

Desviación positiva y responsabilidad social empresarial (RSE). La experiencia de Ethos en Brasil

POSITIVE DEVIANCE AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): THE EXPERIENCE OF ETHOS IN BRAZIL

This research article analyzes the founding and expansion of the Instituto Ethos, a nonprofit organization that has helped to create and develop the necessary infrastructure to promote Corporate Social Responsibility (CSR) in Brazil. From 1998 to 2008, the Instituto Ethos has brought together more than 1200 small, medium and large companies in Brazil to help them manage their businesses in a more socially responsible way. These companies currently represent approximately 35% of Brazil's GDP and employ around 2 million people.

The results of this research suggest that Ethos has been able to disseminate CSR by applying a perspective based on the use of positive deviation in the Brazilian business world. The article contributes to debates on CSR based on the identification of a mechanism for disseminating CSR using a positive deviation model.

KEY WORDS: positive deviance, Corporate Social Responsibility (CSR), Instituto Ethos, Oded Grajew, Brazil. Moral imagination

DÉVIATION POSITIVE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ENTREPRENEURIALE (RSE) L'EXPÉRIENCE D'ETHOS AU BRÉSIL.

Cet article de recherche analyse la fondation et l'expansion de l'Institut Ethos, une organisation sans but lucratif ayant contribué à créer et à développer l'infrastructure nécessaire pour favoriser la responsabilité sociale entrepreneuriale (RSE) au Brésil. Entre 1998 et 2008, l'Institut Ethos a réuni plus de 1200 petites, moyennes et grandes entreprises afin de les aider à administrer leurs entreprises de manière socialement responsable au Brésil. Ces entreprises représentent actuellement approximativement 35 % du PIB au Brésil et emploient près de 2 millions de personnes. Les résultats de cette recherche suggèrent qu'Ethos a réussi à diffuser la RSE, en appliquant une perspective basée sur l'utilisation de la déviation positive dans le monde des affaires au Brésil. L'article contribue aux débats sur la RSE à partir de l'identification d'un mécanisme de diffusion de la RSE par l'utilisation d'un modèle de déviation positive.

MOTS-CLEFS : Déviation positive, responsabilité sociale entrepreneuriale, Institut Ethos, Oded Grajew, Brésil, imagination morale.

DESVIO POSITIVO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) A EXPERIÊNCIA DO ETHOS NO BRASIL

O presente artigo de investigação analisa a fundação e a expansão do Instituto Ethos, uma organização sem fins lucrativos que tem contribuído na criação e desenvolvimento da infra-estrutura necessária para promover a responsabilidade social empresarial (SER) no Brasil. Entre 1998 e 2008, o Instituto Ethos reuniu a mais de 1.200 pequenas, médias e grandes empresas com o objetivo de ajudá-las a administrar seus negócios de uma maneira socialmente responsável no Brasil. Estas empresas atualmente representam aproximadamente 35% do PIB no Brasil e empregam ao redor de 2 milhões de pessoas.

Os resultados desta investigação sugerem que o Ethos conseguiu difundir a SER aplicando uma perspectiva baseada no uso do desvio positivo no mundo dos negócios no Brasil. O artigo contribui aos debates sobre RSE a partir da identificação de um mecanismo de difusão da RSE utilizando um modelo de desvio positivo.

PALAVRAS CHAVE: Desvio positivo, responsabilidade social empresarial, Instituto Ethos, Oded Grajew, Brasil. Imaginação moral.

CLASIFICACIÓN JEL: M14.

RECIBIDO: diciembre 2007 APROBADO: abril 2010

CORRESPONDENCIA: HEC Montréal 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine [Carte] Montréal (Québec) Canada H3T 2A7.

CITACIÓN: Aguilar-Platas, A. & Raufflet, E. (2010). Desviación positiva y responsabilidad social empresarial (RSE). La experiencia de Ethos en Brasil, *Innovar*, 20(37), 21-32.

Alam Aguilar-Platas

Research Assistant, HEC Montreal.

Correo electrónico: alam.aguilar@hec.ca

Emmanuel Raufflet

Associate Professor, HEC Montreal.

Correo electrónico: emmanuel.raufflet@hec.ca

RESUMEN: El presente artículo de investigación analiza la fundación y la expansión del Instituto Ethos, una organización sin ánimo de lucro que ha contribuido a crear y desarrollar la infraestructura necesaria para fomentar la responsabilidad social empresarial (RSE) en Brasil. Entre 1998 y 2008, el Instituto Ethos reunió a más de 1200 pequeñas, medianas y grandes empresas con el fin de ayudarles a administrar sus negocios de una manera socialmente responsable en Brasil. Estas empresas en la actualidad representan aproximadamente un 35% del PIB en Brasil y emplean alrededor de 2 millones de personas.

Los resultados de esta investigación sugieren que Ethos ha logrado difundir la RSE aplicando una perspectiva basada en el uso de la desviación positiva en el mundo de los negocios en Brasil. El artículo contribuye a los debates sobre RSE a partir de la identificación de un mecanismo de difusión de la RSE utilizando un modelo de desviación positiva.

PALABRAS CLAVE: desviación positiva, responsabilidad social empresarial, Instituto Ethos, Oded Grajew, Brasil, imaginación moral.

INTRODUCCIÓN¹

Desde el inicio del siglo XX se han desarrollado diferentes ideas, definiciones y teorías sobre la relación entre empresa y sociedad (Carroll, 1999; Frederick, 2007; McMahon, 2002; Pasquero, 2005; Reich, 2007). La necesidad de crear puentes (Gray, 1991; Raufflet y Gurgel, 2007; Westley y Vredenburg, 1991) entre el sector privado y la sociedad proviene de una interdependencia entre ambas partes, ya que en muchas situaciones, desafíos de las sociedades afectan la capacidad de las empresas para desarrollarse. En esta relación de interdependencia existen problemas comunes que disminuyen el mutuo desarrollo de la sociedad y de los negocios, tales como el cambio climático, la degradación ambiental, la pobreza extrema, la discriminación social, la inestabilidad económica, entre otros. En el contexto de Brasil, nace en 1998 el Instituto Ethos a partir de una iniciativa de varios empresarios sensibilizados frente a los desafíos de la sociedad, liderada por Oded Grajew. En 1998, Ethos, creado por Oded Grajew y varios empresarios

¹ Los autores agradecen a los dos evaluadores de una versión anterior de ese artículo. Igualmente, a Luz-Dinora Vera Acevedo por sus comentarios en la segunda versión del artículo.

Los autores agradecen la apertura y hospitalidad del Instituto Ethos y todas las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación.



con una visión social, comienza el proceso de sensibilización de las empresas en Brasil acerca de los retos que caracterizan el contexto social de este país.

