

Memoria de Sostenibilidad
Instituto Ethos y UniEthos
2008







Este es la primera Memoria de Sostenibilidad del Instituto Ethos y de UniEthos. Ella fue elaborada con base en las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) y es fruto de procesos de participación de los *stakeholders* y de la identificación de los temas materiales de las organizaciones. Esas acciones calificarían a esta memoria para buscar otros niveles de aplicación de la GRI, mas optamos por declarar el nivel C por no disponer aún de un trabajo estructurado en relación a las formas de gestión para cada categoría de indicadores, lo que es una exigencia para los niveles B y A. Ethos y UniEthos acreditan que la memoria es también una oportunidad de aprendizaje continuo.


Como leer la memoria

A lo largo de esta publicación, incorporamos algunos elementos gráficos para facilitar la lectura:

 *Links* para acceso a documentos y entidades

 Glosario con informaciones adicionales sobre expresiones, siglas y conceptos

Verifique donde los indicadores GRI están respondidos acompañando los íconos presentados abajo:

 – Indicadores de perfil

 – Desempeño social

 – Desempeño económico

 – Desempeño ambiental

sumario

2 Mensaje de la administración

Ricardo Young y Oded Grajew abordan la cuestión de la búsqueda de ejemplaridad en el proceso de elaboración de la memoria

4 Nuestra jornada

Los bastidores de la formación de Ethos y el contexto histórico que contribuyó para su visibilidad en el escenario brasileño

16 Valores, transparencia y gobernanza

Los desafíos que envuelven la búsqueda de un modelo de gestión en las organizaciones no gubernamentales

28 Participación de *stakeholders*

Nuestras prácticas cotidianas de relación con nuestros públicos estratégicos

36 Público interno

La revisión de la política de gestión de personas, realizada en 2008

42 Proveedores

Las ventajas de la creación de la política de compras y servicios, durante el año pasado

46 Consumidores e clientes

Dilemas y enseñanzas en la relación con las empresas asociadas

56 Comunidad

Finalmente, ¿quienes son nuestros vecinos?

60 Gobierno y sociedad

Para nosotros, las asociaciones son fundamentales y estratégicas

66 Medio ambiente

El Forum Amazonia Sostenible y las Conexiones Sostenibles

70 Proceso de elaboración de la memoria

La memoria representa una oportunidad de aprendizaje continuo

73 Índice remisivo GRI y su correlación con el Pacto Global

Mensaje de la administración

Búsqueda por la ejemplaridad

1.1 Esta Memoria de Sostenibilidad pretende ser un retrato transparente de las principales conquistas, desafíos y dilemas enfrentados por el Instituto Ethos y por el UniEthos en una década de existencia. En ella, rescatamos momentos importantes de nuestra trayectoria y colocamos el foco en nuestra gestión interna y en las demandas de nuestros *stakeholders*, en el sentido de identificar avances y deficiencias. Procuramos relatarlos de forma abierta, crítica y coherente, con la seriedad y la credibilidad que nos caracteriza y que acreditamos ser nuestro mayor patrimonio.

Este relato consideró los temas identificados como más significativos (temas materiales) por nuestros *stakeholders*, internos y externos. Para esto, trabajamos las directrices propuestas por la Global Reporting Initiative (GRI), patrón internacional de memoria de sostenibilidad, presentadas de acuerdo con los temas de los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial, herramienta de auto-diagnóstico creada por nosotros en el año 2000.

Sabemos que esperan de nosotros la ejemplaridad en lo que se refiere a una gestión inspirada por valores de sostenibilidad. En estos diez años nos esforzamos para cumplir nuestra Misión, trabajo en que obtuvimos resultados significativos. Entretanto, tenemos aún dilemas a enfrentar en cuanto al alineamiento de nuestra gestión a los conceptos que promovemos.

Fundado con el objetivo de comprometer a las

empresas en la construcción de una sociedad justa y sostenible, Ethos es parte de la contribución brasileña al movimiento mundial por la sostenibilidad. Damos apoyo continuo a los principios del Pacto Global. Desde el inicio, apostamos en el diálogo *multistakeholder* para construir y ampliar consensos, sin abrir mano de nuestro carácter crítico y combativo y de nuestra independencia. Comprometidos permanentemente con nuestra Misión, asumimos un papel inductor en la diseminación de temas que hoy, claramente, están en la pauta del día de empresas, del poder público y de la sociedad.

Nuestras conquistas son resultado de la calidad humana que conseguimos reunir en nuestro público interno, substancialmente ampliado a lo largo de los años. Con nuestros proveedores, conseguimos construir asociaciones que ya nos permiten registrar resultados concretos en la difusión de la responsabilidad social empresarial (RSE). Pero precisamos avanzar en la implementación de las políticas formales de la gestión de personas, y en formas sistemáticas de participación y de valorización de nuestros proveedores.

Buscamos diseminar una nueva consciencia de gestión sostenible en las empresas, proceso fértil en desafíos. Aceptamos nuestras propias contradicciones y las que nuestras asociadas enfrentan y procuramos encarar esas cuestiones de forma ética y transparente. Con todo, no siempre es clara la distinción entre contradicciones legítimas y las acciones orientadas a los efectos publicitarios.

Ricardo Young

(presidente del Instituto Ethos y de UniEthos)

Oded Grajew

(presidente del Consejo Deliberante, en 2008)

Nos vemos envueltos, de manera recurrente, en dilemas involucrando esas cuestiones.

En 2008, enfrentamos un proceso controvertido que resultó en la desasociación voluntaria de Petróbras. Ese fue el caso más reciente, pero no el único. En respuesta a controversias como esas, se hace urgente la creación de un Comité de Ética. En un contexto de crisis económica mundial, en la cual las empresas serán cada vez más juzgadas por sus acciones, creemos que el Comité de Ética será bienvenido. Esa crisis es un momento privilegiado de maduración y de revisión de paradigmas, propicio a mudanzas en el patrón dominante de producción y de consumo. Es necesaria una nueva mirada sobre el papel del Estado, de la sociedad civil y de las empresas para avanzar en la construcción de una sociedad más justa.

Con esa preocupación en mente, Ethos viene expandiendo su esfera de actuación. Después de avanzar en el trabajo en la escala de las prácticas de las empresas, percibimos que, si son insertadas en un ambiente externo ajeno a esos valores, las prácticas sostenibles empresariales tienen una influencia limitada. Así, decidimos integrar las empresas, las ciudades brasileñas y los proyectos nacionales en la construcción de un mercado y de una sociedad sostenibles. Para eso, idealizamos iniciativas como el GRES – Grupo Referencial de Empresas en Sostenibilidad, el Movimiento Nuestra San Pablo, el Forum Amazonia Sostenible y el proyecto Conexiones Sostenibles.

Por medio de un proceso minucioso de escucha de nuestros *stakeholders*, realizado en 2008, promovimos la reformulación de nuestra visión de futuro y de la estrategia de actuación para los próximos tres años

y, en el largo plazo, para la próxima década. De aquí para el frente, trabajaremos para ampliar la contribución de las empresas al desarrollo sostenible, desplazando nuestro foco de los procesos de gestión empresarial para el ambiente en el que las empresas operan sus negocios, articulando el movimiento de RSE a los factores que contribuyen para el desarrollo de una economía inclusiva, verde y responsable, empeñándonos en la construcción de una agenda nacional de compromisos públicos y privados con esa finalidad. Pretendemos desarrollar acciones ejemplares de sostenibilidad con paradigmas claros y rigurosos para referenciar las empresas asociadas, al mismo tiempo en que exigimos compromiso efectivo y seriedad en las iniciativas.

Cada vez más el Instituto Ethos adoptará un papel articulador de inducción de políticas públicas y de toma de posición en relación a las cuestiones estratégicas de sostenibilidad. Continuaremos invirtiendo en nuestra capacidad de articular sectores sociales y empresariales.

Al inicio de 2009, promovimos mudanzas importantes en nuestra gobernanza. Nuestro presidente del Consejo Deliberante, Oded Grajew, dejó el cargo, permaneciendo, mientras tanto, como consejero. La presidencia del Consejo fue asumida por el consejero Sérgio Mindlin. Se prevén alteraciones en la composición del Consejo, siempre en el sentido de estrechar los vínculos con la sociedad y con nuestros *stakeholders*. Con renovada transparencia, con el apoyo y la crítica vigilante de nuestros públicos, tanto internos cuanto externos, estamos convictos de que Ethos continuará teniendo, en los próximos años, un papel relevante en el movimiento por la sostenibilidad.

nuestra jornada

22 *Las actividades desarrolladas por Ethos son divididas por los tres ejes de la Misión del Instituto: “Movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios de forma socialmente ponsable, tornándolas socias en la construcción de una sociedad justa y sostenible”*

- Conferencia Internacional Ethos
- InternEthos
- RSE en la Academia – Programa Futuros Gestores/Premio Ethos-Valor
- RSE en los Medios de Comunicación – Red Ethos de Periodistas y Premio Ethos de Periodismo
- Red Empresarial por la Sostenibilidad
- Muestra de Tecnologías Sostenibles
- Portal Ethos (www.ethos.org.br)
- Programa de Equidad IAF (Inter-American Foundation)

**“Movilizar,
sensibilizar...”**

**... y ayudar a
las empresas
a administrar
sus negocios
de forma
socialmente
responsable...**

• UniEthos

- Indicadores Ethos de Responsabilidad Social (general, micro y pequeñas empresas y sectores)
- Gestión de Convenio Indicadores Ethos
- Grupo de Trabajo RSE y Combate a la Pobreza (secretaría ejecutiva)
- Programa Latino-Americano de RSE (PLARSE – secretaría ejecutiva)
- Programa *Tear* – Tejiendo Redes Sostenibles

Misión ^{4.8}

Instituto Ethos de Empresas
y Responsabilidad Social

**... tornándolas
socias en la
construcción de
una sociedad
sostenible y justa.”**

- Corredores Ecológicos
- Derechos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial
- Forum Amazonia Sostenible/ Conexiones Sostenibles
- Agenda Trabajo Decente
- Pacto contra el Trabajo Esclavo
- Programa Empresas por la Integridad y Contra la Corrupción
- GT Empresas y Ciudades Sostenibles
- Comité Brasileño Pacto Global

“Ayudar a las empresas a administrar sus negocios de forma socialmente responsable,

por medio de la educación y de la orientación de liderazgos,

contribuyendo para la construcción de una sociedad sostenible y justa.”

Programas educativos

- Cursos abiertos
- Cursos *in company*
- Programa Gestión Estratégica para la Sostenibilidad

Asesoría

- Facilitación de la aplicación de los indicadores Ethos
- Apoyo al planeamiento estratégico de sostenibilidad
- Convenio Indicadores Ethos en la Gestión de la Cadena de Valor
- Programas con Apoyos institucionales

Misión

UniEthos - Educación para la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible

Grupos de trabajo

- Grupo de Trabajo Ethos ISO 26000
- Grupo de Trabajo Global Reporting Initiative
- GRES – Grupo Referencial de Empresas en Sostenibilidad

1998

- Fundación del Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social
- Lanzamiento del manual “Responsabilidad Social en las Empresas – Primeros Pasos”

1999

- Realización de la II Conferencia de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas, 1ª Conferencia de Empresas y Responsabilidad Social del Instituto Ethos
- Lanzamiento del 1º manual de la serie “Lo que las Empresas Pueden Hacer”



Al final de los años 1990, cuando la acción de las empresas se resumía a la filantropía, surgió una entidad con el objetivo de dinamizar la responsabilidad social empresarial y contribuir para la transformación de la sociedad

Una idea en su lugar

En una tarde de junio de 1998, un grupo de empresarios debatía enérgicamente en un restaurante paulistano. Gesticulaban, pedían apertes, garabateaban en hojas de papel, alteraban el tono de voz. Quien los veía de lejos podía pensar que se trataba de una conspiración. Los personajes de ese debate eran los empresarios Guilherme Leal (Natura*), Sérgio Mindlin (Metal Leve*), Eduardo Capobianco (Construcap*), Oded Grajew (Fundación Abrinq*), Hélio Mattar (GE-Dako*), Emerson Kapaz (Elka Plásticos*) y Ricardo Young (Yázigi*). En aquel almuerzo nació el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, ya con el diseño de su primer estatuto.

