociados con el concepto de RS por parte de los funcionarios encargados del tema en las embajadas.

No obstante, existe aún un vacío respecto a otros aspectos principalmente relacionados con el componente medible de la gestión socialmente responsable, como la rendición de cuentas, la evaluación de sus acciones de Responsabilidad Social, el seguimiento del alcance de sus iniciativas y la previa investigación que parta de un mapeo de públicos que permita una gestión de impacto más estructurada.

Tanto las expertas entrevistadas como los textos consultados para este estudio resaltaron que, si bien el aspecto cualitativo de las iniciativas de Responsabilidad Social es de gran relevancia, también es necesario medir la efectividad de estas, las oportunidades de mejora y los vacíos existentes en materia de Responsabilidad Social, por lo que implementar esta medición es fundamental ante una futura mejora en las prácticas de RS de estos organismos.

Por otro lado, ambas embajadas tienen en común que 1) no realizan mapeos formales de públicos para sus iniciativas de RS y 2) no tienen en cuenta a estos públicos en procesos de evaluación, lo cual tiene estrecha relación con ciertos vacíos identificados en la gestión de Relaciones Públicas la cual, como fundamento de este trabajo, es ideal para optimizar la labor de Responsabilidad Social.

Vacíos en la gestión de Relaciones Públicas

Desde una perspectiva de comunicación, que es la raíz de la que parte el desarrollo de este estudio, existen varios hallazgos que se considera pertinente poner en evidencia.

Primero, en ambas embajadas el puesto de Relaciones Públicas es diferente al puesto de encargado(a) de la Responsabilidad Social. Esto no quiere decir que la persona encargada de Responsabilidad Social no tenga dentro de su labor que incluir principios básicos de la gestión de públicos, pero sí abre la puerta para analizar si existe una explícita colaboración entre ambas áreas, como debería ser, o si más bien hay una separación sobre la que se deba trabajar.

Si bien la investigación realizada tenía otro foco de análisis, se identificó que en la Embajada de Canadá hay una oportunidad de mejora en cuanto a gestión colaborativa entre la Sección Política, donde se incluye la gestión de RRPP y la Sección Comercial, que es la encargada de la Responsabilidad Social. De forma similar sucede también en la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Lo anterior responde a que en ambas misiones la RS se busca como parte de la diplomacia económica, que se relaciona con la gestión del comercio e inversión extranjera, y no de la diplomacia pública, que se relaciona con la gestión de los públicos y posicionamiento, aunque esta última también juegue un papel importante en fomentar la buena reputación de los países que se están viendo representados.

Así también, dado el primer enfoque hacia el sector privado en aras de incrementar la buena reputación de estos países en Costa Rica, y con objetivos primordialmente políticos enfocados en la inversión extranjera, se identificó una buena intención con resultados poco eficientes en cuanto a posicionamiento externo.

Como segundo punto, está la poca visibilización de los proyectos de RS que han implementado o apoyado las embajadas, lo cual puede responder a varios factores, como que no se acompañe las iniciativas con gestión de prensa, o que los medios de comunicación no tengan en su agenda informar sobre las iniciativas de RS que surgen, o que las iniciativas no sean lo suficientemente integrales como para ser visibilizadas.

Sin embargo, lo que sorprende esencialmente, es que dentro de los propios beneficiarios de cada iniciativa, las embajadas no sean reconocidas como partidarias dentro de su implementación. Esto quiere decir que, a pesar del éxito de los esfuerzos, quienes se visibilizan como ejecutores son las organizaciones

aliadas, y en muy pocos casos (en los que la embajada fue la que implementó las acciones) las personas asistentes recuerdan que las embajadas tuvieron algún papel dentro de los esfuerzos.

Por último, como se mencionó anteriormente en el apartado de la falta de evaluación de las iniciativas, queda pendiente para ambas misiones integrar las Relaciones Públicas a su gestión de RS para la pertinente elaboración de una estrategia de públicos que permita discernir entre cuáles se atacarán con acciones de RS y por qué, lo cual a su vez contribuirá a la óptima elección de beneficiarios de sus esfuerzos, puesto que de esto se han encargado hasta el momento las organizaciones aliadas.

Rol primario de las alianzas

De seis iniciativas analizadas cinco partieron de una organización experta en RS en Costa Rica que encontró apoyo en estas misiones diplomáticas, mientras que en la sexta fue la embajada la que buscó apoyo de una organización con conocimientos en temas de sostenibilidad.

La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), Cegesti, la Organización de Estados Americanos (OEA), ARCA y la Federación de Organizaciones Sociales (FOS), representaron -y representarán- aliadas estratégicas en temas de RS y oportunidades de colaboración valiosas para continuar con la búsqueda del desarrollo sostenible en la sociedad costarricense.

Si bien se destaca el éxito de las iniciativas gracias a la contribución de estas organizaciones, se rescata la oportunidad para las misiones diplomáticas de interiorizar los aprendizajes ya obtenidos gracias a estas colaboraciones, y continuar creando esfuerzos propios en los que puedan apoyarse en ellas, o aprender para ser cada vez más autosuficientes en la gestión socialmente responsable.

Definición de conceptos clave en torno a las Relaciones Públicas Internacionales

Ante la relevancia que se le da a los conceptos de Relaciones Públicas Internacionales, Relaciones Públicas y Relaciones Internacionales en el presente estudio, es de interés para esta investigadora esclarecer su propio entendimiento de dichos conceptos.

Así, se entienden las Relaciones Internacionales como el conjunto de relaciones, de distinta índole, que establecen las naciones entre sí con el fin de

abogar por sus intereses en el extranjero y aportar, al mismo tiempo, a los intereses de otros países dentro de su esquema de posibilidades y objetivos.

Desde esta concepción de vínculo que prima en las relaciones bilaterales y multilaterales, se inscriben también las Relaciones Públicas, que para esta investigadora y profesional en Comunicaciones, se trata de la administración de las relaciones que establecen organizaciones e individuos con sus públicos de interés, relaciones que, citando a Cutlip, Center y Broom (citados en Castillo, 2010), se espera sean “mutuamente satisfactorias”.

Las Relaciones Públicas se viven diariamente en multiplicidad de contextos sociales, nacionales e internacionales. Es en este último donde, al aplicar las Relaciones Públicas dentro del ejercicio de las Relaciones Internacionales, surgen las Relaciones Públicas Internacionales, las cuales deben apropiarse de la cultura como portadora de significados sociales diversos cuya comprensión facilita la gestión de públicos a nivel internacional, y que por lo tanto debe estar presente dentro de las misiones diplomáticas para optimizar el diálogo que estas entidades entablan en los países donde se inscriben.

Por su naturaleza de misiones diplomáticas, las embajadas están dentro del ámbito y la construcción de las Relaciones Internacionales. Sin embargo, ya que esta disciplina incluye un componente de Relaciones Públicas, según se ha reflexionado a lo largo de este trabajo, -independientemente de si este sea gestionado de manera consciente o no-, fue de interés observar que en ambas entidades existe por lo menos una persona a la que se le atribuye el rol de relacionista público/a, pero que, por lo visto, no han tenido como tareas investigar, divulgar, proyectar, o gestionar las iniciativas de Responsabilidad Social apoyadas o implementadas.

Por el enfoque de este estudio, se desconoce si las personas encargadas de la comunicación y la gestión de vínculos en estas instituciones ejercen su práctica desde la consciencia de que su labor debe darse tanto a nivel local como internacional (se esperaría que así sea, entendiendo el ambiente en el que se desenvuelven las misiones diplomáticas). Sin embargo, se considera que desde la noción de que la Responsabilidad Social en las embajadas requiere de una óptima aplicación de Relaciones Públicas Internacionales (RRPPII) para abordar con eficacia a sus públicos y apelar a ellos con esfuerzos coherentes y pertinentes, es fundamental que este concepto y la disciplina que conlleva comience a ser tomada

con el cuidado que merece dentro de aquellas organizaciones que se inscriben en el contexto internacional. Esto podría fomentar la necesaria conexión entre aquellos sectores u oficiales encargados de comercio o diplomacia económica, que hasta el momento han tenido a su cargo los temas de Responsabilidad Social, y aquellos que manejan la comunicación y la diplomacia pública.