Desde 1998, el Instituto Ethos ha servido como foro para conversaciones abiertas en relación con los papeles y la responsabilidad del mundo de los negocios en la sociedad. Bird (1996, p. 208) define esas "buenas conversaciones" (*good conversations*) como diversos tipos de comunicación, que incluyen "desde discusiones amigables entre colegas hasta negociaciones entre empresas y sus grupos de impacto (*stakeholders*); desde juntas estratégicas entre ejecutivos, a negociaciones difíciles, [desde] ejercicios de planeación hasta audiencias o debates públicos y privados". Este tipo de espacios que promueven conversaciones abiertas entre actores de diferentes sectores de la sociedad son poco comunes. Entre 1998 y 2008, el Instituto Ethos reunió a más de 1200 pequeñas, medianas y grandes empresas para dialogar sobre las interdependencias entre el mundo de los negocios y la sociedad, así como para proponer mecanismos de operación socialmente responsables de las empresas. Esta organización sin ánimo de lucro opera como mesa redonda para intercambiar perspectivas y difundir la RSE al sector privado, al Gobierno y a la sociedad civil en Brasil. Ethos ha contribuido a crear un contexto propicio para involucrar al sector empresarial en encontrar soluciones para problemas sociales tan variados como el analfabetismo infantil, la degradación ambiental,

la discriminación racial y de género. En 2008, las compañías miembros de Ethos representaban en su conjunto aproximadamente un 35% del producto interno bruto de Brasil (Ethos, 2008).

El propósito de este artículo es examinar cómo Ethos, mediante el uso de un modelo de desviación positiva, ha logrado crear un contexto propicio para que las empresas conversen alrededor de su responsabilidad interna, en sus negocios y en la sociedad. Investigaciones recientes (Pasquero, 2005; Porter y Kramer, 2006; Waddock, 2008) describen que la adopción de RSE en el sector privado ha pasado de ser algo impuesto a ser algo voluntario y estratégico (Porter y Kramer, 2006). Al mismo tiempo, esa nueva responsabilidad corporativa no ha surgido por sí sola. Waddock (2008) propone la idea de que una nueva infraestructura en la responsabilidad social corporativa se ha formado para fomentar, sensibilizar y organizar, a través de mecanismos que facilitan la adopción de prácticas y comportamientos por empresas. Mucho se ha escrito sobre la motivaciones (Wood 1991), los procesos internos, los niveles de profundidad y sobre el alcance de la responsabilidad social empresarial dentro y entre empresas (Zadek, 2004; Porter y Kramer, 2006). No obstante, muy poco se ha investigado sobre estrategias concretas que sirvan como un estímulo para que el sector empresarial utilice prácticas socialmente responsables.

Específicamente, muy poco se ha estudiado acerca de las condiciones externas que estimulan la adopción de RSE en un país o en un sector industrial determinado, es decir, sobre "un grupo de organizaciones". El presente estudio ayudará a mejorar el entendimiento sobre cómo un modelo basado en la desviación positiva puede contribuir a crear un espacio que motive a las empresas a adoptar la RSE. La desviación positiva es un concepto que tiene sus orígenes en la sociología (Ben-Yehuda, 1990; Heckert, 1989) y se ha usado para describir comportamientos que van en contra de las normas sociales y creencias predominantes de un grupo, pero que buscan incrementar el bien común.

El presente artículo contiene tres partes. La primera presenta una revisión de los dos principales conceptos teóricos de este estudio: 1) la responsabilidad social empresarial (Wood, 1991a; Carroll, 1999; Waddock, 2008; Smucker, 2006; Porter y Kramer, 2006; Reich, 2007), y 2) la desviación positiva (Heckert, 1989; Ben-Yehuda, 1990; Sternin *et al.*, 1998; Sternin y Choo, 2000; Hartman *et al.*, 2003, 2005; Spreitzer y Sonenshein, 2003). La segunda parte describe el contexto histórico brasileño y el proceso de fundación del Instituto Ethos. La última parte compara el modelo de la desviación positiva con el modelo organizacional presente en Ethos, lo cual nos permitirá formular las conclusiones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En los últimos años se ha desarrollado una literatura sobre el caso de negocios (*business case*) para la responsabilidad social, o sea sobre lo que las empresas pueden ganar y generar para su posición competitiva a través de su implicación en temas sociales y la integración de estos en sus

modelos de negocios y estrategias (Zadek, 2004; Porter y Kramer, 2006). Sin embargo, poco se ha escrito sobre estrategias destinadas para estimular al sector privado a adoptar de manera voluntaria estrategias de responsabilidad social corporativa. La figura 1 resume algunas de las principales teorías sobre responsabilidad social empresarial.

¿Cómo crear el espacio entre las empresas para que se difundan conceptos, prácticas y conversaciones en relación con la RSE? ¿Cómo difundir esa noción? El propósito de este artículo es examinar los mecanismos de difusión y de motivación relativas al concepto y a las prácticas de RSE a partir de la experiencia de Ethos en Brasil. Los autores sugieren que Ethos ha logrado movilizar una parte significativa de la comunidad empresarial brasileña usando el modelo de desviación positiva.

La siguiente parte de este artículo propone el modelo de desviación positiva como mecanismo para motivar al sector privado a ser socialmente responsable. Esta nueva perspectiva, aplicada mayoritariamente en programas de desarrollo comunitario (Sternin *et al.*, 1998) pretende ser utilizada para resolver problemas de gestión tan variados como explotación laboral (Hartman y Arnold, 2003, 2005), manejo de desechos nucleares (Cameron *et al.*, 2003) y cambio organizacional (Sternin y Tanner, 2005).

DESVIACIÓN POSITIVA

Existen autores en la sociología como Ben-Yehuda (1990), Heckert (1989), Goode (1991) y West (2003), que han trabajado el concepto, y quienes afirman que es de desviación positiva. La siguiente sección examina los orígenes de la desviación positiva en sociología.

FIGURA 1. Cuadro resumen de la RSE

Autor	Principal contribución	Tipo de RSE
Carroll (1999)	Análisis de diversas definiciones de la RSE	-----
Wood (1991a, 1991b)	Definición de un modelo para la CSR en tres niveles: <ul style="list-style-type: none"> • Institucional • Organizacional • Gerencial 	Voluntaria en los tres niveles
Porter y Kramer (2006)	Los autores proponen que es posible vincular la RSE con una ventaja competitiva.	Estratégica
Zadek (2004)	Propone una curva de aprendizaje con cinco niveles para explicar el nivel de implicación de las empresas en la RSE.	Estratégica
Waddock (2008)	Una nueva infraestructura institucional para la responsabilidad social corporativa con tres clasificaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Sociedad civil • Estado • Iniciativas del sector privado 	Voluntaria en las tres clasificaciones

Fuente: elaboración propia.

Desviación positiva desde el punto de vista de la sociología

Mientras la desviación negativa denota comportamientos deplorables, indeseables, desagradables y nocivos como el asesinato, la estafa y el robo, la desviación positiva describe comportamientos no alineados a valores y creencias predominantes, pero que tienen como fin incrementar el bien común o desarrollar una solución a un problema (Ben-Yehuda, 1990; Heckert, 1989). En esta lógica, comportamientos y acciones que se desvían de lineamientos sociales pueden no solo tener efectos negativos, sino también efectos positivos, que con el tiempo se pueden convertir en nuevas normas sociales, fuentes de progreso y cambio positivo para un grupo o para la sociedad. Heckert (1989) afirma que el romper normas sociales puede ser considerado como un comportamiento inaceptable en cierta era o en cierto contexto; no obstante, el mismo comportamiento en otra era o en otro contexto puede ser percibido como positivo. Para ejemplificar, este autor se refiere a los impresionistas franceses. En la segunda mitad de siglo XIX, cuando inició el impresionismo francés, este era percibido como un arte sin valor e indeseable. Los impresionistas franceses crearon un arte distinto e innovador para su época, y por ende no era aceptado. Sin embargo, a través del tiempo, las técnicas, la visión y el arte impresionista fueron objeto de admiración.