Pocos días después, en la casa de la empresaria María Cristina Nascimento (Espacio Empresarial Gestión de Servicios*), el proyecto del Instituto fue presentado a 40 importantes líderes empresariales, como los representantes de las familias Marinho, de las Organizaciones Globo, y Moreira Salles, de Unibanco. El criterio para la elección de los convidados fue el grado de preocupación demostrado sobre el papel de las empresas en la transformación de la sociedad. A ellos les fue presentada la propuesta de creación de una entidad empeñada en movilizar las empresas para una gestión socialmente responsable de los negocios, basada en el diálogo y en la construcción de consensos, con el objetivo de tornarlas protagonistas de mudanzas sociales.

La idea resonó con rapidez, encontrando apoyo instantáneo. Las primeras afiliaciones al Instituto Ethos fueron firmadas en aquella misma noche por más de la mitad de los convidados. “Había una cosa en el aire, una demanda a que la propuesta de creación de Ethos atendió. Por eso la adhesión fue tan rápida”, explica la anfitriona, María Cristina.

(*) Las organizaciones citadas entre paréntesis eran dirigidas por los respectivos empresarios en la época de la creación del Ins

- Realización de la 2ª Conferencia Nacional Ethos, con el tema “Procesos de Implementación de la Responsabilidad Social en las Empresas”
- Lanzamiento de los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial
- Lanzamiento del Premio Ethos-Valor, dirigido al público universitario
- Lanzamiento del Premio Ethos de Periodismo
- Lanzamiento de la Red Ethos de Periodistas
- Lanzamiento del Banco de Prácticas
- Contribución para la creación de la organización Transparencia Brasil por un grupo de ciudadanos y 11 organizaciones no gubernamentales
- Ethos coordinó en Brasil el proceso de compromiso de las empresas brasileñas en el Pacto Global
- Lanzamiento de la 1ª edición de la publicación “La responsabilidad social empresarial en el proceso electoral”

HORA CIERTA

Desde 1997, las primeras ideas del Instituto comenzaron a ser reflexionadas por Oded Grajew. A fines de los años 1990, la sociedad vivía otro ciclo de expectativas y esperanzas. El primer mandato de Fernando Henrique Cardoso en la presidencia llegaba a su fin. El Plan Real, creado en 1994, había frenado la inflación y promovido la estabilidad económica, lo que contribuiría para la reelección del presidente en 1998. La globalización se configuraba como el nuevo orden mundial, y las empresas se adaptaban a la transformación de la coyuntura económica. “Con la apertura del mercado, las empresas familiares tuvieron que reestructurarse. La modernización y la apertura de capitales se tornaron urgentes para el enfrentamiento de la competencia. Tener la gestión y la gobernanza bien estructuradas era el camino para quien se quisiese diferenciar”, explica la economista Lúcia Goldenstein.

Esas transformaciones profundas influenciaron, también, el modelo de inversión social de las empresas. Hasta entonces, la filantropía orientaba el destino de los recursos, generalmente aplicados en acciones puntuales y con carácter asistencial. “La propia noción de **responsabilidad social empresarial** ¹ era aún incipiente”, afirma Fernando Rossetti, secretario general del GIFE ² – Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas. “No había conceptos consolidados. En aquel momento, comenzaban a formarse las articulaciones que acelerarían el proceso de su estructuración.”

Las corporaciones con sede en Brasil tampoco tenían el hábito de relatar sus actividades sociales. En 1997, apenas nueve empresas habían adherido al modelo de balance social, lanzado en aquel año por el Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos (Ibase ³). Hoy, son 130. En la época, el GIFE, fundado en 1995, poseía 26 asociados, casi un quinto del cuadro actual.

La inversión social privada tiene como foco la comunidad y es pautada por la transferencia voluntaria de recursos privados para fines públicos por medio de proyectos

sociales, culturales y ambientales. La responsabilidad social empresarial tiene como focos todos los públicos estratégicos y la gestión empresarial. El trabajo del Ethos se desarrolló con el objetivo de incorporar la RSE en la gestión de las corporaciones e ir más allá de la inversión social, transformando a las empresas en socias en el desarrollo del País.

“Nuestra expectativa era elevar la cuestión de la responsabilidad social empresarial al debate público. En Brasil no se hablaba del asunto. La participación del empresario era aún muy confundida con filantropía”, recuerda María Cristina Nascimento. Lo que se proponía era una mudanza de mentalidades y de paradigmas. “Pensaban que nosotros éramos un bando de locos”, bromea Ricardo Young, al recordar los momentos iniciales del Instituto. Después de una pausa, completa: “¿Muchos aún hoy lo creen, no?”

INSPIRACIÓN INTERNACIONAL

Diferentemente de lo que ocurría en Brasil, en 1997 el movimiento de Responsabilidad Social Empresarial ya se agitaba en los Estados Unidos. Instituciones como la Social Venture Network (SVN ⁴) y el Business for Social Responsibility (BSR ⁵) fomentaban debates sobre el tema entre los empresarios norteamericanos. En aquel año, Oded Grajew pasó un período sabático en San Francisco y conoció la evolución de las empresas norteamericanas. Apoyado por la Fundación Kellogg, viajó a Europa y los Estados Unidos para conocer de cerca el trabajo de organizaciones con actuación empresarial en el área social. La pesquisa realizada por Oded fue apoyada por Valdemar de Oliveira Neto, el Maneto, que, en la época, trabajaba en la organización internacional Ashoka Emprendedores Sociales ⁶. El acompañó a Oded en las visitas a la SVN y al BSR.

En conjunto, los dos brasileños estimularon al BSR a extender el debate sobre RSE para las empresas con sede en América Latina. La entidad aceptó la “provocación” y organizó, aún en noviembre de 1997, la 1ra.

1. Definición de concepto (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos): “RSE es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad”.

2. <http://www.gife.org.br/>

3. <http://www.ibase.br/>

4. <http://www.svn.org/>

5. <http://www.bsr.org/>

6. <http://www.ashoka.org/>



- Realización de la 3ª Conferencia Nacional, con el tema “Evaluando y Comunicando las Prácticas de Responsabilidad Social de las Empresas”

- Creación del Instituto Akatu por el Consumo Consciente
- Apoyo a la creación del Forum Empresarial de Apoyo a los Municipios

- Lanzamiento del curso “Principios y Prácticas de la Responsabilidad Social en las Empresas – Gestión de Responsabilidad Social”, una asociación del Centro de Estudios del Tercer Sector de la Fundación Getulio Vargas y del Ethos

Conferencia de Responsabilidad Social de las Américas, que reunió, en Miami, empresas norte-americanas y latino-americanas para discutir el tema.

La Conferencia fue el puntapié que faltaba para disparar el movimiento en Brasil. “El grupo de empresarios brasileños que participó de la Conferencia dejó Miami con la misión de fomentar el debate sobre RSE en Brasil. Fue acordado que la segunda edición del encuentro ocurriría en San Pablo”, cuenta Maneto, actual miembro del Consejo Consultivo del Ethos. Dos años después, acontecería a 2da. Conferencia de Responsabilidad Social en las Américas, considerada la 1ra. Conferencia del Instituto Ethos.

La experiencia adquirida a partir del contacto con el BSR, sumada a las iniciativas anteriores de compromiso de los empresarios brasileños – como el Pensamiento Nacional de las Bases Empresariales (PNBE) y la **Fundación Abrinq por los Derechos del Niño**, de la cual Grajew era presidente –, dio las directrices que faltaban para la creación de una entidad orientada a la disseminación de la RSE en Brasil. Ocho meses después de la conferencia de Miami, nacía el Instituto Ethos.

Varios materiales del BSR fueron traducidos al portugués y adaptados a la realidad local. Uno de ellos fue el manual de “Primeros Pasos”, una introducción a la responsabilidad social empresarial. El nombre Ethos surgió por una inspiración de la psicóloga Mara Cardeal, compañera de Grajew. “El nombre apareció, simplemente”, registró Mara en la carta que integró la exposición sobre los 10 años del Ethos. Rico en sentidos para la filosofía, la etnología y la ética, el término “Ethos” remite al estudio de las costumbres, al espíritu de una época, a la ciencia del deber humano, a la noción de asociación y a la reunión de compañeros. “Gustaría que el movimiento de ustedes fuese la expresión de todos los sentidos contenidos en ‘Ethos’”, dice Mara en la carta a los compañeros del Ethos.

EL ETHOS HOY

Si, al inicio del Ethos, el desafío era difundir el concepto de responsabilidad social en Brasil y sensibilizar a los empresarios, hoy el escenario es otro. El tema ya es bastante conocido. La idea de transparencia y el compromiso con la sociedad ya forma parte del discurso corporativo. Hoy, 435 empresas brasileñas tienen acciones en la Bovespa y, consecuentemente, se someten a los criterios de gobernanza y de transparencia exigidos para la apertura de capital.

En el área social, acciones de filantropía son vistas como poco efectivas para la transformación social. La sostenibilidad – concepto que defiende el equilibrio de los negocios en los desempeños económico, social y ambiental – está en el discurso de la mayoría de las organizaciones.

28 “En cuestiones concretas, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) mejoró en el País, los conceptos de la RSE entraron para la agenda política y es innegable el avance del debate ambiental en la última década. Pero eso no quiere decir que la discusión sea profunda, y el compromiso, real”, evalúa Oded Grajew. El desafío, ahora, es calificar el debate. En diciembre de 2008, el Ethos tenía 1.314 empresas asociadas. Conceptos y herramientas fueron desarrollados, producidos y facilitados, de forma gratuita y libre, a todos los interesados. En 2008, el Instituto participó de más de 30 movimientos y entidades nacionales e internacionales volcados para el debate sobre la sostenibilidad. En muchos de ellos, los miembros de la dirección del Ethos actúan como consejeros (vea el cuadro en la página 63). Los proyectos del Ethos, inicialmente orientados a la sensibilización interna de las empresas sobre responsabilidad social, expandieron gradualmente sus esferas de influencia para las ciudades donde las empresas están implantadas y para el mercado, por medio de sus cadenas de valor. Ahora, se trata de fortalecer las acciones y el debate y demandar una actuación más efectiva de los actores involucrados.

<http://www.pnbe.org.br>

<http://www.fundabrinq.org.br/>

- Realización de la 4ª Conferencia Nacional, con el tema “Gestión e Impacto Social”
- Realización del estudio “Matriz de Evidencias”

- Lanzamiento de los Indicadores Ethos Sectoriales
- Organización de la 1ª serie de debates con candidatos a la Presidencia de la República
- Realización de la 5ª Conferencia Nacional, con el tema “Ética y Desarrollo Social”
- Realización de la 1ª edición de la pesquisa “Perfil Social, Racial y de Género de las 500 mayores Empresas de Brasil y sus Acciones Afirmativas”
- Lanzamiento de los Indicadores Ethos/Sebrae de Responsabilidad Social para Micro y Pequeñas Empresas y del manual “Responsabilidad Social Empresarial para Micro y Pequeñas Empresas – Paso a Paso”, en sociedad con el Sebrae

Próximos pasos

En un primer momento, el Ethos estaba focalizado en promover a adhesión de las empresas a las prácticas de responsabilidad social empresarial. Los pasos siguientes involucraron la construcción de los conceptos abarcando el tema y la creación de herramientas que ayudasen a las organizaciones a incorporar los valores de la sostenibilidad en su gestión. Pasada la primera década de trabajo, el Instituto percibió la necesidad de orientarse para el ambiente en que las empresas operan: el mercado y, en términos más amplios, la economía.

“Esa cuestión se tornó un imperativo, porque no es posible a una empresa ser sostenible en un mercado que no comparta esos valores”, explica Ricardo Young. “La movilización voluntaria de las empresas en torno de una mudanza de cultura de gestión ha tropezado en límites que ponen en riesgo el avance de la sostenibilidad, como la falta de referencias en el mercado que balicen el nivel de exigencia de la sociedad en relación al comportamiento de las empresas. Por eso la necesidad de trabajar el ámbito de la economía”, completa Paulo Itacarambi, vicepresidente del Instituto. Esa percepción estimuló el establecimiento de una nueva estrategia de acción del Ethos. “El desafío para los próximos 10 años es ser un participante activo y articulador en el esfuerzo colectivo de incidir sobre los principales procesos que estructuran la economía. Es necesaria una economía que trabaje, integre y equilibre las dimensiones social, económica y ambiental”, dice Itacarambi. En ese sentido, la intención del Ethos es vincular las propuestas para el movimiento de RSE a la **Carta de la Tierra**, tornándola la principal referencia para el movimiento de sostenibilidad.