Ante lo anterior, se encuentra fundamental que se haga énfasis en las RRPPII dentro del ámbito académico de la Comunicación para formar profesionales conscientes del valor agregado que aportan estos conocimientos. Esto especialmente dada la creciente interdependencia e interconexión entre países, organizaciones e individuos.

5.4 Recomendaciones a futuro

En tanto se pretende que este estudio sea un aporte para futuros estudiosos en los temas afines a su contenido y puente para que más misiones diplomáticas y otros organismos internacionales busquen integrar la Responsabilidad Social como parte de su gestión, se detallarán a continuación una serie de recomendaciones a partir del trabajo realizado.

- Dado que uno de los principales hallazgos fue la presencia de alianzas en todas las iniciativas, se considera que las misiones diplomáticas podrían aprovechar esta gestión colaborativa para utilizar las herramientas y metodologías evaluativas que estas organizaciones expertas tienen a su disposición para comenzar a realizar memorias de RS, e integrarlas a su estrategia en Responsabilidad Social, con el fin de generar esfuerzos más integrales.
- Se sugiere a las misiones diplomáticas tener en cuenta un balance entre sus objetivos de diplomacia económica y de diplomacia pública a la hora de crear su estrategia o sus iniciativas de Responsabilidad Social, con el propósito de asegurar un debido mapeo de sus públicos que guíe estos esfuerzos, sin dejar de lado sus metas a nivel de entidades de gobierno (inversión extranjera, posicionamiento externo, cooperación internacional...).

- Parte del valor compartido que pueden generar las embajadas es divulgar su conocimiento como representantes internacionales, por lo que identificar sus principales áreas de *expertise* que sean de valor para el país en que se encuentran puede contribuir a trazar un camino en torno a nuevas alianzas y potenciales esfuerzos de RS.
- Se destaca la carencia de una integración entre esfuerzos de Relaciones Públicas con la implementación de estrategias socialmente responsables en estas instituciones. Si bien estos elementos -internacionalización, relaciones públicas y responsabilidad social- están presentes explícita o implícitamente en las iniciativas, se considera que una verdadera unión de las tres disciplinas puede conseguir mucho más impacto y esfuerzos socialmente aún más pertinentes y relevantes.
- Partiendo de los crecientes resultados respecto a cómo nuevos tipos de organizaciones están implementando los principios internacionales en Responsabilidad Social a lo interno y buscando su camino en el tema de gestión de impactos, se considera de gran valor incorporar la materia en estudios universitarios donde debe ser primordial preparar profesionales conscientes de la relevancia de trabajar en busca de la sostenibilidad dentro de su labor, como las áreas de comunicación, Relaciones Internacionales, administración y otras disciplinas afines.

REFERENCIAS

- Alonso, R. (2014). Cuestiones actuales sobre la diplomacia y las relaciones internacionales en los inicios del siglo XXI. *Cuadernos de la Escuela Pública*. En: Gobierno de España, 52. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/Ministerio/EscuelaDiplomatica/Documents/cuaderno%2052.pdf>
- Ancos, H. (2010). Políticas públicas e iniciativa privada en la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 66, 51-79. Disponible en <http://eprints.ucm.es/9778/>
- Argandoña, A. e Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo-IESE*. No.11. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf
- Arroyo, J. (2012). Promover al Promotor: El Estado ante la Responsabilidad Social Empresarial. *Centrum Católica's working paper series*. No. 2012-09-0004. Disponible en <http://centrum.pucp>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2011). *Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie: Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"* (GE.11-12193). Recuperado de <http://www.global-business-initiative.org/wp-content/uploads/2012/07/GPs-Spanish.pdf>
- Ascoli, K. y Benzaken, T. (2009). Public Policy and the Promotion of Corporate Social Responsibility [Política Pública y la Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa]. *School of International Relations and Pacific Studies, University of California, San Diego*. Disponible en http://drcafta.bsr.org/images/partners/Public_Policy_Promotion_of_CSR_final.pdf
- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (2015). Recuperado de <http://www.aedcr.com/index.php>
- Baranay, P. (2009). Modern Economic Diplomacy [Diplomacia Económica Moderna].

- Publications of Diplomatic economic club*, 23, 1-9. Recuperado de http://www.dec.lv/mi/Baranay_Pavol_engl.pdf
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: Un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). Colombia: Pearson.
- Blowfield, M. (2005). Corporate Social Responsibility: reinventing the meaning of development? [La Responsabilidad Social Corporativa: ¿reinventando el significado de desarrollo?]. *International Affairs*, 81(3), 515-524. Disponible en http://www.researchgate.net/profile/Michael_Blowfield/publication/227722836_Corporate_Social_Responsibility_reinventing_the_meaning_of_development/links/54056c930cf2bba34c1d3a0c.pdf
- Calduch, R. (1991). *Relaciones Internacionales: Capítulo 2*. España: Ediciones Ciencias Sociales. Recuperado de <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55159/lib1cap2.pdf>
- Calduch, R. (1993). La política exterior de los estados. En CEURA, *Dinámica de la Sociedad Internacional* (pp. 1-33). Recuperado de <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/sdrelint/lib2cap3.pdf>
- Campos, S. (2014). *La Gestión de la Comunicación e Información de la Política Exterior por Medio del Análisis de Usabilidad: Caso del Sitio Web del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica* (Tesis de maestría). Disponible en <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/>.
- Carrillo, C. y Sánchez, M. (2013). *Recopilación, análisis y propuesta de gestión efectiva de comunicación de la Responsabilidad Social empresarial, a partir del estudio de empresas costarricenses. Una primera aproximación* (Tesis de licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Introducci%C3%B3n%20relac%20p%C3%BAblicas.pdf>
- Castillo, A. (s.f.). *Relaciones Públicas Internacionales*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicasinternacionales.htm>
- CIDE. (2006). Evaluación Externa del Programa de Apoyo Alimentario a cargo de DICONSA S.A. de C.V. [Capítulo 5: Percepción de Beneficiarios]. *Centro de*

- Investigación y Docencia Económicas A.C.* Recuperado de http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/EvaluacionProgramasSociales/2006/EE_PAL_2006/percepcion.pdf
- Cole, R. (2011). Foreign Public Diplomacy Policy: The Rhetorical Turn [Diplomacia Pública Exterior: El giro retórico]. *Grove City C JL Pub Pol'y*, 2, 149-163. Recuperado de <http://www2.gcc.edu/orgs/GCLawJournal/articles/fall%202011/Foreign%20Public%20Diplomacy%20Policy.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>
- Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. (s.f.). Recuperado de <http://www.ccnrs.com/>
- Convención de Viena. (1961). Recuperado de <http://www.oas.org/legal/spanish/documentos/convencionviena.htm>
- Curtin, P. (2006). Contested Identities, Shifting Publics in a Globalized World [Identidades impugnadas, públicos en movimiento en un mundo globalizado]. *International Public Relations [Relaciones Públicas Internacionales]* (pp. 167-195). Recuperado de http://www.sagepub.com/upm-data/13711_Chapter8.pdf
- Curtin, P. (2006). Global Public Relations and the Circuit of Culture [Relaciones Públicas Globales y el Circuito de la Cultura]. *International Public Relations [Relaciones Públicas Internacionales]* (pp. 35-50). Recuperado de http://www.sagepub.com/upm-data/13710_Chapter3.pdf
- Curtin, P. (2006). The Challenges of International Public Relations [Los retos de las relaciones públicas internacionales]. *International Public Relations [Relaciones Públicas Internacionales]* (pp. 1-18). Recuperado de http://www.sagepub.com/upm-data/13709_Chapter1.pdf
- DIRECON. (2013). Instrumentos de Responsabilidad Social Empresarial. *Gobierno de Chile*. Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2013/09/Instrumentos-de-Responsabilidad-Social-Empresarial-DIRECON.pdf>
- Dobers, P. y Halme, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Developing Countries [Responsabilidad Social Coporativa y Países en Desarrollo]. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 237-249.