Para Ben-Yehuda (1990), la desviación positiva es una mutación o una adaptación creativa hacia normas o leyes sociales que eventualmente contribuyen a establecer cambios en la forma de vida de sociedad. Ben-Yehuda hizo un llamado a la comunidad sociológica para aceptar el término desviación positiva (Goode, 1991; West, 2003). En otras palabras, las normas cambian con el tiempo, y un comportamiento visto como una desviación o anormalidad en un momento determinado no puede ser visto de la misma manera después, y viceversa (Ben-Yehuda, 1990).

El concepto desviación positiva se aplica en el caso del Instituto Ethos, puesto que para las empresas lo normal era la rentabilidad y el desempeño económico. Mediante las mesas redondas realizadas por este Instituto, se cambia el comportamiento de las empresas privadas, pues se busca que estas empresas orienten su trabajo hacia programas de desarrollo comunitario y de responsabilidad social con el fin de influir en el desarrollo de Brasil.

Desviación positiva en administración

La desviación positiva no se limita a describir comportamientos en individuos; este nuevo término ha expandido sus fronteras del campo de la sociología y se ha comenzado a aplicar en teorías de cambio organizacional. En sí, se

propone que la desviación positiva es más una perspectiva praxeológica de administración o de cambio organizacional, que una teoría fundamentada (Sternin, 2003).

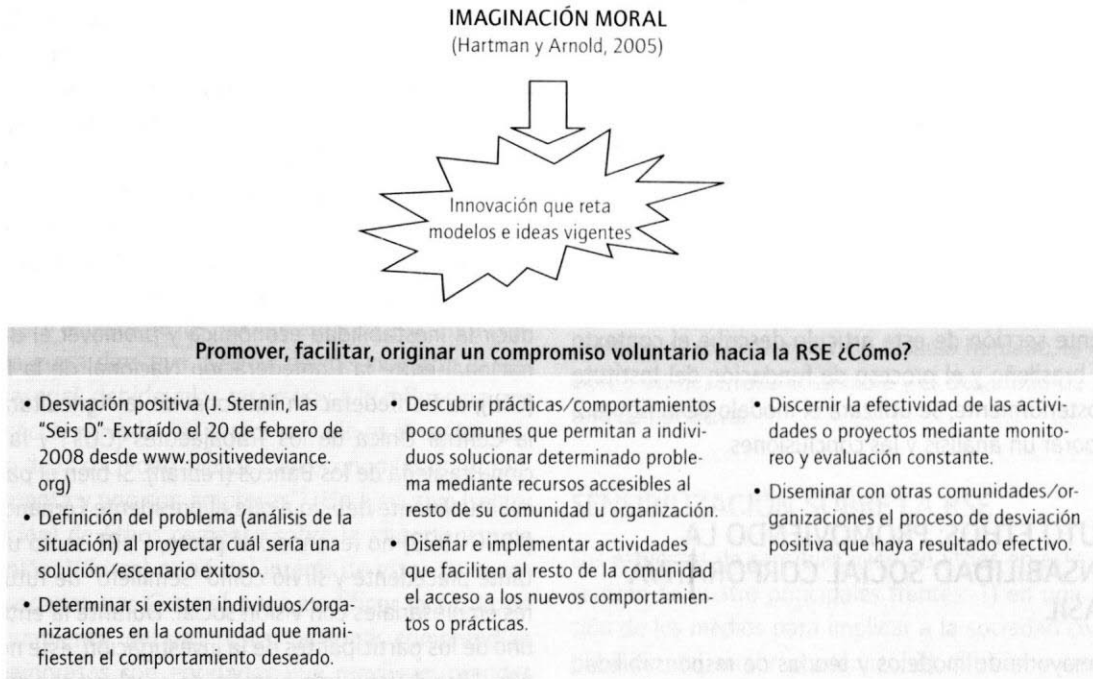
La desviación positiva promueve el desarrollo comunitario y resuelve problemas organizacionales

Los orígenes de la desviación positiva en administración se encuentran en el trabajo de aplicación del concepto por Sternin y Sternin en relación con los problemas de malnutrición infantil con *Save The Children en Vietnam* en los años 1990 (Sternin *et al.*, 1998). Su punto de partida fue que los proyectos anteriores a los efectuados por estos no tuvieron un impacto sostenible: por ejemplo, una vez que el programa determinado de ayuda terminaba, la comunidad se veía imposibilitada de alimentar a sus niños con nutrientes esenciales y la malnutrición regresaba. En consecuencia, Sternin y Sternin decidieron buscar una solución que procediera de la propia comunidad y los recursos locales. Ellos encontraron familias que tenían acceso a los mismos recursos que el resto de la comunidad, pero con hijos sin problemas de malnutrición. Ellos consideraron a estas familias como fuera de la norma (desviadas positivas), dado que alimentaban a sus hijos varias veces al día con crustáceos locales, alimentos considerados no apropiados para los niños de la comunidad, lo que atrajo beneficios para la comunidad infantil. Los investigadores, entonces, replicaron estas conductas en el resto de la comunidad al propiciar reuniones entre las madres para facilitar la transferencia de conocimiento de manera natural. Así mismo hicieron talleres de promoción para reforzar el aprendizaje. La extensión de ese modelo de nutrición infantil logró, según J. Sternin (2003), en doce años reducir la malnutrición de más de 2,2 millones de niños en Vietnam.

Luego Sternin y Sternin han aplicado modelos de desviación positiva en distintos problemas sociales, tales como la infección de VIH, la mutilación genital femenina y los embarazos no deseados entre adolescentes. Jerry Sternin –quien se autodenomina “el padre de la desviación positiva aplicada” (Sternin, 2003, p. 20)– publicó diversos artículos en los que explica su modelo de la desviación positiva (por ejemplo, Sternin y Choo, 2000; Sternin y Pascale Tanner, 2005), donde expuso que el modelo usado para promover el desarrollo comunitario podía aplicarse en resolver problemas organizacionales y de administración². Adicionalmente, investigadores como Spreitzer y Sonenshien (2003) expandieron el conocimiento y el funcionamiento de la desviación positiva.

² El modelo de J. Sternin y M. Sternin se consolida con la fundación de la organización sin ánimo de lucro The Positive Deviance Initiative, en 2001.

FIGURA 2. Marco conceptual



Estos investigadores en administración, entre otros, han propuesto nuevas aplicaciones de esta perspectiva. Robert Quinn (2000), uno de los autores que expandió la teoría de la desviación positiva en la administración, señala que el proceso de desviación positiva se facilita cuando existe un(a) líder que guíe la acción e inspire a un grupo de personas contra la resistencia natural que se genera al ir en contra de un sistema establecido. Spreitzer y Sonenshien (2003) retomaron la idea de Quinn y describieron cinco características psicológicas de los individuos que se desvían positivamente de las normas establecidas: 1) un objetivo personal, 2) empatía y vocación de trabajo hacia sus semejantes, 3) eficacia a nivel personal, 4) autodeterminación, y 5) valor para afrontar el riesgo inherente de romper la rigidez de las normas establecidas. Los autores argumentan que los comportamientos de desviación positiva deben ser realizados de manera consciente, voluntaria, y contrarios a las normas de su grupo de referencia. Si bien Spreitzer y Sonenschein (2003) especifican las características psicológicas de un individuo que decide romper e ir en contra de las normas establecidas de su grupo u organización, los autores no explican las razones por las cuales lo hacen.