“Consideramos la Carta el mejor compendio sistematizado de lo que entendemos ser un patrón de **desarrollo sostenible**”, aclara Young.

El papel catalizador de esa articulación colectiva cabrá al proceso de construcción de una Agenda Nacional para el desarrollo de una economía inclusiva, verde y respon-

sable, que se orientará principalmente a la construcción de cuatro aspectos: una visión de economía sostenible, un modelo de desarrollo alineado a esa visión, una agenda de compromisos y acciones concretas por parte de los sectores público y privado, y una plataforma de convergencia de las diferentes – y hasta entonces dispersas – iniciativas de empresas, de políticas públicas y de organizaciones de la sociedad civil.

Esa mudanza estratégica ya había sido señalada, en 2006, por medio del lanzamiento del **Manifiesto por la Sostenibilidad**. “El representa un marco muy importante. El Ethos estaba focalizado en la cuestión de la responsabilidad social dentro de las empresas, sin una ligación clara con la estrategia de desarrollo del País. El Manifiesto efectuó esa ligación”, dice Young. “Para dar fuerza y continuidad a esa movilización, pretendemos participar más activamente de la construcción de sociedades y de políticas públicas”, completa.

La elaboración de la Visión y del Planeamiento Estratégico para los próximos años tuvo inicio en 2008. Durante la Conferencia Internacional, fueron efectuadas las primeras propuestas ligadas a la construcción de un mercado socialmente responsable, proceso que tuvo continuidad por medio de consultas a diferentes **públicos** en viajes a otras seis ciudades – Manaus, Victoria, Río de Janeiro, Salvador, Goiânia y Curitiba. Ese primer esfuerzo empañó un diseño inicial del planeamiento estratégico, que fue debatido por el Consejo Deliberante del Ethos, en la reunión realizada en diciembre de 2008. En aquel encuentro, se mostró necesaria la dedicación exclusiva de Paulo Itacarambi al proyecto hasta la Conferencia de 2009, cuando será presentada una propuesta preliminar de dirección del Instituto para los próximos 10 años. Ya fueron oídos consejeros del Ethos, miembros del equipo y asociados del Instituto, pero el proceso de consulta se extenderá a lo largo de 2009, cuando serán oídos los asociados.

http://www.www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1462/o_instituto_ethos/o_internetos/o_que_fazemos/politicas_publicas/sustentabilidade/manifeso_pela_sustentabilidade.aspx

Definición de concepto (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos): “En inglés, stakeholder. Individuo o grupo que pueda afectar a la empresa por medio de sus opiniones o acciones, o ser por ella afectado”.

<http://www.earthcharterinaction.org>

Definición de concepto (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos e Informe Brundtland): “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.



- Lanzamiento de la edición brasileña del “Libro Verde”
- Apoyo al Programa ‘Fome Zero’ (Hambre Cero):
 - Contribución para la creación de la ONG Apoyo Fome Zero
- Construcción del banco de datos de base municipal
- Producción de manuales sobre seguridad alimenticia para universidades, empresas, entidades empresariales y trabajadores
- Licencia de Oded Grajew de la Presidencia del Ethos para asumir la Asesoría Especial del Presidente Luiz Inácio Lula da Silva

Los Indicadores Ethos, creados en el 2000, el Programa Tear, lanzado en 2006, y el GRES (Grupo Referencial de Empresas en Sostenibilidad), formado en 2008, son tres iniciativas que contribuyen para la incorporación de los conceptos de RSE en la gestión empresarial

Manos a la obra

¿La empresa expone públicamente sus compromisos éticos? ¿Prohíbe expresamente la utilización de prácticas ilegales? ¿Su código de conducta contempla los públicos de interés? Esas son apenas tres de las 22 preguntas del indicador “Compromisos Éticos” – uno de los 40 que forman parte de los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial. Las empresas que se disponen a evaluar las prácticas de incorporación de la RSE en su gestión, con base en esa herramienta de diagnóstico elaborada por el Instituto, responden a un total de 461 preguntas.

El resultado de ese esfuerzo de auto evaluación es un mapeo detallado de las prácticas de la empresa y la identificación de las oportunidades de mejora en siete frentes de gestión: “Valores, Transparencia y Gobernanza”, “Público interno”, “Medio Ambiente”, “Proveedores”, “Consumidores y Clientes”, “Comunidad” y “Gobierno y Sociedad”.

“Los indicadores representan una forma de movilización de las empresas. La reflexión que esa herramienta estimula ayuda a la organización a entender de forma práctica lo que es RSE y revisar sus acciones”, explica Renato Moya, coordinador responsable por los indicadores Ethos de RSE. Declaraciones de empresas que utilizan esta herramienta corroboran esa visión. “Desde 2005, la mayoría de las empresas asociadas a la Unión de la Industria de Caña de Azúcar (UNICA), organización representativa del sector de azúcar y energía de Brasil, hacen su diagnóstico aplicando los indicadores Ethos. Por medio de las respuestas, conseguimos identificar puntos fuertes y puntos de mejora en cada usina, y, a partir de allí, definir prioridades, trazar metas e indicar la dirección de las acciones del área de responsabilidad social”, explica María Luiza Barbosa, consultora de responsabilidad social corporativa de UNICA.

- Realización de la 6ª Conferencia Nacional, con el tema "Sostenibilidad de la Sociedad y de los Negocios"
- Creación del UniEthos – Educación para la Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible
- Formación de la Red de Instructores del UniEthos
- Firma del Pacto Contra el Trabajo Esclavo en la Cadena Productiva del Carbón Vegetal
- Articulación del Pacto Nacional de Erradicación del Trabajo Esclavo
- Lanzamiento del Movimiento Nacional por la Ciudadanía y Solidaridad (Objetivos de Desarrollo del Milenio)
- Realización de la Semana Nacional de Ciudadanía y Solidaridad
- Lanzamiento de la publicación "Compromiso de las Empresas con las Metas del Milenio"
- Lanzamiento de la Matriz Brasileña de Evidencias
- Retorno de Oded Grajew a la Presidencia del Ethos

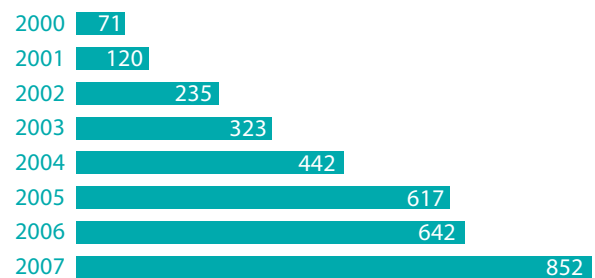
Los indicadores Ethos fueron lanzados en el 2000. Desde entonces, son facilitados de forma gratuita y ya pasaron por algunas revisiones. Existen, actualmente, diez versiones sectoriales de los indicadores y una versión específica para micro y pequeñas empresas, publicada en sociedad con el Sebrae (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas). En estos ocho años, los indicadores fueron aplicados por centenas de empresas. La versión de 2007, por ejemplo, fue utilizada para el diagnóstico de 852 corporaciones. La herramienta es reconocida por el Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y por UNICEF, habiendo sido traducida para el inglés y el español, adaptada para su implementación local por organizaciones de América Latina y utilizada por empresas en Europa, Asia y América del Norte.

<http://www.sebrae.com.br>

La utilización de los indicadores es esencialmente interna, y es garantizado total secreto a las informaciones suministradas. A partir de 2007, la herramienta paso a ser llenada por medio de un sistema *online* (www.ethos.org.br/indicadores). La mudanza garante mayor agilidad, al permitir que el informe de resultados de la empresa sea generado en el día siguiente al llenado de la herramienta. Una novedad, a partir de 2007, fue la posibilidad para las empresas asociadas de firmar un convenio con el Instituto Ethos para aplicar los indicadores también en empresas de sus respectivas **cadena de valor**.

Definición de concepto (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos): "Concepto de administración de empresas que designa la serie de actividades relacionadas y desarrolladas por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, desde las relaciones con los proveedores y ciclos de producción y venta hasta la fase de la distribución para el consumidor final".

Empresas participantes 2000 – 2007



Obs.: Los años indicados en el gráfico no se refieren al período de aplicación de la herramienta, pero sí al año de la versión de los indicadores. Es importante resaltar que, considerando que las empresas no son obligadas a notificar la utilización de la herramienta al Instituto Ethos, el número de utilizaciones tiende a ser mayor que lo indicado en el gráfico.



Conferencia Internacional de 2008 reunió centenas de personas en el Palacio de Convenciones de Anhembi – SP.



- Realización de la 1ª Conferencia Internacional, con el tema "Asociaciones para una Sociedad Sostenible"
- Organización del 10º Forum de Negocios Internacionales, en sociedad con la ONU y con la Inwent
- Lanzamiento de los "11 Principios Básicos de Responsabilidad Social", desarrollados en sociedad con la Abrapp (Asociación Brasileña de las Entidades Cerradas de Previsión Complementaria)
- Inicio del trabajo de desarrollo de la Norma ISO 26000 – Guía de Directrices de Responsabilidad Social, proceso del cual Ethos participa en la condición de *expert*
- Lanzamiento del Grupo de Trabajo Ethos para la Norma ISO 26000
- Lanzamiento del Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo
- Creación de la Metodología de Facilitación de la Aplicación de los Indicadores Ethos de RSE, por el UniEthos

DISEMINACIÓN EN CASCADA

2.10 El Programa *Tear* – Tejiendo Redes Sostenibles, lanzado en 2006 para trabajar con las cadenas de valor de grandes empresas, cuenta con el soporte de la aplicación de los indicadores Ethos en todas las empresas envueltas en el proyecto. En 2008, el *Tear* fue vencedor del Premio Faz Diferença (Hace Diferencia), en la categoría "Razón Social", ofrecido por el diario *O Globo*. El premio pretende prestar homenaje a las iniciativas que más contribuyeron para transformar el País.

Promovido en sociedad con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa *Tear* tiene como objetivo trabajar la competitividad y la sostenibilidad de las pequeñas y medias empresas (PyMEs) por medio de la actuación en la cadena de las llamadas "empresas-anclas"; organizaciones de gran porte representativas de su sector (*verifique cuadro*). Otra meta es crear metodologías y herramientas re-aplicables para otras empresas que no participan del programa.

En la primera edición del programa, fueron movilizadas nueve empresas anclas y 97 PyMEs en ocho sectores estratégicos de la economía. Al final, más de 25 mil personas habían sido sensibilizadas en los temas de la RSE. En términos de ganancia de competitividad y productividad, 71% de las PyMEs afirmaron que hubo me-

joría en las relaciones comerciales con sus respectivas cadenas de valor. Además, 130 clientes fueron incluidos en las relaciones comerciales de las PyMEs debido a su participación en el Programa *Tear*. Para las grandes empresas, el *Tear* se tornó un espacio de fortalecimiento de la relación con sus proveedores.

Otro programa, que junto con el *Tear* y con los indicadores Ethos contribuye para que el Ethos pueda ayudar a las empresas a dirigir sus negocios de forma socialmente responsable, es el GRES (Grupo Referencial de Empresas en Sostenibilidad). Los objetivos del GRES son: crear referencias de experiencias empresariales en sostenibilidad, generar cooperación entre las empresas participantes y mostrar evidencias concretas de que es posible unir RSE al desempeño positivo de las empresas. El programa-piloto del GRES fue colocado en práctica en 2008, con la participación de ocho empresas.

"Esas son las tres grandes metodologías del Ethos, que se complementan en su función y su impacto. Los indicadores tienen un carácter educativo de auto-diagnostico, el *Tear* se orienta para la cadena de valor y la difusión de la RSE, y el GRES trabaja la colaboración entre las empresas en torno de la construcción de referencias en sostenibilidad", afirma Paulo Itacarambi, vicepresidente del Instituto Ethos.