Disponible en <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mdh:diva-9651>

Domínguez, R. (s.f.). La dimensión internacional de la responsabilidad social de la empresa. Recuperado de

http://www.ciberoamericana.com/pdf/Rafael_Dominguez.pdf

El Financiero. (2006). Midiendo y Evaluando la Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de

<http://www.elfinancierocr.com/accesolibre/2006/agosto/13/responsabilidad.pdf>

Embajada de la República Federal de Alemania en Costa Rica. (s.f.). *Cooperación alemana para el desarrollo*. Recuperado de http://www.san-jose.diplo.de/Vertretung/sanjose/es/05/Economia_20y_20Comercio_20Exterior_20de_20la_20Rep_C3_BAblica_20Federal_20Alemana/Cooperacion__economica.html

Fitzpatrick, K., Fullerton, J. y Kendrick, A. (2013). Public Relations and Public Diplomacy: Conceptual and Practical Connections [Relaciones Públicas y Diplomacia Pública: Conexiones conceptuales y prácticas]. *Public Relations Journal*, 7(4), 1-21. Recuperado de <http://www.prsa.org/intelligence/prjournal/documents/2013fitzpatrickfullertonkendrick.pdf>

Fundación Avina. (2011). En busca de la sostenibilidad: El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la contribución de la Fundación AVINA.

Forbes, 2014. INTE 35-01-01 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social certificable. *CEGESTI Éxito Empresarial*, N. 273. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_273_10114_es.pdf

Freeman, E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited [El abordaje de los stakeholders revisado]. *ZFWU*, 5(3), 228-241. Recuperado de http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf

Gasparutti, M. (2012). Las Relaciones Públicas Internacionales. *Revista DIRCOM*. Recuperado de <http://www.revistadircom.com/redaccion/relaciones-publicas/957-las-relaciones-publicas-internacionales.html>

- Gomichón, M. (2013). Joseph Nye on Soft Power. *E-International Relations Students*. Recuperado de <http://www.e-ir.info/2013/03/08/joseph-nye-on-soft-power/>
- Gobierno de Canadá. (s.f.). *Global Affairs Canada*. Recuperado de <http://www.dfaic-maeci.gc.ca/>
- Gobierno de Canadá. (s.f.). *Relaciones Canadá-Costa Rica*. Recuperado de http://www.canadainternational.gc.ca/costa_rica/bilateral_relations_bilaterales/canada-costa_rica.aspx?lang=spa&menu_id=45
- Gobierno del Reino de los Países Bajos. (s.f.). *Foreign policy: in the interests of Dutch citizens and businesses*. Recuperado de <https://www.government.nl/latest/news/2012/09/18/foreign-policy-in-the-interests-of-dutch-citizens-and-businesses>
- Gobierno del Reino de los Países Bajos. (s.f.). *Ministry of Foreign Affairs*. Recuperado de: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-foreign-affairs>
- Hackely, C., Dong, Q. y Howard, T. (2007). International Public Relations Faces Challenges: The Impact of Palanca in Shaping Mexico's Public Relations [Las Relaciones Públicas enfrentan desafíos: El impacto de Palanca en la formación de las relaciones públicas de México]. Recuperado de http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Intl_PR_Faces_Challenges.pdf
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed). México: McGraw Hill.
- Hidalgo, P. (2011). *Efectos socioeconómicos del Programa de Pequeños Proyectos de la embajada de la República Federal de Alemania en cuatro comunidades costarricenses (2000-2007)* (Tesis de licenciatura), Universidad de Costa Rica, San José.
- Hopkins, M. (2007). *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the solution? [Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Internacional: ¿son los negocios la solución?]* (versión preview de Google Books). Recuperado de https://books.google.co.cr/books?id=7mbq77jPQ_YC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

- Idowu, S., Schmidtpeter, R. y Fifka, M. (2015). *Corporate Social Responsibility in Europe [Responsabilidad Social Corporativa en Europa]* (versión Google Books preview). Recuperado de <http://tinyurl.com/msdoms5>
- INCAE. (2013). Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible – CLACDS. Recuperado de <http://www.incae.edu/es/clacds/>
- IndicaRSE: (2008). Sistemas de Indicadores de RSE para la Región Centroamericana. Disponible en <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Detalle.aspx?ID=760&IDEvento=760>
- ISO 26000. (2010). Norma ISO 26000: Resumen. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LZP9jpbLKnYJ:https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/08/norma-iso-26000-resumen1.docx+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk>
- López, M. (13 de octubre de 2015). Entrevista a Joost Hamelink. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (23 de octubre de 2015). Entrevista Alexander Kofman. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (20 de octubre de 2015). Entrevista a Cecilia Mora. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (23 de octubre de 2015). Entrevista a Esteban Gracias. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (20 de octubre de 2015). Entrevista a Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (29 de octubre de 2015). Entrevista a Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (29 de octubre de 2015). Entrevista a Silvia Araya. [Cinta de audio]. San José.
- López, M. (Entrevistadora). (2015). Oficial de la Sección Comercial de la Embajada de Canadá. [Transcripción].
- López, M. (31 de marzo de 2016). Entrevista a Gisela Sánchez. [Cinta de audio]. San José.

- Magallón, S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Análisis*, 34, 103-109. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/55446/64578>
- Malave, N. (2007). Trabajo modelo para enfoques de investigación acción participativa programas nacionales de formación. Escala tipo Likert. Recuperado de <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- Manfredi, J. (2011). Estrategia de comunicación y diplomacia pública. Hacia una nueva comunicación exterior regional. *Comunicación y Sociedad*, vol. XXIV: núm. 2, pp. 199-225. Disponible en www.unav.es/fcom/communication-society/documentos/pdf/20111215152820.pdf
- Mateo, M. (2012). *Relaciones Públicas Internacionales (RRPPI) entre la Fundación Omar Dengo (FOD) y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDCR) del gobierno de Canadá* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José.
- Merino, A. y Valor, C. (2008). La relación pública entre empresas y ONG: Análisis de su impacto en la elaboración de políticas públicas en el marco de la RSE. *CIRIEC-España*, 63, 165-189. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/174/17412307007.pdf>
- Míguez, M. (2006). Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y Sociedad*, 2(19), 133-162. Recuperado de http://www.unav.es/fcom/communication-society/descarga_doc.php?art_id=66.
- Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, 23, 183-197. Recuperado de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. (s.f.). *Tratados*. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/tratados/index.aspx>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica. (2017). *Política Internacional*. Recuperado de <http://www.rree.go.cr/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica. (s.f.). Recuperado de <http://www.rree.go.cr/>