Arnold y Hartman (2003, 2005) aplican el concepto de desviación positiva para explicar cómo en la industria textil ciertas empresas comenzaron a erradicar las condiciones laborales de miseria imperantes en fábricas de países en vías de desarrollo, movilizando su imaginación moral. Se entiende por "imaginación moral el engranaje imaginativo

que se orienta a analizar de manera explícita nuevas situaciones en la moral. La imaginación moral nos permite crear nuevos mundos que son o moralmente superiores o inferiores al que vivimos³" (Arnold y Hartman, 2005, p. 427). En otros términos, la imaginación moral permite que individuos vayan más allá de los límites establecidos y puedan criticar aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, o incluso, cuestionar todo un sistema. Aquellos individuos que realizan este tipo de cuestionamientos complejos pueden imaginar y crear soluciones innovadoras aun si estas son contrarias a las normas y reglas del sistema.

De acuerdo con Arnold y Hartman (2005), una empresa se puede desviar positivamente de la industria mediante decisiones motivadas por la imaginación moral de sus líderes o de sus gerentes, y así distinguirse del resto de sus competidores. Los autores describen cómo empresas de la industria textil y del sector manufacturero lograron crear una ventaja competitiva, aumentar la productividad de sus empleados y conseguir la preferencia del consumidor al respetar los derechos laborales de los trabajadores y eliminar prácticas de explotación en países en vías de desarrollo.

³ "Moral imagination is the subset of imagination that has as its subject explicitly moral constructions. It is moral imagination that permits us to create possible worlds that are either morally better or worse than the world as we find it".

MARCO CONCEPTUAL

Los modelos propuestos por M. Sternin, J. Sternin, y D. R. Marsh (1998) y, más recientemente, de Cameron y Lavinne (2006), sentaron las bases para aplicar la desviación positiva en el campo de la administración. Reuniendo los elementos teóricos de la desviación positiva, proponemos el siguiente marco conceptual (figura 2) tomando como elemento de base el modelo de las "Seis D" utilizado por la organización The Positive Deviance Initiative.

La siguiente sección de este artículo describe el contexto histórico brasileño y el proceso de fundación del Instituto Ethos. Posteriormente, se utilizará el modelo de la figura 2 para elaborar un análisis y las conclusiones.

INSTITUTO ETHOS: PROMOVRIENDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN BRASIL

La gran mayoría de modelos y teorías de responsabilidad social empresarial referidas en la literatura provienen de Estados Unidos y Europa. La creación de un modelo de RSE que logre tener un impacto significativo en el grupo de empresas agrupado por Ethos en un país como Brasil, con un territorio de más de 8,5 millones de km², quinto país con mayor extensión territorial, con una población de 183 millones de personas y caracterizado por enormes desigualdades, resulta de gran interés. Brasil es miembro del llamado bloque BRICM (Brasil, Rusia, India, China y México), y se proyecta como una de las economías más grandes para el año 2050. No obstante, Brasil enfrenta también grandes desigualdades económicas y sociales. Según las Naciones Unidas, desde 1981, entre el 20% de sus habitantes más ricos y el 20% de sus habitantes más pobres, existe una de las más grandes desigualdades en el mundo. El 20% de los más pobres en Brasil sólo tiene el 2,6% del ingreso total, mientras que el 10% de los más ricos cuenta con el 47,6% del ingreso total del país.

Esta gran brecha social y económica es, entre otros, el resultado de veinte años de dictadura militar. Durante un periodo de veinte años (1964-1984) la población brasileña vio limitados sus derechos civiles, su libertad de expresión, el derecho a elegir a sus gobernantes y a participar en la vida política de su país. Al término de la dictadura militar un grupo de empresarios motivados por reconstruir la democracia y participar en el desarrollo de su país fundaron en 1987 una organización sin ánimo de lucro llamada Pensamiento Nacional das Bases Empresarias (PNBE). Este grupo de empresarios vislumbró que la capacidad del gobierno para resolver todos los problemas del país era limitada,

ineficiente y sumergida en un lastre de corrupción. PNBE representó para la comunidad empresarial uno de los primeros foros de discusión, debate y análisis sobre temas de suma importancia para la vida nacional de Brasil, tales como reformas sociales, desarrollo sostenible, ética empresarial y corrupción. Esta organización sin ánimo de lucro sentó un precedente en la comunidad empresarial, y demostraría el poder de convocatoria de los empresarios para influir en el desarrollo de Brasil. PNBE logró que se firmara un pacto social en 1990 para controlar la inflación, reducir la inestabilidad económica y promover el desarrollo nacional entre la Confederación Nacional de la Industria (CNI), la Confederación Nacional de la Agricultura (CNA), la Central Única de los Trabajadores (CUT) y la Federación Brasileña de los Bancos (Febran). Si bien el pacto falló eventualmente debido a que el presidente Fernando Collor (1990-1993) no reconoció el pacto, PNBE sentó un importante precedente y sirvió como "semillero" de futuros líderes empresariales con visión social. Durante la entrevista a uno de los participantes de la investigación, este nos relata que: "Brasil tiene una historia de revoluciones militares y todos los empresarios estaban alineados con este modelo. PNBE fue digamos un ala de empresarios de una nueva generación con una perspectiva nueva: democracia (...) y con una visión más progresista y visionaria" (académico, entrevista 5 de junio, 2007).

Uno de estos líderes visionarios del PNBE era Oded Grajew, fundador del Instituto Ethos. Oded Grajew nació en 1943; hijo de inmigrantes de Israel, llegó a Brasil a la edad de doce años. Proveniente de una familia humilde, Grajew se enfrentó a grandes responsabilidades desde muy joven. Cuando tenía quince años su padre fallece, dejándolo a él como la cabeza de su familia. Pese a los problemas financieros y la ausencia de su padre, Grajew se graduó como ingeniero eléctrico. Él, junto con tres amigos, decidieron autoemplearse al término de sus estudios y fundaron una compañía de juguetes llamada Grow, que posteriormente se convertiría en un éxito.

Grajew, reconocido como empresario de la industria juguetera, en 1990 crea la Fundación Abrinq para combatir el trabajo infantil y promover la educación de niños y adolescentes (Raufflet y Gurgel, 2007). El trabajo de Grajew en Abrinq y en PNBE constituyó las bases para fundar en 1998 el Instituto Ethos.

LA FUNDACIÓN DEL INSTITUTO ETHOS

En 1997, Grajew toma un año sabático al viajar con su esposa por Europa y Estados Unidos. Durante este viaje, mientras asiste a un evento de responsabilidad social

de BSR⁴ se inspira en Miami para crear una organización destinada a difundir la RSE en Brasil. Motivado por esta idea, convoca a antiguos colegas y amigos a una reunión –la mayoría eran antiguos miembros del PNBE– para crear el Instituto Ethos. Entre las personas convocadas se encontraban Helio Mattar, Antoninho Marmo Trevisita y Guilherme Leal, quienes, consideraba Grajew, tenían una “conciencia social altamente desarrollada” (Grajew, entrevista junio de 2007). El resultado de esa reunión fue la creación del Instituto Ethos. Grajew se convierte en su presidente, y el resto de los involucrados en esa junta consolidan la mesa directiva. Grajew decide movilizar al sector empresarial, debido a los recursos y a la influencia que tiene el sector privado. “El sector privado es el sector más poderoso de la sociedad. De las cien economías más grandes, cincuenta y uno son empresas”⁵. Un ejecutivo (sector movilización) de Ethos comenta sobre la importancia de esta reunión: “[Ethos] nació del interés de estas personas [las convocadas por Grajew] para modificar la situación social y ambiental del país. Estas personas comprendían que las empresas son entidades que movilizan grandes recursos financieros y ejercen una importante influencia con los medios y el Gobierno” (entrevista 6 de junio de 2007).