Sectores y empresas-anclas participantes del Programa

Sector	Empresa-Ancla
Azúcar y alcohol	Santelisa Vale Bioenergía
Construcción civil	Camargo Corrêa
Energía eléctrica	CPFL Energia
Incorporación de la construcción civil	Gafisa Y. Takaoka Empreendimentos
Minería	Vale
Petróleo y gas	Petrobras
Siderurgia	ArcelorMittal Brasil
Comercio Minorista	Grupo Pão de Açúcar



• Ricardo Young asume la Presidencia del Ethos y del UniEthos

• Realización de la 2ª Conferencia Internacional, con el tema “El Papel de la Empresa Socialmente Responsable en una Sociedad Sostenible”

• Lanzamiento del Manifiesto por el Desarrollo Sostenible

• Lanzamiento del Pacto Empresarial por la Integridad y Contra la Corrupción

• Lanzamiento del Proyecto Tear – Tejiendo Redes Sostenibles, en sociedad con el BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

• Lanzamiento de la 1ª edición del Grupo de Trabajo GRI

• Lanzamiento del Programa Gestión Estratégica para la Sostenibilidad, del UniEthos

• Lanzamiento de la publicación “Criterios Esenciales de Responsabilidad Social Empresarial y sus Mecanismos de Inducción en Brasil”

Lo público y lo privado

2.3 ¿Es válido que el Instituto Ethos utilice un conocimiento de carácter público para atender a los intereses privados de una empresa? ¿Si cobrásemos por ese servicio, estaríamos dando un carácter comercial al Ethos? Por otro lado, ¿el contacto directo establecido con las empresas por medio de la prestación de servicio no es una oportunidad privilegiada de influenciarlas?

Al inicio de los años 2000, el mercado reclamaba con una demanda creciente por capacitaciones personalizadas para la inserción de los temas de RSE en la gestión interna de las empresas. El Ethos, en razón de una directriz estratégica, no podría movilizar recursos para atender organizaciones privadas y, si lo hiciese, no podría cobrar por el servicio. En aquel momento, la creación de una entidad independiente del Ethos, pero complementaría en sus objetivos, cumplió esa función de forma más efectiva. El UniEthos fue creado en 2004 como una asociación independiente, sin fines lucrativos, dedicada integralmente a la educación por medio del desarrollo de estudios, pesquisas y capacitación en RSE. En el mismo año, fue calificado como OSCIP por el Ministerio de Justicia. Cabría a él atender las empresas de forma individualizada y cobrar por ese servicio, revirtiendo los recursos a la producción de conocimiento público. Hoy, el UniEthos está enfocado en la educación y en la orientación de líderes y de gestores empresariales, lo que refuerza su papel de apoyo al segundo eje de la Misión del Ethos. En la práctica, esa orientación se traduce en la construcción de programas educativos para las empresas, en el trabajo de asesoramiento a las organizaciones sobre temas ligados a la incorporación de la

Para atender a la demanda del mercado sin comprometer su naturaleza pública, el Instituto Ethos fundó una entidad independiente dedicada a la educación y a la orientación

sostenibilidad en la gestión, y en la movilización en torno de grupos de trabajo. La consolidación de esas líneas de actuación ocurrió en el inicio de 2009, cuando la Misión del UniEthos fue reformulada.

“La naturaleza pública de una entidad no está relacionada a su forma de financiamiento, pero si a la manera como orienta los recursos que recibe y a la calidad del servicio que presta a la sociedad. Es legítimo que una empresa pague por los servicios prestados por el UniEthos, pues ella está utilizando un conocimiento público para un proyecto particular”, resalta Ricardo Young.

“La temática tratada por los programas del UniEthos no es nueva en relación al conocimiento difundido por el Ethos de forma abierta. Lo que muda es la manera como ese conocimiento es estructurado, específico para cada empresa”, explica Gustavo Baraldi, coordinador del área de Educación del UniEthos.

VIENTO ADVERSO

El modelo inicialmente previsto para el UniEthos – una OSCIP independiente del Ethos – se mostró excesivamente optimista en cuanto a la generación de ingresos y tuvo que ser revisado. La demanda del mercado por servicios educativos ligados a la RSE no fue suficiente para sustentar los costos de la nueva entidad. Delante de ese escenario, en 2005, adoptamos una decisión estratégica. Las dos organizaciones pasaron a dividir la misma estructura de gestión administrativa, y el cuadro de empleados del UniEthos tuvo que ser substancialmente reducido.

Definición de concepto (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos): “Sigla para Organización de la Sociedad Civil de Interés Público, calificación concedida por el Poder Ejecutivo desde 1999”.



- Realización de la 3ª Conferencia Internacional, con el tema “El Compromiso de las Empresas para una Sociedad Sostenible y Justa”
- Contribución para la creación del Movimiento Nuestra San Pablo
- Contribución para la creación del Forum Amazonia Sostenible
- Lanzamiento del Grupo Referencial de Empresas en Sostenibilidad (GRES)
- Creación del Premio Innovación en Sostenibilidad, en sociedad con Usaid (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
- Formalización de la asociación con la GRI

1.380 fue el número de participaciones en las actividades del UniEthos en 2008

2.9 En 2008, el UniEthos fue nuevamente reformulado. El área de Relaciones Académicas, por ejemplo, fue incorporada a la Gerencia de Comunicación y Movilización del Ethos. Con la reformulación, el UniEthos pasó a tener tres pilares de actuación: programas educativos, asesoría y grupos de trabajo. Las mudanzas trajeron resultados positivos para la organización. En ese año, tanto en los cur-

sos abiertos, cuanto en los *in company*, hubo un aumento expresivo con relación a 2007 en lo que se refiere al número de grupos y de alumnos (*vea cuadro*). Ya el programa Gestión Estratégica para la Sostenibilidad y las actividades de facilitación de la aplicación de los indicadores Ethos tuvieron pequeñas reducciones en los respectivos números de empresas y de participantes. En contrapartida, el programa recibió una evaluación bastante positiva – 82% de las personas que respondieron a la pesquisa de satisfacción lo consideraron “bueno” u “óptimo”.

UniEthos en números

Cursos		2007	2008	Variación
Abiertos	Alumnos	189	340	80%
	Cursos	9	14	56%
<i>In company</i>	Realizados	11	14	27%
	Participantes	705	919	30%
Gestión estratégica	Empresas	8	7	-13,5%
	Participantes	24	21	-13,5%
Facilitación	Realizados	6	4	-34%
	Participantes	180	100	-45%

Instituto Ethos y UniEthos

	Instituto Ethos	UniEthos
Año de fundación	1998	2004
Naturaleza 2.6	Asociación (OSCIP)	Asociación (OSCIP)
Principales actividades	Construcción y diseminación de herramientas y de conceptos en RSE, promoción de momentos de encuentro y formas de articulación y movilización de las empresas	Educación y orientación para líderes empresariales en RSE y sostenibilidad
Formas de financiamiento	Patrocinios, contribuciones de los asociados y convenios	Recursos obtenidos de prestación de servicios de capacitación y asesorías a empresas. Adhesión de empresas a grupos de trabajo
Recaudación realizada en 2008	R\$ 11.239	R\$ 4.061
Gestión	Compartidos	
Espacio físico		

- Realización de la 4ª Conferencia Internacional, con el tema “Mercado Socialmente Responsable: una Nueva Ética para el Desarrollo” y con la exposición “Ethos 10 Años”
- Realización de la 1ª edición de la Muestra de Tecnologías Sostenibles
- Formación del Grupo Piloto del GRES
- Realización del 1º curso de Brasil sobre memorias de sostenibilidad certificadas por la GRI
- Encuentro de Presidentes: Derechos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial
- Contribución para la creación de la iniciativa Conexiones Sostenibles San Pablo-Amazonia
- Lanzamiento del taller “Fortaleciendo la Responsabilidad Social en las Empresas”
- GT Empresas y Ciudades Sostenibles

Encuentro mercado

Delante de una platea repleta, un empresario del sector del agro-negocio es criticado abiertamente por organizaciones no gubernamentales. En otra conferencia, una renombrada periodista de economía deja la pretendida “neutralidad periodística” de lado y, de forma emocional, explicita su indignación por la presencia de trabajo esclavo en la cadena de valor de empresas brasileñas.

Episodios como esos sólo pueden acontecer en un ambiente democrático como la Conferencia Ethos. Orientada a empresas, entidades representativas empresariales y miembros de organizaciones sociales, la Conferencia procura promover el diálogo entre diversos públicos y pautar los rumbos del movimiento de RSE. “Nuestro esfuerzo se da en el sentido de traer para la discusión lo que está más latente para el movimiento”, afirma João Gilberto Azevedo, gerente ejecutivo de Desarrollo y Orientación.

En las primeras ediciones, el foco era la sensibilización de las empresas y el debate de estrategias de RSE. Acompañando la ampliación del movimiento, a partir de 2005 – año de la primera edición internacional del evento –, la esfera de reflexión se expandió. La articulación de las empresas con otros actores sociales y la actuación de ellas en un contexto más amplio entraron en el debate. Cada vez más, opiniones opuestas sobre un mismo asunto son colocadas frente a frente.

Cupo a la Conferencia de 2008 dar el paso siguiente, expandiendo la discusión sobre una cultura de sostenibilidad por medio del tema “Mercado Socialmente Respon-

Realizada desde 1999, la Conferencia Ethos procura pautar los dilemas y los desafíos del movimiento de RSE, tarea que ha generado acaloradas discusiones y también momentos de consenso

sable: una Nueva Ética para el Desarrollo”. En ese año, en que el Ethos conmemoró una década desde su fundación, el evento abrigó la exposición interactiva “Ethos 10 años”.

Por primera vez, fue organizado el Premio Innovación en Sostenibilidad, destinado a la valorización de nuevas metodologías, equipos y procesos sostenibles. También inédita, la Muestra de tecnologías Sostenibles trajo al público 60 tecnologías que contemplan el trípole de la sostenibilidad, todas pasibles de re-aplicación. El objetivo es estimular a las empresas a utilizar las tecnologías sostenibles ya existentes e invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías. “No pretendemos crear una feria de empresas, ni de ciencias. La idea es hacer de la Muestra un ambiente inspirador, donde el visitante pueda conocer e interactuar con tecnologías focalizadas en soluciones de cuestiones ligadas a la sostenibilidad”, aclara Margarida Curti Lunetta, responsable por la Muestra. Por su carácter innovador, pretendemos repetirla anualmente.

De aquí en adelante, la tendencia es que las Conferencias aborden no sólo desafíos, sino también mejoras y acciones prácticas para que las empresas las adopten en su gestión. En el largo plazo, queremos que las empresas se tornen protagonistas de la programación del propio evento.

valores, transparent



La construcción de modelos de gestión y de gobernanza compatibles con la naturaleza de las actividades de las organizaciones no gubernamentales es uno de los principales desafíos del Tercer Sector. Con el Ethos no es diferente

Gestión en ONGs: desafío colectivo

<http://www.mj.gov.br>

De acuerdo con el sitio del [Ministerio de Justicia](http://www.mj.gov.br), a mediados de mayo de 2009 existían 4.965 entidades certificadas como OSCIPs (Organizaciones de la Sociedad Civil de Interés Público) en Brasil. Todas, en mayor o menor grado, enfrentan el mismo dilema: la falta de modelos de gestión y de gobernanza que atiendan a las peculiaridades del trabajo que desenvuelven. El estudio "The 21st Century NGO", realizado por la consultora británica SustainAbility en 2003, revela que ese es un desafío global. Las ONGs pasaron por un proceso de profesionalización en el final del siglo 20 y, en el inicio de los años 2000, sus actividades ya movilizaban US\$ 1 trillón por año. Ellas precisan, ahora, adecuarse internamente a esa nueva realidad. La publicación británica resalta que el dinamismo forma parte de la naturaleza de las ONGs. Al mismo tiempo en que precisan ser ágiles para posicionarse delante de las transformaciones sociales, económicas y ambientales, esas entidades no pueden descuidarse de la supervivencia financiera y de la organización interna, dice el estudio.

encia y gobernanza

El Ethos está alineado a la tendencia internacional en la búsqueda por un modelo de gestión adecuado a sus necesidades. En los últimos tres años, pasó por tres mudanzas en su estructura organizacional. En el final de 2007, convidó a la consultora PricewaterhouseCoopers para la revisión de su estatuto y de su modelo de gobernanza. El resultado de ese trabajo fue la aprobación, en febrero de 2008, de las versiones actualizadas de los estatutos del Ethos y del UniEthos (*conózcalas integralmente en el sitio www.ethos.org.br*). Los documentos están alineados a la Misión, a la Visión y a la Carta de Principios del Instituto y tornaron más claros los procesos internos y los papeles de los empleados, del Directorio y de los Consejos.