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (1962). Ley orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Disponible en <http://www.rree.go.cr/?sec=servicios%20al%20publico&cat=servicios%20en%20linea&cont=577>
- Mira, M. (2012). *La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial: un campo de negociaciones y luchas entre distintas instituciones y actores* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/16364/>
- Moir, L. (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility? [Qué entendemos por Responsabilidad Social Empresarial?]. *Corporate Governace*, 2(1), 16-22. Recuperado de <http://core.ac.uk/download/pdf/138652.pdf>
- Morillas, J. (2000). La diplomacia económica La otra mediación del Estado en el mercado. *Boletín económico de ICE*, n° 2664, 41-44. Recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2664_41-44__8EE2454E0632C5A7E91D9301A77B0C56.pdf
- Muller, C. (26 de diciembre de 2014). Soft Power y la RSE. [Blog RSE 2.0]. Recuperado de <http://www.inalde.edu.co/knowledge/blog-rse-20/detalle-articulo-del-blog/ic/soft-power-y-la-rse/icac/show/content/>
- Mullerat, R. (2010). *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century [Responsabilidad Social Corporativa Internacional: El papel de las corporaciones en el orden económico del siglo 21]* (versión Google Docs preview). Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=POKTUI3GyZoC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible. (s.f.). Antecedentes, *La agenda de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-agenda-de-desarrollo-sostenible/>
- Navarro, L. (2013). La responsabilidad social de la empresa en el ámbito de la Unión Europea. *Cuadernos de la maestría en derecho*, 3, 59-89. Disponible en <http://www.usergioarboleda.edu.co/investigacion-Derecho/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-el-ambito-de-la-union-europea.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). OECD: About the OECD. Recuperado de www.oecd.org/about/

- Ogliastri et al. (2009). *El Octágono: Un modelo para alinear la RSE con la estrategia*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Oviamionayi, V. (2004). Diplomacia pública en la bibliografía actual. *Ámbitos*, 11-12, 215-236. Recuperado de <http://grupo.us.es/grehcco/ambitos11-12/iyamu.pdf>
- Porter y Kramer. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Postma, J. (2011). Making Business Sustainable: Corporate Social Responsibility in South Africa [Haciendo Sostenibles los Negocios: Responsabilidad Social Corporativa en Sudáfrica]. Disponible en http://essay.utwente.nl/61793/1/BSc_J_Postma.pdf
- Potter, E. (2002). Canada and the New Public Diplomacy [Canadá y la nueva diplomacia pública]. *Discussion Papers in Diplomacy*, 58(1), 43-64. doi: 10.2307/40203812
- Rana, K; y Chatterjee, B. (2011). Introduction: the role of embassies. [Introducción: el papel de las embajadas]. Recuperado de http://www.cuts-international.org/pdf/Chapter1_Kishan-S-Rana_and_Bipul-Chatterjee.pdf
- Reglamento al Estatuto del Servicios Exterior de la República. (s.f.). Recuperado de <http://costarica.eregulations.org/media/Reglamento%20del%20estatuto%20servicio%20exterior.pdf>
- Roca, J. (1991). Percepción: Usos y Teorías. *Apunts: Educació Física i Esports*, 25, 9-14. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3887488>
- Ruiz, I. (diciembre, 2013). *Responsabilidad Social y Relaciones Públicas: Teorías para una relación*. Trabajo presentado en el V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Málaga, ES. Acta recuperada de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/130_Ruiz.pdf
- Sáenz, J. (2013). Historia diplomática de costa rica (1948-1970). *Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional*. Recuperado de <http://www.ri.una.ac.cr/ArchivosPDF/HISTORIA%20DIPLOMATICA%20DE%20OCR.pdf>
- Saner, R. y Yiu, L. (2003). *International economic diplomacy: Mutations in post-modern times* [Diplomacia Económica Internacional: Mutaciones en los tiempos posmodernos]. Netherlands Institute of International Relations' Clingendael'. Recuperado de http://www.peacepalacelibrary.nl/ebooks/files/Clingendael_20030100_cli_pap

er_dip_issue84.pdf

- Santillán, J. (2013). Lobbying y asuntos públicos. *Actas – V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social–V CILCS–Universidad de La Laguna, diciembre 2013*. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/040_Santillan.pdf
- Soto, M. (19 de febrero 2015). Sello Biciamigable busca incentivar el uso de bicicletas en la ciudad. *La Nación*. Recuperado de http://www.nacion.com/vivir/ambiente/Sello-busca-incentivar-bicicletas-ciudad_0_1470653027.html
- Soto-Vélez, I. (2009). Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales. *Palabra Clave*, 12(1), 121-138. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64911530007>
- Steurer, R. (2009). The role of governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe [El papel de los gobiernos en torno a la Responsabilidad Social Corporativa: caracterizando las políticas públicas de RSE en Europa]. *Policy Sciences*, 43, 49–72. doi: 10.1007/s11077-009-9084-4
- Vargas, L. (1994). Sobre el Concepto de Percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/747/74711353004.pdf>
- Vasilevskyté, S. (2013). Discussing Soft Power Theory After Nye: The Case of Geun Lee's Theoretical Approach [Discutiendo la teoría del poder blando después de Nye: El caso del acercamiento teórico de Geun Lee. En: Koma, K. (ed.). *Representations of Japanese Contemporary Popular Culture in Europe [Representaciones de la cultura popular en Europa]*, 145-157. Recuperado de http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_2029-2074.N_7.PG_145-157/DS.002.1.01.ARTIC
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries [Responsabilidad Social Empresarial en los Países en Desarrollo]. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. Siegel (eds.). Oxford: *Oxford University Press*, 473-479. Recuperado de http://www.waynevisser.com/wp-content/uploads/2012/04/chapter_wvisser_csr_dev_countries.pdf

- Welford, R. (2004). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. [Responsabilidad Social Corporativa en Europa, Norteamérica y Asia]. Disponible en <http://www.greenleafpublishing.com/content/pdfs/jcc17welf.pdf>
- Whelan, G. (2012). The Political Perspective of Corporate Social Responsibility: A Critical Research Agenda [La Perspectiva Política de la Responsabilidad Social Corporativa: Una agenda de investigación crítica]. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 709-737. Disponible en http://www.pdcnet.org/pdfs/forthcoming/BEQ22-4_5.pdf
- Woo Jung, S. (2013). *What Drives Corporate Social Responsibility? Institutional Analysis of CSR in South Korean Context [¿Qué impulsa la Responsabilidad Social Corporativa? Análisis Institucional de la RSC en el contexto sudcoreano]*. (Tesis doctoral inédita). University of Nottingham, Reino Unido. Disponible en <http://eprints.nottingham.ac.uk>
- Zorro, C. (2013). Responsabilidad social de la cooperación internacional europea en Colombia. *Investigación & Desarrollo*, 21(1), 72-107. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewArticle/51>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas a las y los funcionarios encargados(as) de gestionar las iniciativas de Responsabilidad Social en las embajadas.



ENTREVISTA A LA EMBAJADA DE CANADÁ/EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS SOBRE LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL IMPLEMENTADAS EN EL PERIODO 2012-2015

La presente entrevista se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015” realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esta tiene el propósito de recopilar información sobre las acciones de Responsabilidad Social (RS) que se han implementado o apoyado en Costa Rica desde esta embajada en el periodo establecido. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar una serie de preguntas en relación con las iniciativas de Responsabilidad Social de las que usted ha estado a cargo. La entrevista tendría una duración estimada de 40 minutos. Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información.

Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente pretenden detallar cada iniciativa de Responsabilidad Social implementada o apoyada por la embajada. Para agilizar el proceso, se solicita responder después de cada pregunta los detalles solicitados sobre la totalidad de las acciones de RS de las que usted estuvo encargado.

Si no comprende alguna pregunta o no puede contestarla, por favor indíquelo durante la entrevista. Las respuestas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com.