Con la idea de promover la responsabilidad social corporativa en Brasil, Grajew y la mesa directiva de Ethos deciden establecer una alianza estratégica con la organización Business Social Responsibility (BSR). BSR les proporciona asistencia para establecer las bases con las que Ethos podría operar. Para incrementar la receptividad empresarial hacia la RSE, Ethos facilita ampliamente la obtención de una membresía. Para pertenecer a Ethos, la empresa sólo tiene que pagar una cuota relativamente baja, comprometerse a participar en algunas de sus actividades y no usar la imagen o logos de la organización con fines publicitarios. Así mismo, a diferencia de consultores en RSE o de organismos de certificación, Ethos decide no otorgar ninguna certificación de empresa socialmente responsable, ni asociación a ningún partido político. De esta manera Ethos se constituye como una organización inclusiva y no exclusiva. Una empresa, al ser miembro de Ethos, tiene acceso a información, conocimientos, herramientas en materia de RSE y

diálogo con las partes involucradas en las actividades de negocio (*stakeholders*).

Brasil tiene una larga historia de programas filantrópicos y de economía solidaria. En este contexto, la RSE para muchos empresarios es un término relativamente nuevo. Por ello la RSE tenía que ser diferenciada para evitar ser confundida como sinónimo de filantropía. En consecuencia, Ethos emprende la tarea de sensibilizar sobre la importancia de la RSE y sobre los beneficios tangibles e intangibles ligados a ella, tales como la mayor lealtad del consumidor, las mejoras en la relación del recurso humano, la contribución a un desarrollo sostenible y el desarrollo de una ventaja competitiva.

SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA RSE

Los esfuerzos de sensibilización de Ethos en esta etapa se centran en cuatro principales frentes: 1) en una movilización de los medios para implicar a la sociedad civil, 2) implicación del sector académico, 3) difusión y creación de herramientas de autoevaluación, y 4) reconocimiento público en materia de RSE.

Movilización de medios e implicación del sector académico

Ethos lanza una campaña en diferentes medios de comunicación masiva como radio, televisión, cine, diarios y diversas publicaciones con tres objetivos principales: 1) crear visibilidad y una imagen positiva sobre Ethos y sus miembros; 2) informar y sensibilizar a la sociedad brasileña, y 3) atraer nuevos miembros. La campaña mediática se focaliza en la sociedad civil, universidades, bancos, aseguradoras, accionarios, consumidores, trabajadores, corporaciones y su cadena de valor.

Involucrar al sector académico fue un factor clave para esta etapa de sensibilización. Al involucrar a profesores, alumnos e investigadores se formaron líderes de opinión, se incrementa el conocimiento y se crea una cultura social para las futuras generaciones que estarán al frente del sector privado. De esta manera, estudiantes y profesores, que son también consumidores, pueden hacer una diferencia al preferir empresas que sean socialmente responsables. Por su parte, las aseguradoras y los bancos mejor informados sobre la RSE, eventualmente podrían favorecer empresas con prácticas sociales. Los esfuerzos de Ethos se reflejaron en un incremento de sus once miembros fundadores a 326 empresas en el año 2000.

⁴ Business for Social Responsibility (BSR) es una organización con base en San Francisco que proporciona soluciones de responsabilidad social a grandes corporaciones a través del mundo. (Extraído el 5 de mayo de 2010 desde <http://www.bsr.org/about/privacy-policy.cfm>).

⁵ Grajew, O. (2006) *Beyond Corporate social Responsibility*. Extraído el 22 de mayo de 2007 desde <http://www.youtube.com/watch?v=0-apagzJWyi>

Indicadores, publicaciones y reconocimientos públicos de RSE

En paralelo a la campaña mediática, Ethos lanzó una serie de publicaciones sobre la RSE. Por ejemplo, en 1999, en conjunto con el Centro de Estudios e Investigación en Educación, Cultura y Acción (Cenpec), se publicó el manual *Lo que las empresas pueden hacer por la educación*. Este manual invitaba al sector privado a participar en conjunto con el Gobierno para mejorar la educación en niños y adolescentes. En esta publicación se describen las experiencias de grandes empresas como Motorola, Compaq, Intel y Globoaves en la RSE. Desde entonces Ethos ha publicado más de 27 manuales y 26 guías, con el fin de implicar al sector empresarial en asuntos sociales, y mostrar que no existe antagonismo entre rentabilidad empresarial y la RSE.

Bajo la premisa de que lo que no puede ser cuantificado no puede seguir un monitoreo de mejoras, Ethos desarrolló una serie de herramientas de autoevaluación para medir el grado de internalización de RSE para las empresas. Los indicadores establecidos por Ethos evalúan siete temas principales: valores y transparencia, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad, y Gobierno y sociedad.

Para motivar a más empresas a internalizar la RSE, Ethos creó una base de datos donde se agrupan documentos, referencias de casos empresariales de RSE. Se publicaba el caso, si la empresa estaba de acuerdo, lo que motivó a más empresas a crear visibilidad y una imagen positiva por este medio. Posteriormente, en 2001, Ethos decide reconocer abiertamente las mejores prácticas de responsabilidad social otorgando tres preseas diferentes bajo las siguientes categorías: 1) Premio Ethos de periodismo otorgado a periodistas que hayan realizado una labor sobresaliente en materia de RSE; 2) Premio Ethos Valor, entregado a estudiantes universitarios que concretaran una investigación destacada en RSE, y 3) el Premio Balance Social, concedido a empresas con prácticas sociales innovadoras y sobresalientes.

Alianzas estratégicas

Para 2001, Ethos ya era comparado por la revista brasileña *RAE (Revista de Administración de Empresas)* con organizaciones de talla internacional en materia de RSE, como BSR, Social Venture Network y el Foro de líderes del príncipe de Gales⁶. Esta imagen positiva y el éxito de Ethos continuó consolidándose a través de múltiples alianzas fa-

cilitadas por la red social de Grajew y la mesa directiva de Ethos. Las alianzas se concentraron en fortalecer un acercamiento a los medios de comunicación, al participar en programas de televisión, radio, suplementos informativos en diarios y números especiales en revistas de negocios.

Ethos concretó varias alianzas que le permitieron darse a conocer en São Paulo, donde está localizada la matriz. Sin embargo, en otros estados de Brasil la presencia de Ethos no era significativa. Para expandir redes con empresas en todo Brasil se creó, en 2001, una red virtual llamada InternEthos que sirvió para vincular a distancia a empresas, universidades, periodistas, sindicatos y asociaciones comerciales, y así realizar una transferencia de conocimiento que trascendiera la ciudad de São Paulo, región donde están localizadas las oficinas de Ethos. Antes de InternEthos, el 82% de sus miembros provenía de la ciudad de São Paulo; para 2007, el 46% de los miembros se localizaba en otros estados⁷.