El Instituto participa de grupos de diálogo que reúnen OSCIPs y ONGs en torno de la construcción de modelos de gestión compatibles con la realidad del tercer sector.

LOS GUARDIANES DE LA MISIÓN

4.2 En el modelo de gobernanza del Instituto Ethos, el más alto órgano es la Asamblea General. Cabe a la Asamblea General elegir los miembros del Consejo Deliberante, aprobar el balance y las cuentas del Instituto Ethos, validar su planeamiento estratégico y decidir sobre alteraciones en el estatuto social de la institución.

¿Que es OSCIP?

Calificación concedida por el Ministerio de Justicia desde 1999, "Organización de la Sociedad Civil de Interés Público" (OSCIP) es un título que puede ser obtenido por las organizaciones sin fines lucrativos que trabajan por la promoción de objetivos colectivos y públicos, no por el interés de sus miembros.

Entre los requisitos que deben ser cumplidos por la organización para la obtención de la calificación están la adopción de prácticas y de gestión administrativa que sean necesarias y suficientes para cohibir la obtención, de forma individual o colectiva, de beneficios o de ventajas personales en consecuencia de la participación en el respectivo proceso decisorio. Otra exigencia es la publicidad del informe de actividades y de las demostraciones financieras. En razón de ese dispositivo, los balances patrimoniales, las actas del Consejo Fiscal y otras certificaciones están disponibles para consulta en el sitio del Ethos. El Instituto y el UniEthos son sometidos a auditorías externas desde que fueron fundados, en 1998 y 2004, respectivamente.

La calificación confiere algunas ventajas a la organización, tales como la posibilidad de recibir donaciones de personas jurídicas, deducibles del Impuesto de Renta, y de remunerar a sus dirigentes. La remuneración de dirigentes es, ciertamente, la mayor innovación instituida por la Ley de la OSCIP, que abrió la posibilidad de la organización escoger entre remunerar o no a sus dirigentes, lo que es prohibido por la legislación que disciplina la concesión de otros títulos y por la que regula el gozo de la exención al Impuesto de Renta.

Para mantener la calificación, la OSCIP debe prestar cuentas de sus actividades anualmente al Ministerio de Justicia, por medio del Registro Nacional de Entidades de Utilidad Pública (CNEs). Los informes elaborados por la organización son públicos y están disponibles para consulta en el sitio del Ministerio.

4.7 La asamblea y los consejos son formados por personas físicas reconocidas en la sociedad por valorizar, practicar e influenciar su red de contactos con principios de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad, con poder de articulación intersectorial, conducta compatible con los principios de la institución y visión estratégica.

Desde la fundación del Instituto, los Consejeros asumieron el compromiso de actuar como “guardianes de la Misión” del Ethos. De hecho, esa es la esencia del papel del Consejo Deliberante, al cual cabe la tarea de celar por la Misión, por los Valores y por las creencias del Ethos, analizando los actos del Directorio, deliberando sobre el planeamiento y sugiriendo prácticas de gestión. El Consejo Deliberante también es responsable por elegir el Directorio de la organización y los miembros de los Consejos Fiscal, Consultivo e Internacional.

4.3 Al reclutar nuevos miembros para el Consejo Deliberante, el Ethos busca líderes del sector empresarial que ejerzan un poder multiplicador de los principios de la RSE y de la sostenibilidad en sus respectivas redes de relación. Poder de articulación, capacidad de trabajo colectivo, visión estratégica y conducta compatible con los principios de la institución son algunas de las premisas que orientan la elección. Se espera además que los Consejeros tengan compromiso de calidad y disponibilidad de tiempo para participar de las reuniones y que representen al Instituto cuando les sea solicitado.

El Directorio (presidente y vicepresidente) es electo por el Consejo Deliberante, que puede escoger uno de sus miembros para ocupar el cargo de director-presidente. Los directores son formalmente contratados por la institución en el régimen CLT (empleado formal). Las principales atribuciones del Directorio son: dirigir las actividades de la institución conforme las directrices del Consejo, elaborar el presupuesto y el planeamiento anuales del Ethos, proponer una estructura organizacional para la institución y establecer las directrices para la actuación del equipo.

Actualmente, la estructura organizacional del Ethos es compuesta por tres asesorías al Directorio (Prensa; Relaciones Internacionales y Políticas Públicas), responsables por apoyar los procesos decisorios de la organización en temas estratégicos, y tres Gerencias Ejecutivas (Comunicación y Movilización; Desarrollo y Orientación y Operaciones Institucionales), responsables por ejecutar las actividades y los proyectos de la organización. Esa estructura es resultado de la mudanza ocurrida en 2008, cuando las ocho Gerencias existentes hasta entonces fueron reducidas a tres. El objetivo de esa medida fue perfeccionar la gestión del Instituto, agregando mayor agilidad a las decisiones y mejorando la comunicación interna. La mudanza contribuyó para la reducción de costos con personal.

4.6 Una característica singular del modelo de gobernanza del Ethos es la no representación de las empresas asociadas al Ethos en los órganos decisorios. “La naturaleza del Ethos define su gobernanza. Nuestra propuesta es mudar el proceso de gestión de las empresas, lo que no significa representarlas, pero si trabajar junto con ellas”, explica Paulo Itacarambi, vicepresidente del Instituto. O sea, el Ethos no se entiende como entidad representativa de las empresas, y su modelo de gobernanza refleja esa elección, buscando evitar que el Instituto se torne un espacio de disputas de poder y garantizar el alineamiento de las acciones a los propósitos iniciales de la creación del Ethos.

Con la reforma estatutaria, realizada en el inicio de 2008, los papeles de la Asamblea General y del Consejo Deliberante fueron distinguidos con más claridad. Además de eso, el nuevo estatuto procura estimular la renovación de los miembros del Consejo, definiendo mandatos de 3 años, permitiendo la reelección por hasta dos mandatos consecutivos más. El objetivo es agregar dinamismo. “Nuestro desafío es lograr que, de aquí a 10 o 20 años, aún con la ausencia de los pioneros en la línea de frente del Instituto, el Ethos consiga mantener el mismo vigor y el mismo liderato del pasado para continuar movilizándolo a la sociedad”, anhela José Luciano Penido, director-presidente de la VCP y consejero del Ethos desde 2003.

ÓRGANO	N.º DE MIEMBROS	DURACIÓN DEL MANDATO	PERIODICIDAD	ATRIBUCIONES
Asamblea General	Indeterminado	No hay mandato	1 reunión ordinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Más alto órgano de gobernanza • Aprueba el balance y las cuentas del Instituto Ethos • Decide sobre alteraciones en el Estatuto Social de la institución • Elige miembros del Consejo Deliberante
Consejo Deliberante	Hasta 15	3 años, pudiendo ser extendidos por hasta 2 mandatos consecutivos más	4 reuniones ordinarias	<ul style="list-style-type: none"> • Ceta por la Misión del Ethos y del UniEthos y por sus valores • Elige al Directorio del Instituto y la composición de los demás Consejos • Sugiere prácticas de gestión al Directorio • Aprueba remuneración del Directorio • Constituye comités técnicos sobre temas estratégicos
Consejo Consultivo	Hasta 15	3 años, pudiendo ser extendidos por hasta 2 mandatos consecutivos más	No definido estatutariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve discusiones técnicas, conceptuales y políticas que contribuyan para nuevas iniciativas • Opina sobre la viabilidad técnica de proyectos y su coherencia en relación a la Misión
Consejo Fiscal	3 titulares y 3 suplentes	3 años, pudiendo ser extendidos por hasta 2 mandatos consecutivos más	1 reunión ordinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta al Instituto Ethos y al UniEthos en las cuestiones fiscales y contables • Asegura el cumplimiento de las legislaciones tributaria y laboral • Aprueba informes financieros, balances anuales y pareceres efectuados por auditoría externa
Consejo Internacional	Hasta 30	3 años, pudiendo ser extendidos por hasta 2 mandatos consecutivos más	No definido estatutariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y apoya la inserción del Instituto en el movimiento internacional de RSE • Opina sobre la adecuación de las actividades al contexto mundial

EL DESAFÍO DE LA PARTICIPACIÓN 4.4

“Precisamos de un modelo de gobernanza dinámico que, por un lado, estimule la creatividad del equipo y, por otro, asegure un proceso decisorio jerarquizado para garantizar la integración entre las acciones”, afirma Paulo Itacarambi. Según él, el proceso participativo en el Ethos ocurre en el planeamiento y en la ejecución de los proyectos. “El equipo posee libertad y autonomía para tomar decisiones sobre los proyectos. Ya las decisiones estratégicas caben al directorio y al Consejo. La regla general es que la información es de libre tránsito, pero las decisiones atienden a una jerarquía”, explica.

En esa estructura, la comunicación interna y la ausencia de canales formales de participación son desafíos a ser enfrentados. “Tenemos dificultad en mantener el equipo permanentemente informado y, al mismo tiempo, mantener el *timing* para tomar decisiones importantes”, destaca el vicepresidente del Ethos. Otra dificultad es la falta de sistematización y de control de los procesos de trabajo, resultado de la ausencia de una cultura de documentación. “El mayor problema es la memoria – no sólo el registro, pero el acceso a lo que ya fue efectuado.” Es fundamental desvincular los procesos de las personas y documentarlos para que se integren al cotidiano del Instituto y estén accesibles a los nuevos empleados. Para minimizar dilemas como el

que envuelve la falta de alineamiento de las decisiones estratégicas, los principales mecanismos existentes son las reuniones con los equipos, momento en que se busca el intercambio de informaciones entre las diversas esferas jerárquicas del Instituto. Los tres gerentes – de operaciones institucionales, de desarrollo y orientación y de Comunicación y Movilización – se reúnen con sus respectivos equipos semanalmente. Las reuniones entre el directorio y los gerentes ejecutivos también son semanales. Las reuniones generales del directorio con todo el equipo acontecen, en media, una vez por mes.

El Ethos está desarrollando herramientas para potenciar la comunicación interna, como una *intranet* y un *blog* con documentos y noticias internas, además de saraos y reuniones mensuales del directorio con todo el equipo. La intención es facilitar un canal de comunicación consistente, que promueva mayor integración del equipo.

Desafíos actuales

- *Implantación de modelos de gestión y de gobernanza consolidados para el Instituto*
- *Mejorar la comunicación interna y las formas de participación del equipo*
- *Ampliar la formalización de políticas y de procesos*

El dilema golpea la puerta

Cada vez que una empresa asociada aparece en las páginas de los periódicos acusada de alguna práctica irregular, el Ethos se ve expuesto a un dilema aún sin solución. Un ejemplo de eso fue el episodio que envolvió al Grupo J. Pessoa, uno de nuestros primeros asociados. Con un histórico de compromiso en el movimiento de la RSE, el Grupo fue pionero en la adhesión al Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo y lideró la movilización del sector de azúcar y alcohol para acciones de responsabilidad social. José Pessoa de Queiroz Bisneto, presidente de la empresa, fue miembro de nuestro Consejo Consultivo.