1. ¿Podría describir la iniciativa de la que estuvo a cargo?
2. ¿Cómo surgió la idea de desarrollar esta iniciativa?
3. ¿Cómo llegaron a la conclusión de que la iniciativa era importante para la embajada y por qué la consideran del área de RS?
4. ¿Cuál fue la duración total de la iniciativa?
5. ¿Cuál fue la frecuencia de implementación de la iniciativa o de los eventos relacionados con esta acción de RS?
6. ¿Cuándo y dónde se llevó a cabo esta acción de Responsabilidad Social?
7. ¿Cuántas personas de la embajada estuvieron involucradas en esta iniciativa y quiénes son? ¿Hubo personas/organizaciones externas involucradas?
8. ¿Cuál fue su papel en esta iniciativa (organizador, director, consultor, impulsor)?
9. ¿Cuál institución se encargó de la logística de esta actividad?
10. ¿Quiénes impartieron los talleres/seminarios/capacitaciones/charlas para esta iniciativa de RS?
11. ¿Por cuáles medios se comunicó sobre esta iniciativa a los/las participantes?
12. ¿Cuáles objetivos perseguía la embajada con esta iniciativa de RS? ¿Considera que estos objetivos se cumplieron?
13. ¿Podría caracterizar a los beneficiarios y las beneficiarias de esta acción de RS? ¿Por qué se eligió a este público?
14. ¿Se ha hecho seguimiento por parte de la embajada a los/las participantes una vez finalizada esta acción de RS?
15. ¿Se obtuvieron publicaciones en medios sobre esta iniciativa? Si la respuesta es sí, ¿cuántas?
16. El financiamiento para esta iniciativa ¿fue externo, interno a la embajada o ambos?
17. Si se tuviera que desarrollar una iniciativa similar a esta en el futuro, ¿qué recomendaciones daría?

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 2. Entrevista a funcionarios de las embajadas sobre su gestión socialmente responsable.



ENTREVISTA A LA EMBAJADA DE CANADÁ/EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS SOBRE SU GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La presente entrevista se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015” realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esta tiene el propósito de recopilar información sobre la gestión de la Responsabilidad Social (RS) que se llevado a cabo desde la embajada en el periodo establecido. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar una serie de preguntas en relación con los procesos y políticas que tiene la embajada respecto a la RS. La entrevista tendría una duración estimada de 40 minutos. Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información.

Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente pretenden cumplir con uno de los objetivos del TFG.

La entrevista se divide en dos partes: gestión socialmente responsable y necesidades de la sociedad costarricense. Ambos aspectos responden a diferentes objetivos de este TFG.

Si no comprende alguna pregunta o no puede contestarla, por favor indíquelo durante la entrevista. Las respuestas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com

Sección 1: Gestión socialmente responsable

1. ¿Por qué comenzó la embajada a interesarse por la Responsabilidad Social?
2. ¿Cuál es el enfoque de la política de RS de la embajada y cuándo se estableció esta política?
3. ¿Ha habido algún cambio de estrategia de RS o siempre se ha mantenido el mismo?
4. ¿Cuáles son las normativas o principios de RS -sean nacionales o internacionales- que toman en cuenta para realizar su gestión socialmente responsable?
5. ¿Existen directrices sobre RS desde el gobierno que los representa? Si la respuesta es positiva, ¿cuándo se produjeron y en qué materias? y ¿cada cuánto se renuevan?
6. ¿Realizan una memoria anual de Responsabilidad Social? Si sí, ¿la revisan a lo interno o a lo externo?
7. ¿Quién establece los objetivos de la gestión socialmente responsable de la embajada?
8. ¿Podría mencionar en este momento dichos objetivos?
9. ¿En qué medida se han cumplido los objetivos de la gestión que han llevado a cabo? ¿Cómo miden que efectivamente se cumplieran?

10. ¿Cómo es el proceso de planificación de las acciones de RS que hace la embajada? ¿Quiénes (perfil) y con cuánto tiempo previo las planifican?
11. ¿Cuáles fueron las primeras acciones de RS llevadas a cabo y cuándo?
12. ¿Cómo es el proceso de implementación de las iniciativas? (funciones, colaboraciones externas o internas, prioridades para implementarlo)
13. ¿De qué estrategias se valen para darles continuidad y sostenibilidad?
14. ¿Cómo se vinculan sus iniciativas de responsabilidad social con estrategias de diplomacia pública?
15. ¿Trabajan con otras instituciones públicas o privadas para el diseño y/o implementación de las acciones de RS? ¿Cuáles y por qué?
16. ¿Cómo se elige a los beneficiarios a los que dirigirán las iniciativas?
17. ¿Cómo categorizan a sus stakeholders y cómo dialogan con ellos? ¿Son consultados en proceso de evaluación?
18. ¿Cómo evalúan el grado de éxito de las acciones de RS?
19. ¿De dónde viene el financiamiento para los esfuerzos en Responsabilidad Social?

Sección 2: Necesidades de la sociedad costarricense

20. ¿Cómo identifican las necesidades a las que va a apelar cada iniciativa de Responsabilidad Social implementada por la embajada?
21. ¿Existe algún tipo de investigación o criterios previos sobre los públicos o posibles “socios” institucionales para decidir a cuáles necesidades responder, y de qué forma? ¿Quién los establece?

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 3. Entrevista a funcionarios de la AED -u otras instituciones- sobre las iniciativas en que brindaron/recibieron apoyo de las embajadas.

- Anexo 3.1: Entrevista a Olga Sauma de la AED sobre las iniciativas de la Embajada de Canadá en las que brindó apoyo.



ENTREVISTA A LA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO (AED) PARA DESCRIBIR LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS QUE COLABORÓ CON LAS EMBAJADAS EN ESTUDIO

La presente entrevista se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015” realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esta tiene el propósito de recopilar información sobre las acciones de Responsabilidad Social (RS) que se han implementado o apoyado en Costa Rica desde la embajada en el periodo establecido. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Es evidente que el papel de la AED en estas acciones de RS fue fundamental para su exitosa ejecución; por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar una serie de preguntas en relación con las iniciativas de Responsabilidad Social que usted ha gestionado en conjunto con la embajadas. La entrevista tendría una duración estimada de 30 minutos. Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información.

Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente pretenden detallar cada iniciativa de Responsabilidad Social en la que usted estuvo involucrada. Para agilizar el proceso, se solicita responder con cada pregunta los detalles solicitados sobre la totalidad de las acciones de RS de las que usted participó, ya sean de la Embajada de Canadá o de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Si no comprende alguna pregunta o no puede contestarla, por favor indíquelo durante la entrevista. Las respuestas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com

1. ¿Cómo se involucró la AED con la iniciativa *Cómo practicar la RSE en el futuro* de la Embajada de Canadá/Embajada del Reino de los Países Bajos?
2. ¿Podría describir ambos talleres apoyados?
3. ¿Por qué decidieron desarrollar/participar de esta acción de RS?
4. En caso de haber buscado apoyo de alguna embajada, ¿por qué decidieron trabajar en conjunto con esa institución?
5. ¿Cuáles fueron los pasos a seguir una vez que se aceptó gestionar esta acción de RS?
6. ¿Cuáles fueron las funciones que correspondieron a la AED en relación con esta iniciativa?
7. ¿Cuántas personas de la AED estuvieron involucradas en esta iniciativa?
8. ¿Hubo contrataciones de organizaciones o personas externas a la AED para ciertas funciones dentro de la iniciativa? ¿Cómo se hicieron esas contrataciones?
9. ¿Existió algún esfuerzo de gestión de prensa y monitoreo de medios sobre la iniciativa por parte de la AED?
10. ¿Cómo se decidió el perfil de quienes impartirían los talleres/seminarios/capacitaciones/charlas para esta iniciativa de RS?
11. ¿Cómo se decidió el perfil de quienes serían beneficiarios de esta iniciativa?
12. ¿Existen lineamientos sobre cómo trabajar con ese tipo de beneficiarios?

13. ¿Ha habido seguimiento a las y los participantes una vez finalizada la acción de RS por parte de la AED?
14. ¿Se necesitó buscar financiamiento externo para desarrollar la iniciativa? Si sí, ¿qué pasos o recomendaciones podrían dar para buscar el financiamiento necesario?
15. ¿Cuáles fueron los mayores retos de llevar a cabo esta iniciativa y cómo podrían manejarse en un futuro?
16. ¿Cree que las embajadas visibilizan sus iniciativas de RS lo necesario?