La expansión de Ethos no se limitaría únicamente a un sector del área de influencia geográfica. En 2002, al ser elegido Luiz Inácio Lula da Silva como presidente de Brasil, Ethos experimentó importantes cambios dada una cercana relación entre Lula y Grajew. En 2003, Grajew fue nombrado asesor especial de la presidencia y decide renunciar a su cargo como Presidente de Ethos, manteniéndose como Presidente de la mesa directiva. Sin embargo, Grajew en noviembre de 2003 renuncia como asesor de la Presidencia argumentando que su misión en ese puesto había sido cumplida. La presidencia de Ethos sería ocupado en 2004 por Ricardo Young Silva, quien desempeñó el cargo de coordinador general de PNBE entre 1996 y 1998, y en 2004 fungió como presidente de UniEthos. UniEthos es una organización que asiste a los miembros de Ethos en capacitación e investigación en materia de RSE con talleres, cursos y asesoría en general. Aunque Grajew no ostenta más el puesto de presidente en Ethos, sigue siendo una figura clave para la organización y se mantiene como el director de la mesa directiva. Así mismo, Grajew continúa desarrollando proyectos sociales tales como el Foro Mundial Social para crear alternativas con respecto a las tendencias neoliberales, o el proyecto Nossa São Paulo (Nuestra São Paulo) que pretende hacer de esta una ciudad sustentable tanto en lo social como en lo ambiental.

Young, como presidente de Ethos, incrementó la presencia internacional de la empresa. El Instituto Ethos, por ejemplo, colabora con la organización internacional en la estandarización (ISO) para crear una guía sobre la

⁶ The International Business Leaders Forum (IBLF).

⁷ Información proporcionada por un ejecutivo de Ethos durante una entrevista realizada el 8 de junio de 2007.

responsabilidad social (ISO 26000), con las Naciones Unidas para lograr los objetivos del milenio, y con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para desarrollar una herramienta de evaluación de proyectos en materia de riesgo.

ETHOS: MOVILIZAR EMPRESAS APLICANDO DESVIACIÓN POSITIVA

La figura 2 ilustra el modelo conceptual propuesto para explicar la gran difusión de RSE que Ethos ha logrado en Brasil entre el sector privado. La siguiente sección analiza las acciones emprendidas por Ethos usando las seis dimensiones (las "seis D") del cuadro conceptual.

1. **Definir el problema** (análisis de la situación) al proyectar cuál sería una solución/escenario exitoso. El problema identificado por Grajew se refería a cómo contribuir a crear una sociedad más justa en Brasil. El resultado ideal sería una sociedad más equitativa, creada con la contribución del sector privado y la sociedad civil. La definición más tradicional y clásica de la responsabilidad empresarial en Brasil incluye esencialmente una parte filantrópica descrita como asistencialista (Medeiros *et al.*, 2002). En 1998 Ethos, después de más de tres meses de análisis y discusión, determina su visión y su misión organizacional. La misión de Ethos es la siguiente: "Movilizar, sensibilizar y ayudar empresas a administrar sus negocios de forma socialmente responsable, haciéndolas partícipes en la construcción de una sociedad sustentable y justa".

Esa nueva definición del problema/análisis de la situación propone dos elementos diferentes orientados hacia una visión más amplia de la responsabilidad. La misión establecida por Ethos se orienta a la búsqueda de una sociedad sustentable y justa, y el camino incluye la contribución de parte de las empresas. Eso contrasta con definiciones más asistencialistas. De otra parte, esa definición del problema propone la integración de la responsabilidad empresarial en los modelos de negocios en sí, como un aspecto central y no periférico para las empresas. En resumen, Ethos contribuye en la nueva definición del problema, primera etapa del enfoque de desviación positiva.

2. **Determinar si existen individuos/organizaciones** en la comunidad que manifiesten un comportamiento deseado. La mayor parte de los ejecutivos de Ethos contaban con experiencias en iniciativas sociales tales como la Fundación Abrinq y PNBE. Existía una noción de empresas involucradas en RSE. El reto era localizar esas prácticas y motivar a las empresas a compartir su co-

nocimiento y experiencias con otras empresas. Para lograrlo, Ethos creó un contexto positivo y de visibilidad sobre la RSE a través del uso de medios de información e implicación de universidades, propició un ambiente de intercambio de información con los premios Ethos, diversas conferencias, congresos, debates entre periodistas, académicos y empresarios, y desarrolló el programa InternEthos para localizar empresas socialmente responsables en todo Brasil.

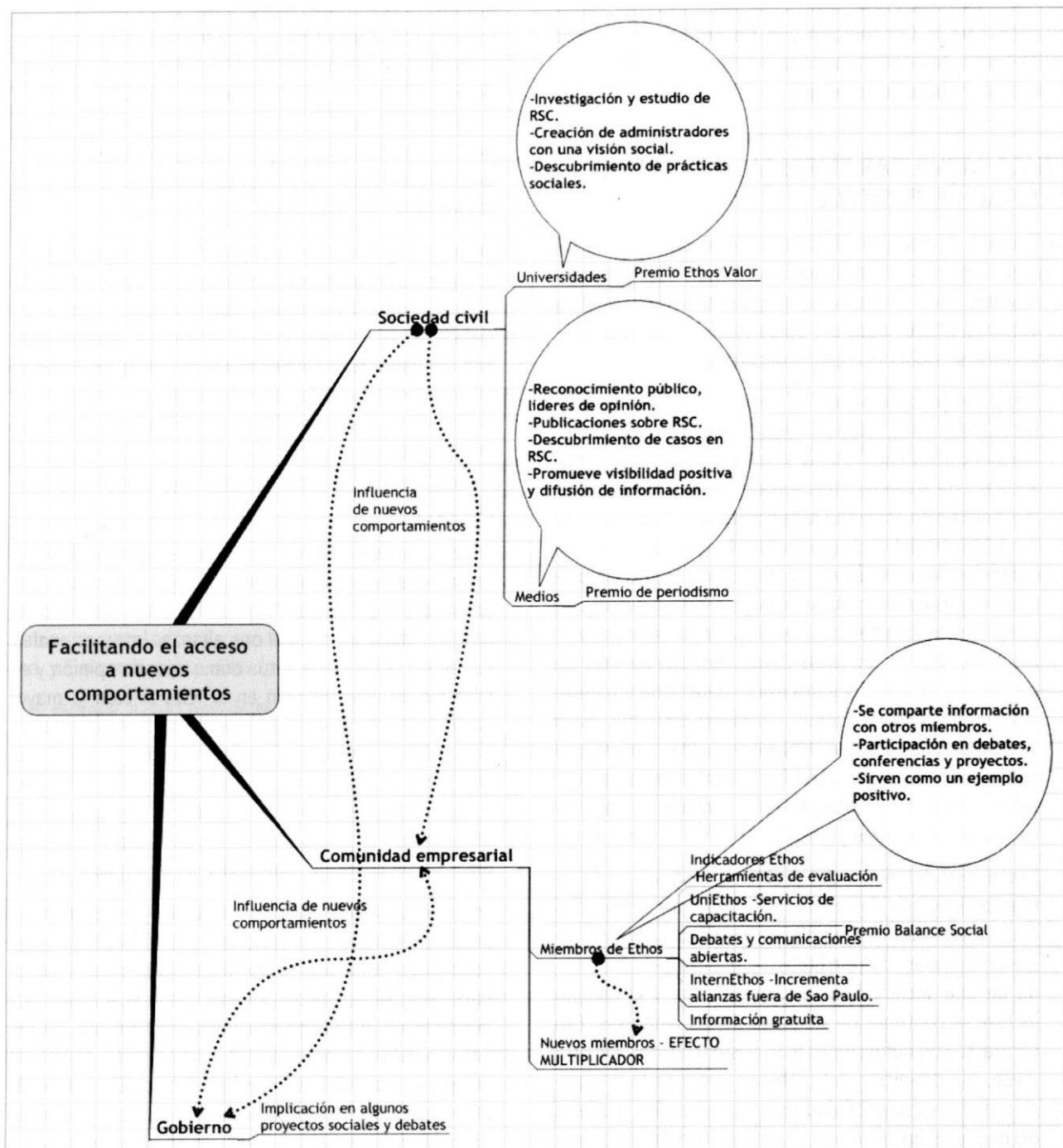
3. **Descubrir y documentar prácticas/comportamientos poco comunes** que permitan a otras empresas la adopción de RSE en Brasil. Para descubrir prácticas socialmente responsables entre empresas identificadas con desviadas positivamente, Ethos utiliza dos recursos principales: su red social compuesta de académicos, periodistas y personas del sector privado, y el programa InternEthos; así como el trabajo de documentación e investigación de experiencias y casos de responsabilidad social.