A partir de 2003, la empresa se envolvió en una serie de denuncias de uso de trabajo degradante y análogo a la esclavitud en sus propiedades. Esas cuestiones fueron ampliamente divulgadas por la prensa, que nos exigió un posicionamiento. En la primera denuncia, José Pessoa tuvo la iniciativa de presentar al Consejo las aclaraciones y las medidas que estaba tomando. Cuando otras denuncias surgieron, en 2007, José Pessoa fue convidado a dar explicaciones y asumió un compromiso con el Ethos de regularizar la situación. Un equipo móvil del gobierno federal constató la práctica de servidumbre por deudas de trabajadores en la Usina Agrisul, en Icém (SP). El Grupo J. Pessoa fue incluido en la lista sucia del Ministerio de Trabajo y consecuentemente excluido del Pacto por la Erradicación del Trabajo Esclavo. El Consejo Deliberante del Ethos envió, entonces, una carta para José Pessoa, informando que, conforme determinaba el estatuto, había sido abierto un proceso para la aplicación de la pena de exclusión del cuadro social y que se estaba abriendo un plazo para la presentación de la defensa. Después de la recepción de la carta, el empresario pidió su exclusión del Consejo Consultivo y desasoció la empresa del Instituto. Al comentar su proceso de desvinculación, Pessoa hizo el siguiente análisis: “sentimos que el Ethos quedó incomo-

dato con las acusaciones efectuadas por la prensa contra uno de sus fundadores. Pedí personalmente una reunión con la dirección de la entidad para aclarar los hechos y no obtuve una respuesta formal. Después, recibimos una carta diciendo que nuestra expulsión del Ethos sería analizada por el Consejo, con derecho a defensa. Consideramos eso un pre-juzgamiento y decidimos pedir nuestra desafiliación”, dice. “En este episodio quedó claro el poder de la prensa que, haciéndose eco apenas la versión del Grupo Móvil de Fiscalización, perjudicó nuestra imagen en la sociedad. De nuestra parte faltó agilidad para reaccionar y, de parte del Ethos, la comprensión de los mecanismos de funcionamiento de una empresa del sector de azúcar y alcohol y de nuestro histórico de compromiso con la responsabilidad social.”

El episodio relatado es apenas un ejemplo, entre otros, de un dilema que hemos enfrentado a lo largo de los años. ¿Como reaccionar a denuncias que envuelven a nuestras empresas asociadas? ¿Debemos excluirlas inmediatamente de nuestro cuadro? ¿En una situación como esa, es válido desconsiderar iniciativas positivas adoptadas anteriormente por la organización en cuestión? ¿Tenemos la capacidad de juzgar si una empresa es anti-ética o medir su grado de compromiso en lo que se refiere a la responsabilidad social empresarial? El Ethos aún procura respuestas para esas cuestiones. En 2003, cuando aprobó la Carta de Principios, el Ethos elaboró un sistema de relación ética con los asociados, pero no consiguió implantarlo. Nuestra certeza es que, hoy, aún no tenemos los instrumentos formales necesarios para tomar esa decisión de manera rápida y eficiente.

COMITÉ DE ÉTICA

El Ethos ha apostado en el diálogo como herramienta de resolución de cuestiones críticas. Con todo, no siempre el diálogo es suficiente. Acreditamos que la creación de un Comité de Ética podrá contribuir para la solución de esa cuestión. La propuesta del Instituto es que el Comité funcione como una instancia que legitime las decisiones tomadas por el Instituto en casos de incumplimiento, por parte de las asociadas, a la Carta de Principios (ver

cuadro). Él será formado por representantes de la sociedad, convidados para actuar de forma voluntaria e independiente al Ethos. Nuestra meta es avanzar en este proceso en 2009.

Cabría al Comité, por ejemplo, indicar al Ethos como actuar en casos como el de J. Pessoa. No se trata de sustituir el papel de los órganos oficiales, pero sí de un posicionamiento más consistente delante de problemas de esa naturaleza. “Estamos conscientes de que nuestras decisiones tienen un impacto en el mercado, por eso tenemos que estar asentados en principios claros y objetivos de posicionamiento”, argumenta el presidente del Ethos, Ricardo Young.

*¿Que hacer cuando una empresa asociada se ve envuelta en graves denuncias?
¿Como tomar decisiones urgentes de forma ponderada y fundamentada?*

También las empresas asociadas podrían recurrir a esa instancia de gobernanza. “Acreditamos que las corporaciones serán cada vez más cuestionadas por la sociedad sobre su comportamiento. El Comité podrá ayudarlas a lidiar con sus contradicciones”, afirma Caio Magri, asesor de políticas públicas del Ethos.

Carta de Principios 4.8

Lanzada en 2003, después de un proceso de construcción conjunta que envolvió a los diferentes públicos con los cuales el Ethos se relaciona, la Carta de Principios es firmada por toda empresa que se asocia al Ethos. Ella formaliza un compromiso con los principios defendidos en el documento. Faltan, todavía, instrumentos para fiscalizar el cumplimiento de esas directrices. Por eso, la necesidad de un Comité de Ética. Conozca a continuación los principios de la Carta:

PRIMACÍA DE LA ÉTICA

El principio ético del recíproco respeto a los derechos de ciudadanía y a la integridad física y moral de las personas constituye la base que orienta y fundamenta nuestras relaciones con toda y cualquier persona envuelta y/o afectada por nuestras acciones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Reconocemos la responsabilidad por los resultados y por los impactos de las acciones de nuestra empresa en los medios natural y social afectados por nuestras actividades empresariales y comprometemos todos los esfuerzos en el sentido de conocer y cumplir

la legislación y de, voluntariamente, exceder nuestras obligaciones en aquello que sea relevante para el bienestar de la colectividad. Procuraremos desenvolver y divulgar a todas las partes interesadas un programa activo y continuo de perfeccionamiento ético de nuestras relaciones con las personas y las entidades públicas o privadas involucradas en nuestras acciones.

CONFIANZA

La confianza recíproca entre las partes envueltas es un valor básico y fundamental sobre el cual se asientan todas nuestras relaciones. La observancia a los compromisos asumidos y la sinceridad en asumir apenas aquellos compromisos que somos capaces de cumplir son condiciones que siempre pueden ser exigidas de nosotros y que exigiremos de los demás. Procuraremos identificar, discutir y actuar en situaciones, actuales o potenciales, que pongan en riesgo la coherencia y la consistencia de nuestros principios y valores.

Dilema

• ¿Como lidiar con denuncias envolviendo nuestras empresas asociadas?

INTEGRIDAD

Procuraremos conducir todas nuestras actividades con integridad, combatiendo la utilización del tráfico de influencias y el ofrecimiento o la aceptación de soborno o propina por parte de cualquier persona o entidad pública o privada; buscaremos influenciar nuestros proveedores y asociados para que también combatan prácticas de corrupción, en las esferas pública y privada.

VALORIZACIÓN DE LA DIVERSIDAD Y

COMBATE A LA DISCRIMINACIÓN

Respetamos y valorizamos las diferencias como condición fundamental para la existencia de una relación ética y de desarrollo de la humanidad. Procuraremos estimular la promoción de la diversidad cultural, social y étnica como un diferencial positivo de desarrollo de nuestra Misión. No toleraremos la discriminación bajo ningún pretexto.

DIÁLOGO CON LAS PARTES INTERESADAS

Acreditamos que el diálogo es el único medio legítimo de realización de la persuasión, de la superación de divergencias y de la resolución de conflictos. Buscaremos identificar y atender a los legítimos intereses de las diferentes partes interesadas – personas o grupos de personas y organizaciones afectadas por nuestra actuación – de manera ecuánime, transparente y sin subterfugios, garantizándoles veracidad y objetividad en las informaciones.

TRANSPARENCIA

Consideramos indispensable que la sociedad tenga acceso a las informaciones sobre el comportamiento ético y responsable de las empresas. Buscaremos facilitar, de forma satisfactoria y accesible, los datos y las informaciones que permitan la evaluación de las contribuciones y de los impactos sociales y ambientales de nuestras actividades, exceptuadas las informaciones confidenciales.

MARKETING RESPONSABLE

Buscaremos orientar nuestra política de marketing y comunicación por el respeto a la veracidad, consistencia e integridad de las afirmaciones, reflejando nuestros valores y estimulando el comportamiento ético y responsable del público.

INTERDEPENDENCIA

Consideramos que el éxito de nuestro emprendimiento es interdependiente con el bienestar de la sociedad. La saludable disputa en los negocios debe promover la sostenibilidad social, económica y ambiental.

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Somos parte de una comunidad en proceso de aprendizaje y evolución basados en el continuo perfeccionamiento de las prácticas y de los procesos de gestión de las empresas. Participar del Instituto Ethos es participar de esa comunidad.

Meta

- *Iniciar el proceso de creación del Comité de Ética en 2009*

De nuestra cosecha

Ethos está invirtiendo en medidas para estructurar la gestión de sostenibilidad en sus prácticas y, así, incorporar internamente lo que propone al mercado

En 2006, el Instituto Ethos comenzó a recoger los primeros frutos de sus tentativas de incorporar el RSE en su gestión. El primer resultado vino con el diagnóstico de la aplicación interna de los indicadores Ethos, en 2006. Otras dos aplicaciones de los indicadores Ethos ya habían sido efectuadas en años anteriores. La creación del Comité de Responsabilidad Social Interna (RSI), en 2007, y la publicación de esta Memoria de Sostenibilidad representarán otras etapas significativas del Ethos para aproximar el discurso a la práctica. Conozca detalles de esas iniciativas.

• INDICADORES (EN) ETHOS Y EN UNIETHOS

Todos los funcionarios del Ethos y del UniEthos fueron involucrados en el llenado de los indicadores. El diagnóstico apuntó los factores críticos y fundamentó algunas metas y procesos establecidos para el trienio 2007-2009. Los resultados también influenciaron la creación del Comité de RSI, en julio de 2007.

• COMITÉ DE RSI

El Comité es compuesto por 12 funcionarios de diversas áreas del Instituto. Tiene como objetivo transformar las directrices integradas de sostenibilidad (vea *box*) en prácticas y políticas concretas. Después de una consulta interna, fueron definidas las cuestiones prioritarias para el trabajo del Comité. El primer resultado concreto fue la revisión de la política de compras, concluida en 2008.

Para 2009, la meta es concluir la nueva política de gestión de personas.

• MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD

Por el hecho de esta memoria ser una herramienta pensada para la transparencia y para la comunicación – al contrario de los indicadores Ethos, que son una herramienta de auto-diagnóstico –, optamos por utilizar las directrices de la GRI (Global Reporting Initiative) para definir el contenido y los principios de esta publicación. Los indicadores Ethos orientan la estructura de la memoria, dividida de acuerdo con los temas enunciados por nuestra herramienta, lo que garantiza el abordaje de todas las esferas y aspectos que consideramos relevantes para una gestión sostenible.

El relato transparente de nuestra actuación fue, desde el inicio, el principal objetivo de esta memoria, lo que nos colocó en el dilema de cual nivel de aplicación de la GRI seguir. Los procesos de participación de nuestros *stakeholders* y de identificación de los temas materiales (*lea más en la página 33*) nos calificarían para buscar otros niveles de aplicación (B o A). No obstante, por ser nuestra primera memoria y por no tener aún procesos sistematizados de gestión en la mayor parte de las áreas, optamos por declarar el nivel C. Nuestro objetivo es hacer de este primer registro un diagnóstico que nos ayude a caminar progresivamente en dirección al nivel A, en un proceso de aprendizaje continuo.

Meta

- *Concluir la nueva política de gestión de personas en 2009*

Directrices Integradas de Sostenibilidad

Creadas en 2007, las macro-directrices orientan la gestión socialmente responsable del Instituto Ethos y del UniEthos:

1. Actuar de acuerdo con su Carta de Principios Ethos, considerando todos los compromisos públicos asumidos y cumpliendo la legislación vigente.
2. Invertir en el público interno de forma de crear un ambiente de trabajo justo, con patrones de excelencia en gestión de personas, salud, seguridad, desarrollo profesional y equilibrio entre trabajo y vida personal.
3. Garantizar, por medio de la práctica diaria, un ambiente de respeto al bienestar de los individuos.
4. Promover la diversidad y la equidad del público interno, de los proveedores, de los socios, de las empresas asociadas y de la sociedad.
5. Garantizar al público interno el alineamiento entre su actuación y la causa del movimiento en favor de la responsabilidad social y de la sostenibilidad.
6. Identificar, evaluar y monitorear sus impactos, buscando la mejora continua de sus procesos, productos y servicios, priorizando las dimensiones social y ambiental, con eficiencia económica.
7. Reforzar su acción transformadora e influencia en el movimiento de la responsabilidad social delante de los nuevos desafíos, a partir del respeto a los ideales que balizaron su creación y su histórico.
8. Promover un planeamiento innovador, transparente y participativo, cuya ejecución tenga como premisas la utilización adecuada de los recursos disponibles y el compromiso con los resultados y con la prestación de cuentas.
9. Crear y ampliar canales de diálogo con todas las partes interesadas y promover su participación.
10. Empezar esfuerzos para identificar y estimular, en el mercado y en la sociedad, alternativas concretas de procesos, productos y servicios sostenibles e innovadores.
11. Establecer sociedades y alianzas con empresas, poder público y sociedad civil, a fin de reforzar el compromiso de todos con el desarrollo sostenible.
12. Convocar a sus asociados y otras empresas líderes en responsabilidad social para construir una agenda de desarrollo sostenible.