¡Gracias por su tiempo!

- Anexo 3.2: Entrevista a Manfred Kopper, de la AED, sobre la iniciativa de Eco Eficiencia, apoyada por la Embajada del Reino de los Países Bajos.



ENTREVISTA A LA ASOCIACIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO (AED) PARA DESCRIBIR LAS INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS QUE COLABORÓ CON LAS EMBAJADAS EN ESTUDIO

La presente entrevista se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015” realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esta tiene el propósito de recopilar información sobre las acciones de Responsabilidad Social (RS) que se han implementado o apoyado en Costa Rica desde la embajada en el periodo establecido. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Es evidente que el papel de la AED en estas acciones de RS fue fundamental para su exitosa ejecución; por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar una serie de preguntas en relación con las iniciativas de Responsabilidad Social que usted ha gestionado en conjunto con la embajadas. La entrevista tendría una duración estimada de 30 minutos. Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información.

Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente pretenden detallar cada iniciativa de Responsabilidad Social en la que usted estuvo involucrada. Para agilizar el proceso, se solicita responder con cada pregunta los detalles solicitados sobre la totalidad de las acciones de RS de las que usted participó, ya sean de la Embajada de Canadá o de la Embajada del Reino de los Países Bajos.

Si no comprende alguna pregunta o no puede contestarla, por favor indíquelo durante la entrevista. Las respuestas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com

1. ¿Cómo se involucró la AED con el proyecto de Eco Eficiencia?
2. ¿Por qué decidieron desarrollar/participar de esta acción de RS?
3. En caso de haber buscado apoyo de alguna embajada, ¿por qué decidieron trabajar en conjunto con esa institución?
4. ¿Cuáles fueron los pasos a seguir una vez que se aceptó gestionar esta acción de RS?
5. ¿Cuáles fueron las funciones que correspondieron a la AED en relación con esta iniciativa?
6. ¿Cuántas personas de la AED estuvieron involucradas en esta iniciativa?
7. ¿Hubo contrataciones de organizaciones o personas externas a la AED para ciertas funciones dentro de la iniciativa? ¿Cómo se hicieron esas contrataciones?
8. ¿Existió algún esfuerzo de gestión de prensa y monitoreo de medios sobre la iniciativa por parte de la AED?

9. ¿Cómo se decidió el perfil de quienes impartirían los talleres/seminarios/capacitaciones/charlas para esta iniciativa de RS?
10. ¿Cómo se decidió el perfil de quienes serían beneficiarios de esta iniciativa?
11. ¿Existen lineamientos sobre cómo trabajar con ese tipo de beneficiarios?
12. ¿Ha habido seguimiento a las y los participantes una vez finalizada la acción de RS por parte de la AED?
13. ¿Se necesitó buscar financiamiento externo para desarrollar la iniciativa? Si sí, ¿qué pasos o recomendaciones podrían dar para buscar el financiamiento necesario?
14. ¿Cuáles fueron los mayores retos de llevar a cabo esta iniciativa y cómo podrían manejarse en un futuro?
15. ¿Cree que las embajadas visibilizan sus iniciativas de RS lo necesario?

¡Gracias por su tiempo!

- Anexo 3.3: Consultas vía correo electrónico a Gabriela Román, colaboradora de Cegesti, sobre la iniciativa “Desarrollo de la RSE”, apoyada por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino de los Países Bajos.

1. ¿Podría describir la iniciativa?
2. ¿Cómo surgió la idea de desarrollar esta iniciativa?
3. ¿Cómo llegaron a la conclusión de que la iniciativa podría ser de interés para el Ministerio de Relaciones Exteriores de Holanda?
4. ¿Cuál fue la duración total de la iniciativa?
5. ¿Cuándo y dónde se llevó a cabo esta acción de Responsabilidad Social?
6. ¿Cuál institución se encargó de la logística de esta actividad?
7. ¿Quiénes impartieron los talleres/seminarios/capacitaciones/charlas para esta iniciativa de RS?
8. ¿Por cuáles medios se comunicó sobre esta iniciativa a los/las participantes?
9. ¿Cuáles objetivos perseguía Cegesti con esta iniciativa de RS? ¿Considera que estos objetivos se cumplieron?
10. ¿Podría caracterizar a los beneficiarios y las beneficiarias de esta acción de RS? ¿Por qué se eligió a este público?

11. ¿Se ha hecho seguimiento por parte de la embajada a los/las participantes una vez finalizada esta acción de RS?
12. ¿Se obtuvieron publicaciones en medios sobre esta iniciativa? Si la respuesta es sí, ¿cuántas?
13. Para participar de la iniciativa ¿las personas beneficiarias tuvieron que pagar?

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 4. Entrevista a expertas en Responsabilidad Social.



ENTREVISTA A EXPERTAS SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMBAJADAS

La presente entrevista se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015” realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esta tiene el propósito de complementar la información obtenida sobre la gestión de Responsabilidad Social (RS) que se ha implementado o apoyado desde la embajadas, con el fin de profundizar en el análisis. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Sus conocimientos en el área serán enriquecedores para el análisis de los resultados de la investigación. Por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar una serie de preguntas en relación con la Responsabilidad Social en las embajadas y en el ámbito internacional. La entrevista tendría una duración estimada de 30 minutos. Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información.

Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas pretenden obtener su perspectiva personal sobre el tema.

Si no comprende alguna pregunta o no puede contestarla, por favor indíquelo durante la entrevista. Las respuestas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en el ámbito de la Responsabilidad Social?
2. ¿Cuál es su cargo actual?
3. ¿Cómo definiría Responsabilidad Social?
4. ¿Qué perfil de profesional piensa que debería estar a cargo de la Responsabilidad Social en las organizaciones? ¿Considera que eso se cumple actualmente en Costa Rica?
5. ¿Cómo suele gestionarse o pensarse la Responsabilidad Social en una organización privada en Costa Rica? ¿Considera que es la forma adecuada?
6. ¿Cómo suele gestionarse o pensarse la Responsabilidad Social en una institución pública en Costa Rica? ¿Considera que es la forma adecuada?
7. ¿Considera que los gobiernos ven en sus embajadas un canal para fomentar la Responsabilidad Social? ¿Con qué interés?
8. ¿Conoce algo sobre las políticas de RS que manejan las embajadas? ¿Cómo describiría las políticas de RS que siguen las embajadas?
9. ¿Cuál considera que debería ser el enfoque de la gestión socialmente responsable desde este tipo de instituciones del cuerpo diplomático. ¿Debería ser diferente al de otro tipo de organizaciones? ¿por qué?
10. ¿Cómo considera que deberían elegirse los públicos a los que las embajadas dirijan sus iniciativas de Responsabilidad Social?
11. ¿Qué aporte considera que hacen las Relaciones Públicas aplicadas a la gestión de la Responsabilidad Social en una embajada?

12. ¿Cuál es la importancia de que la RS sea analizada desde el ámbito de las Relaciones Internacionales?
13. ¿Conoce algún caso de alguna organización internacional (sea o no embajada) que considere exitoso en cuanto a su gestión socialmente responsable?
14. ¿Qué recomendaciones les daría a las embajadas que quieren adentrarse en materia de Responsabilidad Social?

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 5. Cuestionario de percepción sobre la Responsabilidad Social enviado a los encargados de gestionar este tema dentro de las embajadas.



CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS Y LAS FUNCIONARIAS DE LA EMBAJADA DE CANADÁ/EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS

Este cuestionario se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015”, realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Este tiene el propósito de recopilar la percepción sobre Responsabilidad Social (RS) por parte de las y los funcionarios que han estado involucrados en las iniciativas realizadas por parte de las embajadas en estudio. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Es muy importante para este estudio conocer su percepción sobre las iniciativas de las que fue parte. Por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar el cuestionario con la mayor sinceridad posible. Por favor lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción, otras son de varias opciones, y también se incluyen preguntas abiertas. Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información.

Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente pretenden conocer sus actitudes respecto a la Responsabilidad Social.

Marque con claridad la opción elegida con una "X". Si no comprende una pregunta por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario. Este tiene una duración estimada de 20 minutos.

Reitero que sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos. Estas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com

Sección 1. Datos del funcionario o funcionaria

1. Nombre:
2. Cargo en la embajada:
3. Jornada:
4. Antigüedad en el puesto:
5. Antigüedad en la embajada:
6. Experiencia laboral previa relacionada con Responsabilidad Social:

Sección 2. Percepción en torno a la Responsabilidad Social

7. Por favor, indique qué tan de acuerdo está usted con la siguiente afirmación: *"La Responsabilidad Social compete a toda organización independientemente de su naturaleza privada, pública, nacional o internacional"*.
 - Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

8. De las opciones descritas a continuación, por favor marque las 3 con las que asocia mayormente el término "Responsabilidad Social".

- Donaciones
- Sostenibilidad o desarrollo sostenible
- Impacto de una organización
- Creación de valor compartido
- Balance entre ambiente, economía y sociedad
- Desarrollo comunitario
- Políticas públicas
- Filantropía
- Responsabilidad con los públicos de la organización
- Otra(s): _____

9. Según su opinión, las normativas internacionales son esenciales para el desarrollo de las acciones de Responsabilidad Social de las embajadas

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10. Según su opinión, las embajadas deberían ser socialmente responsables tanto a lo interno de la institución como a lo externo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11. Según su opinión, todas las embajadas deberían invertir en Responsabilidad Social en el país donde se encuentran.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12. Partiendo de que la diplomacia económica se entiende como aquella que: *“Asume las actividades diplomáticas oficiales que están enfocadas en incrementar las exportaciones, atraer la inversión extranjera y participar en el trabajo de organizaciones económicas internacionales, siendo esto las actividades concentradas en el reconocimiento de los intereses económicos del país a nivel internacional”*, en su opinión ¿la Responsabilidad Social está directamente relacionada con la diplomacia económica?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13. Partiendo de que la diplomacia pública se entiende como: *“La aplicación de las relaciones públicas a la relación estratégica de las organizaciones con sus públicos internacionales”*, en su opinión ¿la Responsabilidad Social está directamente relacionada con la diplomacia pública?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

14. Con base en su experiencia, ¿considera que los esfuerzos de Responsabilidad Social van siempre dirigidos a la contribución al desarrollo sostenible?

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15. Con base en las siguientes opciones, por favor enumere del 1 al 7, siendo “1” lo más importante y “7” lo menos importante, según qué tanta relevancia le da usted a cada uno de los principios básicos de la RS al pensar en una gestión socialmente responsable.

- _____ Rendición de cuentas
- _____ Respeto a la ley
- _____ Transparencia de la información
- _____ Comportamiento ético
- _____ Respeto a los públicos involucrados
- _____ Apego a las normativas o estándares internacionales sobre Responsabilidad Social
- _____ Respeto a los derechos humanos

16. Con base en el siguiente cuadro, por favor indique con una “x” qué tan de acuerdo está usted con cada una de las siguientes afirmaciones en torno a la Responsabilidad Social.

Yo...	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
Considero que fomentar las buenas prácticas					

laborales debería ser prioritario dentro de la Responsabilidad Social de una organización.					
Creo que estoy siendo socialmente responsable si actúo en pro del medio ambiente.					
Incluyo la gobernanza como uno de los temas prioritarios al hablar de Responsabilidad Social.					
Considero que los consumidores deberían ser un público de las acciones de Responsabilidad Social de la embajada.					
Opino que las alianzas público-privadas son					

necesarias para una adecuada aplicación de los principios de la Responsabilidad Social.					
Incluyo el desarrollo comunitario como parte de las prácticas socialmente responsables que debería desarrollar la embajada.					
Me involucro con las necesidades de la comunidad donde está ubicada la institución donde trabajo.					
Pienso que la Responsabilidad Social debe estar ligada a una conducta ética por parte de la institución que la promueva.					

Tengo en cuenta los derechos humanos al pensar en Responsabilidad Social.					
Considero que la Responsabilidad Social que hago para la embajada tiene en cuenta al área de mercadeo dentro de su accionar.					
Me preocupo por conseguir proveedores que sean socialmente responsables.					
Creo que los colaboradores de la embajada deberían ser uno de los públicos prioritarios a los que dirigir los esfuerzos de Responsabilidad Social.					
Considero que la					

Responsabilidad Social está estrechamente ligada a la sostenibilidad económica de una organización.					
---	--	--	--	--	--

17. Con base en las siguientes opciones, marque los 3 aspectos que considera son prioritarios para la gestión de la Responsabilidad Social (RS) en relación con las políticas de gobierno que promueve la embajada donde usted trabaja.

***Puede marcar hasta 3 opciones**

- Apoyar a otras organizaciones a gestionar la RS
- Incorporar la RS a lo interno de la embajada
- Promover las prácticas responsables en las empresas de capital canadiense/holandés
- Crear un balance entre el desarrollo económico, social y ambiental de la embajada
- Contribuir a las diplomacia económica
- Generar un impacto en el país donde se encuentran
- Ayudar a la comunidad donde se encuentran
- Contribuir al desarrollo sostenible
- Tropicalizar en Costa Rica las prácticas socialmente responsables del país al que representa la embajada
- Otro(s):

18. Con base en su experiencia, diría que la Responsabilidad Social debería estar ligada a una gestión de Relaciones Públicas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

- Totalmente en desacuerdo

19. Con base en su experiencia, diría que la Responsabilidad Social en la embajada donde trabaja logra un balance entre el desarrollo ambiental, económico y social.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Con base en su experiencia, diría que las acciones de Responsabilidad Social en la embajada donde trabaja tienen en cuenta las necesidades de todos los públicos necesarios.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. Con base en su experiencia, ¿diría que las acciones de Responsabilidad Social en la embajada donde trabaja tienen como principio el respeto a los derechos humanos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Según su opinión, ¿la Responsabilidad Social de las embajadas debería estar orientada a que otras organizaciones sean socialmente responsables?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Según su opinión, ¿las embajadas deberían invertir tanto dinero en Responsabilidad Social como las empresas privadas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Según su opinión, las Relaciones Públicas son fundamentales en el desarrollo de iniciativas socialmente responsables pertinentes

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. ¿Cómo se mantiene actualizado(a) en temas de Responsabilidad Social?

***Puede marcar más de una opción**

- Blogs
- Foros en línea
- Sitios web en la materia
- Capacitaciones en su lugar de trabajo
- Libros
- Revistas
- Artículos
- Contacto con personas expertas en el campo
- Mediante instituciones o redes dedicadas a la promoción de la Responsabilidad Social en el país. Por favor, mencione cuál(es)_____
- Otros:

26. Para informarse sobre novedades en torno a la Responsabilidad Social ¿la embajada le ha brindado algún tipo de capacitación en el tema? (Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 28).

- Siempre
- La mayoría de las veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de las veces no
- Nunca

27. Cuando asiste a capacitaciones sobre Responsabilidad Social facilitadas por la embajada, ¿su participación la financia esa institución?

28. Mencione aquellos aspectos que usted considera positivos sobre la gestión de la Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá/Embajada del Reino de los Países Bajos.

29. Mencione los aspectos que usted considera podrían mejorarse respecto a la Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá/Embajada del Reino de los Países Bajos.