4. **Diseñar e implementar actividades que faciliten al resto de la comunidad** el acceso a los nuevos comportamientos o prácticas. Actividades tales como conferencias y debates, al igual que alianzas internacionales. La red social de Ethos actúa como líder de opinión y en creación de investigación en la RSE. Si bien la mayor parte de la información difundida son casos brasileños, cada año se realiza una conferencia internacional que enriquece las experiencias de Ethos. Este descubrimiento de prácticas sociales es descrito por un miembro de Ethos como "un foro enriquecedor para explorar nuevas ideas en un contexto amistoso y sin jerarquías".

Las actividades en Ethos no solo sirven para determinar prácticas sociales en el sector privado, sino que también contribuyen a facilitar la transferencia de conocimiento hacia el resto del sector privado. Los indicadores Ethos permiten un autodiagnóstico; las conferencias, los debates ayudan a enriquecer el conocimiento de RSE; el programa InternEthos difunde y facilita el alcance de Ethos fuera de São Paulo; los medios de comunicación difunden información y crean un contexto positivo, y UniEthos provee capacitación al sector empresarial interesado en la RSE. Por su parte, el medio académico promueve investigación y prepara a estudiantes para influir en un futuro en las empresas y en el sector empresarial. La figura 3 ilustra este proceso.

5. **Discernir o evaluar la efectividad de las actividades** o proyectos mediante monitoreo y evaluación constante. El análisis y la evaluación de la efectividad de las actividades de Ethos se centran en dos aspectos: 1) la mesa directiva evalúa y discute el desempeño de las

FIGURA 3. Acceso a nuevos comportamientos



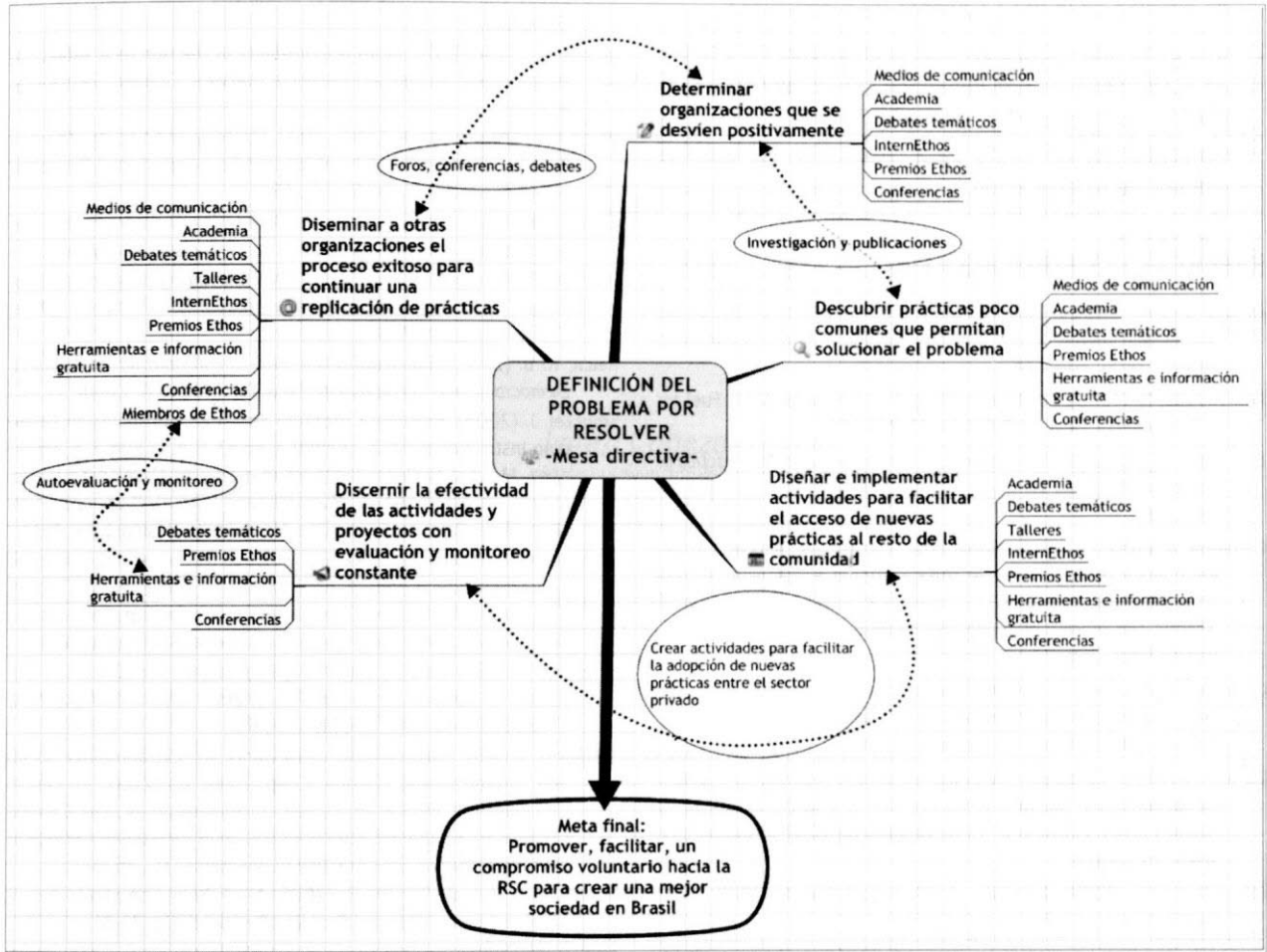
Fuente: elaboración propia.

actividades y los proyectos; 2) los miembros de Ethos autoevalúan el nivel de internalización de RSE en las empresas y comparten con otros miembros en foros la efectividad de las diversas recomendaciones que se proporcionan en Ethos.