Hora de la verdad

Entendemos la crisis económica, deflagrada a partir del segundo semestre de 2008, como una crisis de valores, de la cual el movimiento de sostenibilidad saldrá fortalecido. Nuestra meta es enfrentarla sin efectuar dimisiones

12 Los defensores del crecimiento económico ortodoxo preanuncian que la turbulencia económica que alcanzó al mundo en el final de 2008 va a colocar en jaque la sostenibilidad. Para el Ethos, esa coyuntura adversa representa una oportunidad de fortalecer el concepto de desarrollo sostenible y agregar a él credibilidad. Es una crisis depuradora, que va a mostrar quien está y quien no está de hecho comprometido con el camino de la sostenibilidad. “Acabó la visión neoliberal de que puede haber una acumulación capitalista sin redistribución de renta y sin regulación del mercado y de que los patrones de producción y de consumo actuales se pueden perpetuar”, evalúa Ricardo Young. “Esta es una crisis de patrón civilizador, y no existe mudanza de esa naturaleza sin sufrimiento. El desafío es hacer esa travesía con el mínimo de dolor”, finaliza el presidente del Ethos.

PROVIDENCIAS INTERNAS

Internamente, para enfrentar este momento de transición, el Instituto está cortando gastos y pensando en nuevas estrategias de captación de recursos. Las metas son honrar todos los compromisos financieros y evitar dimisiones motivadas por la crisis.

Las actividades del Ethos son financiadas, principalmente, por la contribución de las empresas asociadas, pero los patrocinios, las inscripciones de la Conferencia Internacional y los convenios establecidos con instituciones nacionales e internacionales también son fuentes importantes de recursos. En 2008, la recaudación realizada del Ethos fue de aproximadamente

R\$ 11 millones. En el caso del UniEthos, los recursos provienen del pago por los servicios de capacitación y de asesoramiento y de la adhesión de las asociadas a grupos de trabajo. La recaudación del UniEthos fue de R\$ 4 millones (*verifique tabla*).

Desde el inicio de las actividades, el Ethos se preocupó con su sustentación financiera. Por un lado, no recurre al mercado en busca de financiamiento; por otro, la política interna de sólo aceptar patrocinio de empresas asociadas reduce las fuentes de recursos. A partir de 2004, el Instituto tomó la decisión de invertir en la estructuración del UniEthos, haciendo un aporte a la nueva institución, siendo parte a título de donación y parte a título de mutuo – término técnico de la contabilidad para caracterizar un préstamo efectuado entre entidades no financieras, como es el caso del Ethos y del UniEthos. Como consecuencia de esa transacción, hubo una disminución de las reservas financieras del Ethos, lo que llevó al Instituto a registrar, por la primera vez, un déficit en su balance patrimonial al final de 2004.

En 2005, el Ethos y el UniEthos pasaron por una fase considerada de riesgo, no habiendo certezas sobre si se conseguirían captar los recursos necesarios para cubrir los egresos del período. Tal situación de riesgo llevó a la unificación de la gestión administrativa del Ethos y del UniEthos (*ver materia en la página 13*).

A partir de 2007, con el objetivo de retomar la salud financiera, el Instituto volvió a adoptar una política más conservadora en la gestión financiera, procurando recuperar la reserva, manteniendo un número

equilibrado de funcionarios y evitando proyectos cuyo financiamiento no fuese garantizado o dependiese de dinero institucional. "Para nosotros, la situación financiera ideal es tener una reserva de contingencia, o sea, una aplicación conservadora (como un ahorro) con recursos suficientes para seis meses de hoja de pago y para el

mantenimiento de las erogaciones administrativas por igual período", explica Ricardo Young. "Ninguna crisis se resuelve en seis meses, mas en este período ya conseguimos tener certeza del tamaño del problema para calcular los gastos sin dimitir funcionarios", afirma. En 2008, la reserva comenzó a ser recompuesta con esa intención.

DVA – ETHOS Y UNIETHOS

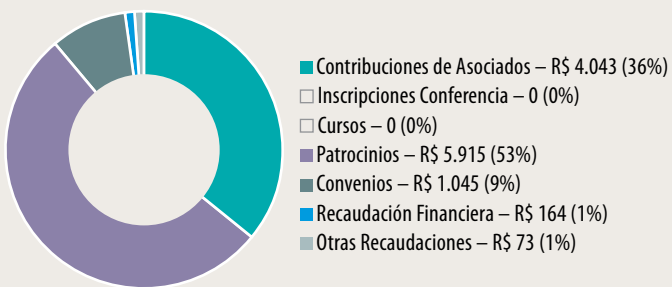
Demostración del Valor Adicionado (valores en R\$ mil)

DESCRIPCIÓN	ETHOS		UNIETHOS	
	2007	2008	2007	2008
1 - RECAUDACIONES	9.533	11.076	3.433	4.058
1.1 Contribución asociados	3.598	4.043	-	-
1.2 Patrocinios y Convenios	5.904	7.033	933	1.363
1.3 Inscripciones, Cursos	31	-	2.500	2.695
2 - INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEROS	3.953	4.918	2.064	2.850
2.1 Costo de las actividades de los proyectos	3.953	4.918	2.064	2.850
3 - VALOR ADICIONADO BRUTO	5.579	6.157	1.369	1.208
4 - RETENCIONES	197	181	112	112
4.1 Depreciación, amortización y agotamiento	197	181	112	112
5 - VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUCIDO POR LA ENTIDAD	5.382	5.976	1.257	1.096
6 - VALOR ADICIONADO RECIBIDO EN TRANSFERENCIA	110	164	48	3
6.1 Recaudación Financiera	110	164	48	3
7 - VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	5.492	6.140	1.305	1.099
8 - DISTRIBUCIÓN DEL VALOR ADICIONADO	5.492	6.140	1.305	1.099
8.1 Personal	5.411	5.435	784	775
8.2 Impuestos	307	196	469	429
8.3 Resultado del ejercicio	(226)	509	53	(105)

Distribución de recursos

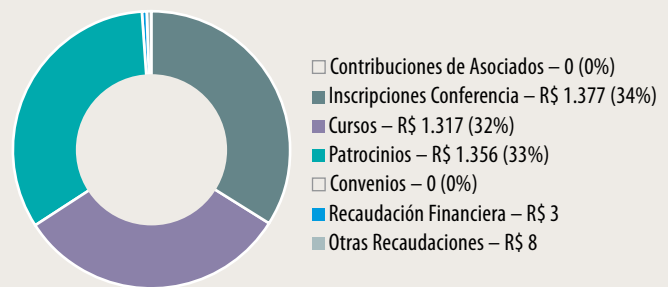
Recaudaciones Ethos 2008 (en mil R\$)*

Total: R\$ 11.239



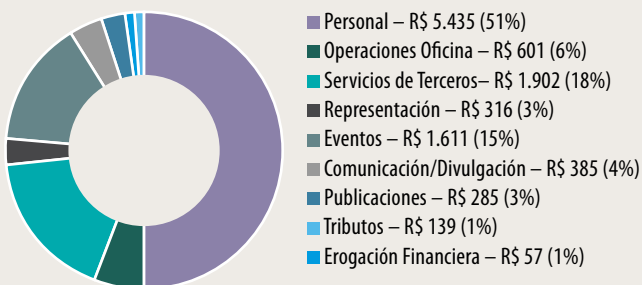
Recaudaciones UniEthos 2008 (en mil R\$)*

Total: R\$ 4.061



Erogaciones Ethos 2008 (en mil R\$)

Total: R\$ 10.730



Erogaciones UniEthos 2008 (en mil R\$)

Total: R\$ 4.167



(*) La recaudación del Ethos y la recaudación del UniEthos, excepto en el DVA, consideran las recaudaciones financieras.

participación de stakehol

La dificultad de traducir en acciones concretas expresiones que se tornaron jerga en el lenguaje de la sostenibilidad no es exclusiva de las empresas. En lo que se refiere a “comprometer stakeholders”, el Ethos tiene desafíos propios a superar

Del concepto a la práctica

¿Que es un *stakeholder*? ¿Que públicos se reconocen en el contenido de esa expresión en inglés? Para el Ethos – así como para todos los involucrados en el movimiento de responsabilidad social empresarial –, participación de *stakeholders* es un término usual, parte del vocabulario cotidiano. Para quien no comparte esos códigos, mientras tanto, se trata apenas de una definición teórica más que torna aún más distante la comprensión de lo que es sostenibilidad. Si las primeras dificultades ya se manifiestan en la comprensión de las jergas, ¿como comprometer a los diferentes públicos para que ellos se envuelvan en la construcción de prácticas efectivas rumbo a la sostenibilidad?

El desafío del Ethos es colaborar para reducir la distancia y ampliar la comprensión, por parte de los diferentes públicos, sobre lo que es la sostenibilidad y sobre todo lo que esa expresión abarca. Cuando nos referimos a un stakeholder, estamos hablando de cualquier individuo o grupo que pueda afectar determinada organización, por medio de sus opiniones o acciones, o ser afectado por ella, por medio de las acciones, de los productos y de las prácticas de la empresa. En el trabajo con las empresas asociadas, el Instituto busca concienciarlas sobre la importancia de aproximarse de sus respectivos públicos estratégicos (comprometer sus *stakeholders*, por lo tanto). Son esos públicos, sean ellos consumidores, funcionarios, vecinos, agentes de crédito, proveedores, accionistas, entre otros, los que legitiman las actividades de una organización – a esto damos el nombre de “licencia social”. El caso de Nike es un ejemplo clásico de una corporación que estuvo en la inminencia de perder su licencia social para operar, después de haber sido acusada, en 1998, de usar mano de obra infantil en la confección de calzados en Asia. Después de mudar la postura, ampliar la transparencia y comprometerse a colocar en práctica la responsabilidad social, Nike consiguió mantenerse en el mercado.

^{4.16} En el Ethos, la participación de stakeholders pauta la actuación del Instituto y es una preocupación constante para orientar el planeamiento de eventos, proyectos y programas organizados por la entidad. Por medio de los proyectos, ha sido posible movilizar empresas

ders

asociadas, órganos públicos y otras organizaciones no gubernamentales. En la actuación cotidiana, el Instituto procura envolver grupos de interés como funcionarios, proveedores y clientes del UniEthos en sus decisiones.

En 2006, por ejemplo, el proceso de construcción del planeamiento estratégico para el trienio 2007-2009 del Ethos envolvió una consulta de las partes interesadas por medio de la realización de 12 reuniones con diferentes públicos, como miembros de los Consejos y del equipo, instructores y socios. Los stakeholders han sido oídos, también, para la elaboración de propuestas para una sociedad sostenible. En la Conferencia internacional de 2008, fueron reunidas propuestas para que las empresas participen activamente de la construcción de un mercado y de una sociedad socialmente responsable. Divididas en tres esferas – autorregulación y prácticas de mercado; reglamentación y acciones gubernamentales –, las propuestas estuvieron disponibles para consulta pública en el portal del Instituto, que fue abierto al envío de nuevas sugerencias por parte de cualquier interesado. Ese proceso tuvo continuidad durante 2008. Fueron levantadas 264 propuestas en los encuentros realizados en ocho estados – Paraná, Amazonas, Espírito Santo, Río de Janeiro, Bahía, Goiás, Pernambuco y Minas Gerais. Participaron, en total, 407 personas.

El trabajo en red ha contribuido para que el Ethos amplíe su actuación para todo Brasil. El Instituto consigue, así, expandir el ambiente de intercambios más allá de los encuentros presénciales, promovidos durante las





En 2008, el Premio Ethos-Valor realizó un seminario para discutir la educación para la sostenibilidad.