30. Si desea hacer un comentario adicional, puede hacerlo en este espacio.

¡Gracias por su tiempo!

Anexo 6. Cuestionario de percepción sobre las iniciativas por parte de las personas beneficiarias de cada esfuerzo.



CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN COMO BENEFICIARIO(A) DE LA INICIATIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL “(NOMBRE DE LA INICIATIVA)” DE LA EMBAJADA DE CANADÁ/EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS

Este cuestionario se enmarca dentro del Trabajo Final de Graduación (TFG) “Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015”, realizado por Mariela López Hidalgo para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Este tiene el propósito de recopilar la percepción sobre Responsabilidad Social (RS) por parte de las y los beneficiarios que participaron de las iniciativas realizadas por parte de la embajada. El TFG tiene como finalidad visibilizar las prácticas de Responsabilidad Social desde las Relaciones Públicas Internacionales.

Es muy importante para este estudio conocer su percepción sobre las iniciativas de las que fue parte para incentivar la aplicación de acciones socialmente responsables con un impacto social positivo. Por ello, quisiera contar con su colaboración para contestar el cuestionario con la mayor sinceridad posible. Por favor lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder a una opción, otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

Antes de iniciar, se le solicitará firmar un consentimiento informado para ser sujeto de información. Sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos y se sujetarán a los objetivos del trabajo. Muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES

Por favor responda las siguientes preguntas con base en su experiencia. No hay respuestas correctas o incorrectas. Estas simplemente pretenden conocer sus actitudes respecto al evento de Responsabilidad Social al que asistió.

Marque con claridad la opción elegida con una “X”. Si no comprende una pregunta, por favor comuníquese a la persona que le entregó este cuestionario. Este tiene una duración estimada de 20 minutos máximo.

Reitero que sus respuestas se utilizarán únicamente con fines académicos. Estas serán procesadas mediante una transcripción y analizadas de acuerdo con los fines de la investigación.

Para cualquier pregunta adicional puede escribir a marilohi10@gmail.com

1. ¿Cómo se enteró de la iniciativa “(nombre de la iniciativa)” de Responsabilidad Social de la Embajada de Canadá/Embajada del Reino de los Países Bajos?
 - Fue invitado/a directamente
 - A través de un medio de comunicación.
 - Mediante un/a colega/compañero de trabajo
 - Por un correo masivo de la embajada
 - Otro(s). Especifique: _____

2. Antes de participar en esta iniciativa de Responsabilidad Social, ¿qué tan interesado(a) estaba en ser parte?
 - Muy interesado(a)
 - Algo interesado(a)
 - Indiferente
 - Poco interesado(a)
 - Muy poco interesado(a)

3. Una vez que participó de esta iniciativa, ¿considera que su interés en la Responsabilidad Social aumentó?
 - Definitivamente sí
 - Probablemente sí
 - Indeciso(a)
 - Probablemente no
 - Definitivamente no

4. Seleccione las opciones que reflejan mejor su principal necesidad o interés al participar como beneficiario(a) de esta iniciativa. **Puede marcar hasta 3 opciones.**
 - Implementar un sistema de Responsabilidad Social en su organización
 - Informarse sobre nuevas tendencias en Responsabilidad Social
 - Generar un impacto positivo para la sociedad
 - Entender qué es Responsabilidad Social
 - Mejorar su comunidad
 - Cuidar al ambiente
 - Optimizar las prácticas socialmente responsables ya existentes en su organización
 - Otra(s). Especifique _____

5. Con base en su experiencia como participante, diría que sus necesidades originales como beneficiario(a) fueron

- Completamente atendidas
- Medianamente atendidas
- Ni atendidas ni desatendidas
- Poco atendidas
- Desatendidas

6. Con base en su experiencia como beneficiario/a y en sus necesidades iniciales al asistir, ¿qué tan pertinentes considera que fueron los contenidos del evento/iniciativa de la que participó?

- Muy pertinentes
- Pertinentes
- Regulares
- Poco pertinentes
- Nada pertinentes

7. Con base en su experiencia como beneficiario/a y en sus necesidades iniciales al asistir, considera que el tiempo dedicado al evento/iniciativa de la que participó fue suficiente para asimilar la información brindada.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8. Con base en su experiencia como participante, ¿cómo considera al conductor del taller/seminario/charla/capacitación (o a la persona que le brindó información sobre el Sello Bici Amigable* para esta iniciativa)?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

9. Con base en su experiencia como beneficiario(a), ¿diría que los temas transmitidos en el taller/seminario/capacitación fueron relevantes?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo

- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Con base en su experiencia como beneficiario(a), ¿considera que sus objetivos al participar de esta iniciativa de Responsabilidad Social se cumplieron?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Para participar de la iniciativa, ¿tuvo que pagar algún monto? Si la respuesta es NO, por favor pase a la pregunta 13.

- Sí
- No

12. Por favor, señale qué tan fácil fue para usted participar de esta iniciativa financieramente.

- Muy fácil
- Fácil
- Ni fácil ni difícil
- Algo difícil
- Difícil

13. Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, ¿qué tan satisfecho se encuentra respecto a la(s) acción(es) de Responsabilidad Social de la(s) que fue beneficiario/a?

1 2 3 4 5

Nada satisfecho/a Muy satisfecho/a

14. Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, ¿qué tan satisfecho se encuentra respecto al desempeño de la embajada al realizar o apoyar esta acción de RS?

1 2 3 4 5

Nada satisfecho/a Muy satisfecho/a

15. Considera que haber sido parte de esta acción de Responsabilidad Social fue

- Muy positivo
- Positivo
- Ni positivo ni negativo
- Poco positivo
- Nada positivo

16. Considera que los aprendizajes que obtuvo al ser parte de esta iniciativa le ayudaron a entender la Responsabilidad Social desde su organización

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Considera que la labor de la embajada en el desarrollo de la actividad de Responsabilidad Social de la que usted participó fue

- Muy positiva
- Positiva
- Ni positiva ni negativa
- Poco positiva
- Nada positiva

18. Si la embajada lo/la considerara nuevamente para participar de una actividad sobre Responsabilidad Social ¿le gustaría ser parte?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso(a)
- Probablemente no
- Definitivamente no

19. Por favor, indique qué aspectos rescata como positivos de la iniciativa a la que asistió.

20. Por favor, indique qué aspectos cree que se deberían mejorar para iniciativas futuras.

21. Si desea hacer un comentario adicional, puede hacerlo a continuación.

Sección 2. Percepción sobre la iniciativa "Sello Bici Amigable" de la Embajada del Reino de los Países Bajos

Esta sección compete únicamente a aquellas personas beneficiarias de la iniciativa "Sello Bici Amigable" apoyada por la Embajada del Reino de los Países Bajos, dadas las diferencias entre esta acción de Responsabilidad Social y las otras que se implementaron por parte de las embajadas en estudio.

La finalidad de este apartado es conocer sus actitudes al haber adquirido este sello, con el objetivo de que esta acción mejore a futuro.

22. ¿Hace cuánto adquirió el Sello Bici Amigable?

23. Antes de participar en esta esfuerzo de Responsabilidad Social, ¿qué tan interesado(a) estaba en adquirir el Sello Bici Amigable?

- Muy interesado(a)
- Algo interesado(a)
- Indiferente
- Poco interesado(a)
- Muy poco interesado(a)

24. Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, ¿cómo fue la información que le suministraron sobre el Sello Bici Amigable antes de aceptar ser parte de esta iniciativa?

1 2 3 4 5
Insuficiente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Suficiente

25. Del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, ¿cómo fue la información que le suministraron sobre el Sello Bici Amigable antes de aceptar ser parte de esta iniciativa? *

1 2 3 4 5

Nada relevante Muy relevante

¡Gracias por su tiempo!