6. Difundir con otras comunidades/organizaciones el proceso de desviación positiva que haya resultado efectivo. La difusión de prácticas de responsabilidad

social corporativa, como se mencionó antes, se hace a través de medios de comunicación, universidades, publicaciones, UniEthos, InternEthos, debates, premiaciones, conferencias, talleres, manuales y comunicaciones entre los propios miembros de Ethos. El alcance no solo es a nivel nacional, sino a una escala internacional por medio de diversas alianzas que Ethos mantiene con otros países.

FIGURA 4. El modelo de las "seis D" en Ethos



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Este artículo se enfocó en explicar cómo el Instituto Ethos ha logrado crear un contexto que facilita la adopción de RSE en Brasil. Los resultados de esta investigación sugieren que la gran difusión de prácticas sociales entre el sector privado ha sido posible gracias a la aplicación de un modelo de desviación positiva basado en tres factores: 1) el liderazgo de Grajew, que facilitó la movilización de una gran red; 2) el modelo organizacional de Ethos, (Ethos es una organización relativamente pequeña), alrededor de 50 personas trabajan en esta organización sin fines de lucro y que emprende la tarea de difundir información y organizar eventos para las 1200 empresas aliadas; los trabajadores de Ethos están altamente motivados por la idea de hacer de Brasil un mejor país); 3) la estrategia de comunicación de Ethos y la campaña de mercadotecnia lograron formar una imagen de credibilidad y conversaciones abiertas entre el sector privado, el Gobierno y la sociedad civil.

La experiencia de Ethos en Brasil sugiere varios aprendizajes importantes para la definición y la difusión de la RSE en otros países:

- 1) se puede afirmar que Ethos ha contribuido a través de su actuación a construir lo que sería una definición brasileña de la RSE. Esa definición está basada en el cambio social y no se centra solo en la mejoría de la ventaja competitiva de la empresa, sino que propone una nueva articulación del sector de los negocios con el Gobierno;
- 2) este estudio sienta las bases para futuras investigaciones interesadas en innovaciones sociales dentro del área de la administración. Actualmente, existe poca literatura sobre las experiencias latinoamericanas de difusión de la RSE, y por tanto sería de gran interés hacer estudios comparativos en otros países latinoamericanos: ¿cómo se difunde esa noción de RSE en esos otros países? ¿Cuáles son los presupuestos de las definicio-

nes de la RSE promovidas? ¿Cuáles son los mecanismos de difusión de la RSE? ¿Quiénes las promueven?;

- 3) una pista más teórica sería de gran interés para difundir la comprensión de la imaginación moral y de la desviación positiva, para promoverla y precisar sus límites conceptuales, así como para determinar los mejores campos de su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, D. & Hartman, L. (July, 2005). Beyond sweatshops: positive deviancy and global labour practices. *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 206-222.
- Ben-Yehuda, N. (1990). Positive and Negative Deviance: More Fuel for a Controversy. *Deviant Behavior*, 11, 221-243.
- Bird, F. (1996). *The Muted Conscience. Moral Silence and the Practice of Ethics in Business*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books. 268p.
- Cameron, K. (2005). Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence through Positive Organizational Scholarship. In: Michael A. Hitt and Ken G. Smith, *Handbook of Management Theory: The process of theory development*. London: Oxford University Press. 26p.
- Cameron, K. & Lavine, M. (2006). *Making the impossible Possible: Leading extraordinary performance –the Rocky flats story*. San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishers. 286p
- Carroll, A. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct*. Business & society. 38 (3). 268-295p. Center for Studies (The). Extraído el 13 de octubre de 2007 desde <http://www.ces.fgvsp.br>
- Ethos Institute (2008). Extraído el 23 de octubre de 2008 desde www.ethos.org.br
- Frederick, W. (2007). *Corporation, be good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 334p.
- Goode, E. (1991). Positive deviance: a viable concept? *Deviant Behavior: An interdisciplinary Journal*, 12, 289-309.
- Grajew, O. (2006) *Beyond Corporate social Responsibility*. Extraído el 22 de mayo de 2007 desde <http://www.youtube.com/watch?v=0-apagzJWyi>
- Gray, B. (1991). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 3(10), 911-938.
- Hartman, L., Wilson, F. & Arnold, D. (2005). Positive Ethical Deviance Inspires by Moral Imagination: The Entrepreneur as Deviant. *ZFWU*, 6(3), 343-356. ABI/INFORM Global.
- Heckert, D. M. (1989). The relativity of positive deviance: The case of French Impressionists. *Deviant Behavior*, 10, 131-144.
- McMahon, T. F. (2002). A brief history of American business ethics (pp. 342-352). In Robert E. Frederick (Ed.), *A Companion to Business Ethics*. USA: Blackwell Publishing.
- Medeiros, P., Anna-Maria, T., Beghin, N., Neto, V. de O. (2002). *Philanthropy and Equity: The Case of Brazil*, The Global Equity, Harvard University.
- Pasquero, J. (2005). *The social responsibility of the firm as a subject of management studies: An historical overview*. Quebec: Sainte-Foy, 81-111p.
- Porter, M. & Kramer, M. K. (2006, Dec.). Strategy and Society. The link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 15p.
- Quinn, Robert E. I. (2000). *Change The World: How Ordinary People Can Accomplish Extraordinary Results*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raufflet, E. & Gurgel Do Amaral, C. (2007). Bridging Business and Society: The Abrinq Foundation in Brazil. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 119-128. ISSN 0167-4544.
- Reich, R. B. (2007). *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf, 272p.
- Smucker, J. (2006). Pursuing Corporate Social Responsibility in Changing Institutional Fields, chapter 3, pp.81-108. In Bird, F. & Velásquez, M., *Just Business Practices in a Diverse Developing World. Essays on International Business and Global Responsibilities*. Hampshire: Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, 301p.
- Spreitzer, G. & Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing. Chap 14, pp. 207-224. In: Cameron, K., Dutton, J. E., Quinn, R. *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a new Discipline*. San Francisco CA: Berrett-Koehler Ed. 450p.
- Spreitzer, G. & Sonenshein, S. (2004, Feb.). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *The American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847. ABI/INFORM Global.
- Sternin, J. (2003). Practice Positive Deviance for Extraordinary Social and Organizational Change. Chap. Three, pp. 21-37. In: Ulrich, D., Goldsmith, M., Carter, L., Bolt, J., Smallwood, N., *The Change Champion's Fieldguide. Strategies and tools for leading Change in your organization*. Best Practice publications LLC. 352p.
- Sternin, J. & Pascale Tanner, R. (2005, May). Your Company's Secret Change Agents. *Harvard Business Review*, 83(5), 72-81.
- Sternin, M., Sternin, J., Marsh, D. R. (1998, Dec.). *Field guide: designing a community-based nutrition education and rehabilitation program using the "positive deviance" approach*. Westport, Conn., USA: Save the Children and BASICS, 85.
- Waddock, S. (2008) *Building a New Institutional Infrastructure for Corporate Social Responsibility*. Briarcliff Manor, 22(3), 87.
- West, B. (2003). Synergies in Deviance: Revisiting the Positive Deviance Debate. *Electronic Journal of Sociology*, 17(4), 19.
- Westley, F. & Vredendurg, H. (1991). Interorganizational collaboration and the preservation of global biodiversity. *Organization Science*, 8(4), 381-403.
- Wood, D. J. (1991a, June). *Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance*. *Journal of Management*, 17(2), 383p. ABI/INFORM Global.
- Wood, D. J. (1991b). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-716.
- Zadek, S. (2004, December). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 1, 12.