Conferencias y durante los encuentros de la Red empresarial por la sostenibilidad. En ese sentido, ha invertido en la creación de una plataforma online para la relación y para la construcción virtual de referencias sobre la RSE y la sostenibilidad. El objetivo es ampliar y fortalecer el movimiento de RSE en Brasil, por medio de las redes y de los grupos ya creados entre públicos como: empresas y entidades empresariales, periodistas, finalistas del Premio Ethos-Valor y profesores universitarios.

CONEXIÓN EMPRESARIAL

Por medio del proyecto Red Empresarial por la Sostenibilidad, en 2008, el Ethos realizó 102 eventos presenciales de movilización en el Distrito Federal y en ocho estados brasileiros: SP (interior), BA, ES, GO, MG, PE, RJ y PR. "La Red representa un empeño nuestro para llevar el movimiento de la sostenibilidad para todo Brasil. En 2001, las empresas asociadas de fuera de San Pablo representaban 18% de nuestro cuadro. Hoy, ya suman 46%", cuenta Solange Rubio, coordinadora de la Red empresarial (cuzca tabla en la página 57).

Las actividades realizadas por el programa cuentan con la contribución de entidades empresariales asociadas y de articuladores locales (personas físicas responsables por la relación entre el Ethos y el empresariado de la región). Los articuladores son miembros de las empresas asociadas, electos por los participantes de los encuentros presenciales realizados en los respectivos estados. El trabajo es voluntario y pasa por el tamiz del presidente de la empresa, que oficializa la disponibilidad del funcionario. Para evitar conflictos de intereses, los consultores no pueden ser articuladores.

FORMADORES DE OPINIÓN

Con la Red Ethos de Periodistas, creada en el 2000, procuramos capacitar profesionales de vehículos de comunicación en el tema de la sostenibilidad. "La prensa es un público estratégico por su credibilidad y por la influencia que ejerce en el comportamiento de las empresas y de la sociedad", explica Patricia Saito, coordinadora de la Red.

La movilización de los periodistas es efectuada por medio de un área de acceso exclusivo en el sitio del Instituto, y también por medio de seminarios de capacitación, de publicaciones y de debates específicos realizados durante la Conferencia Internacional del Ethos. A finales de 2008, la Red contaba con 1.574 miembros y con un comité consultivo formado por 11 integrantes. En asociación con empresas de investigación, desde 2002, son realizados levantamientos que permiten trazar un perfil de los participantes y dar voz a las impresiones y a las expectativas de la Red con relación a las acciones desarrolladas.

El trabajo con los medios engloba, también, el debate sobre la gestión de las empresas de comunicación. Desde 2007, son promovidas reuniones con los directores de vehículos de todo Brasil para discutir como mejorar la

cobertura periodística sobre la RSE y la sostenibilidad y como incorporar esos valores en la gestión de las propias empresas de comunicación, resultando en el convenio con la Asociación Nacional de Periódicos (ANJ), sobre indicadores para empresas periodísticas.

Existe además el Premio Ethos de Periodismo, que reconoce, todos los años, los mejores reportajes producidos en el País sobre asuntos relacionados a la sostenibilidad. El tema que pauta la premiación es escogido con base en debates actuales relevantes para el avance del movimiento de RSE: Objetivos del Milenio (2005) y la sostenibilidad en la gestión de negocios (2007) fueron algunos de ellos. En 2008, con el objetivo de reconocer la consistencia de la cobertura a lo largo de los años, la participación consideró el conjunto de la obra en la cobertura sobre RSE. Por lo cual, concurren 28 periodistas vencedores de las siete ediciones anteriores del premio, distribuidos en las categorías radio, revista, diario, fotografía, internet y televisión. Hemos trabajado para concienciar a los medios sobre la importancia de hacer de la sostenibilidad un tema transversal que no quede restringido a una única editora.

ETHOS Y LA ACADEMIA

La relación con profesores y estudiantes universitarios guarda algunas características semejantes a la relación con los periodistas. También reconoce y premia los trabajos académicos que tratan la cuestión del desarrollo sostenible en las empresas. El Premio Ethos-Valor, idealizado en sociedad con el diario *Valor Económico*, fue creado en el 2000. El objetivo fue, justamente, fomentar la producción académica sobre el tema, hasta entonces incipiente. “El Premio colaboró para llevar el tema de la responsabilidad social empresarial al debate académico.

Con todo, aún hay mucho por hacer. Por eso, además del Premio, otras acciones son hoy desarrolladas para la inclusión del tema sostenibilidad en la formación universitaria”, cuenta Luciana Aguiar, coordinadora del área de relación con el medio académico.

Además del premio, el Ethos desenvuelve tres acciones para apoyar la investigación: publica los trabajos finalistas del Premio; mantiene un espacio, en el sitio del Instituto, para funcionar como **centro de apoyo a la investigación**, y ofrece un núcleo para atender, por *e-mail*, las demandas de profesores y estudiantes universitarios. También son efectuadas acciones de movilización, por medio de conferencias – en media, 30 por año – y también por medio de asociaciones con organizaciones como **Aiesec**, red global orientada a la formación de líderes en el ambiente universitario.

Cada año, los finalistas de la respectiva edición del Premio Ethos-Valor son convidados a unirse a los investigadores finalistas de ediciones anteriores para integrar el grupo de multiplicadores. Hoy con cerca de 50 integrantes, el grupo es invitado a realizar charlas sobre el tema de la sostenibilidad y de la RSE y a dar soporte al Ethos en la participación del público académico. Para 2009, los objetivos son crear una red específica para profesores universitarios y estructurar la red de multiplicadores para que ella funcione como un espacio efectivo de integración y debates.

Metas

- *Crear herramienta online para la interacción de las redes de movilización*
- *Integrar las diferentes redes (empresarios, periodistas y público académico)*

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/1385/aprenda_mais/centro_de_apoio/centro_de_apoio_a_pesquisa.aspx

<http://www.aiesec.org.br>

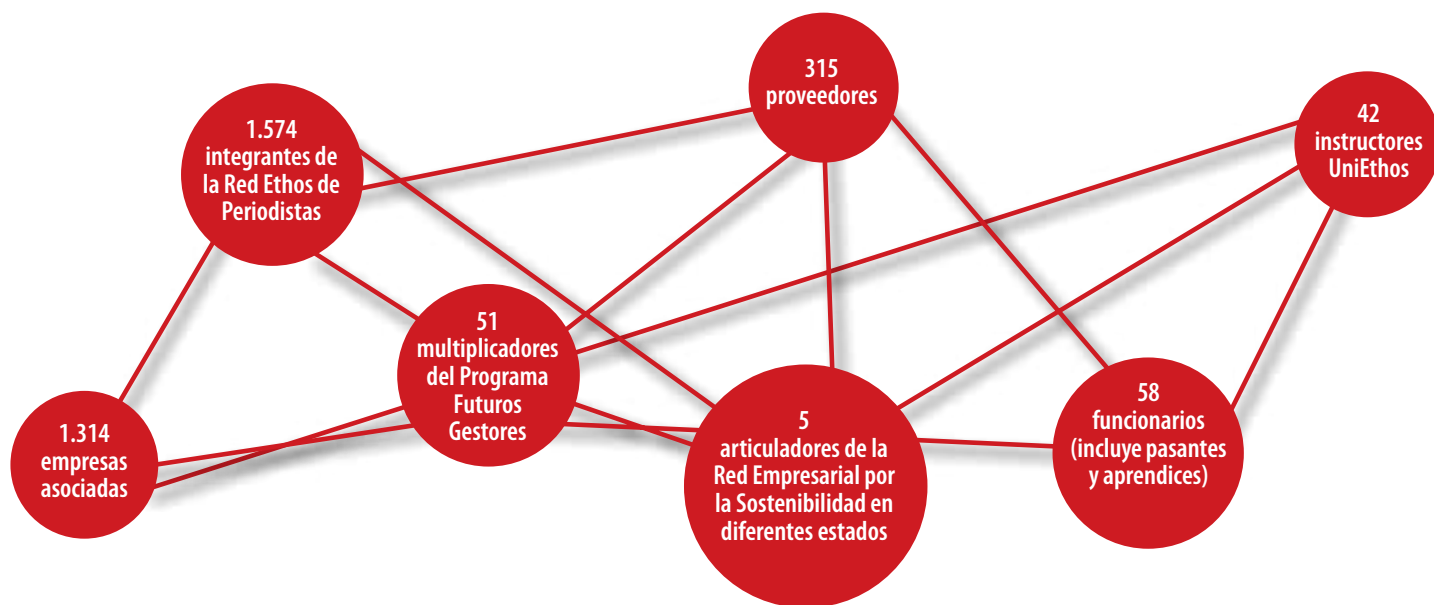
Desafíos de la tela

Los esfuerzos efectuados para movilizar a nuestros stakeholders tropiezan con una serie de dificultades. La principal de ellas es la ausencia de canales sistemáticos de participación de nuestros diversos públicos, problema que pretendemos superar en 2009.

Una de las principales metas es estructurar el área de comunicación, trabajo ya iniciado en 2008 con la reestructuración del sitio. El objetivo es mejorar los canales de comunicación con las empresas asociadas, creando un ambiente de diálogo y de intercambio de experiencias más sistemático. Están previstas acciones como el planeamiento anual de campañas institucionales en los medios y el establecimiento de una sociedad con una agencia de publicidad

que, de forma voluntaria, cree una campaña de divulgación de nuestro trabajo. Otro desafío a enfrentar, en 2009, es la falta de una herramienta online de comunicación y de participación en las redes. Entendemos que instrumentos virtuales son estratégicos. Para 2009, está siendo adaptado un nuevo sistema de tecnología de información para facilitar el trabajo en red, mejorando los medios de intercambio entre los participantes de un mismo grupo y también la conexión entre las diferentes redes (de empresarios, de periodistas y del público académico). De esa forma, será posible optimizar los procesos de movilización, racionalizar el tiempo y los recursos del equipo y diversificar el foco de las acciones realizadas en todo Brasil.

Puntos de Encuentro* 4.14



(*) Datos referentes a 2008.

Prestación de cuentas ^{4.16}

^{3.5} En una sala en la oficina del Instituto Ethos, en San Pablo, 28 convidados observan, atentos, al interlocutor explicar el objetivo de aquella mañana de trabajo. Divididos en cinco grupos, reciben la primera orientación: deben, en las horas siguientes, dialogar con los compañeros de mesa para identificar cuales asuntos el grupo quiere que estén explicitados en la Memoria de Sostenibilidad del Instituto Ethos y del UniEthos 2008, la primera de la historia de ambas organizaciones.

Al término de las explicaciones suministradas por la consultoría contratada para facilitar el proceso, un invitado pide la palabra. “¿Tendremos un feedback concreto, por parte del Ethos? ¿Los stakeholders de hecho serán oídos? ¿Por que, finalmente, estamos aquí?” Hay un breve silencio. Alguien del Ethos responde: “sí, el *feedback* estará en la memoria”. Comienzan los trabajos. Algunos miembros del grupo del Ethos, responsables por la gestión interna de esta publicación, se miran entre ellos y esbozan sonrisas. La postura crítica reflejada en el cuestionamiento del participante dio a ellos la certeza de que el Instituto había convidado a las personas correctas para su **panel de stakeholders** externos.

El debate ocurrido en aquella mañana del día 26 de noviembre de 2008 fue apenas una de las varias etapas que resultaron en esta memoria. Durante todo el proceso, procuramos oír a nuestros stakeholders sobre sus expectativas en relación al documento y sus percepciones sobre el Instituto. Las críticas y las opiniones de los públicos externos e internos fueron consideradas durante el proceso de elaboración de esta memoria, para que él incorporara las respuestas esperadas. El objetivo fue transformar esta publicación en una referencia en

El proceso de producción de esta Memoria de Sostenibilidad tuvo como foco la participación de stakeholders y el relato transparente y equilibrado de conquistas y dilemas

términos de transparencia y de equilibrio en el proceso de relato. Para eso, procuramos explicitar tanto nuestros aciertos como nuestras contradicciones.

TEMAS MATERIALES

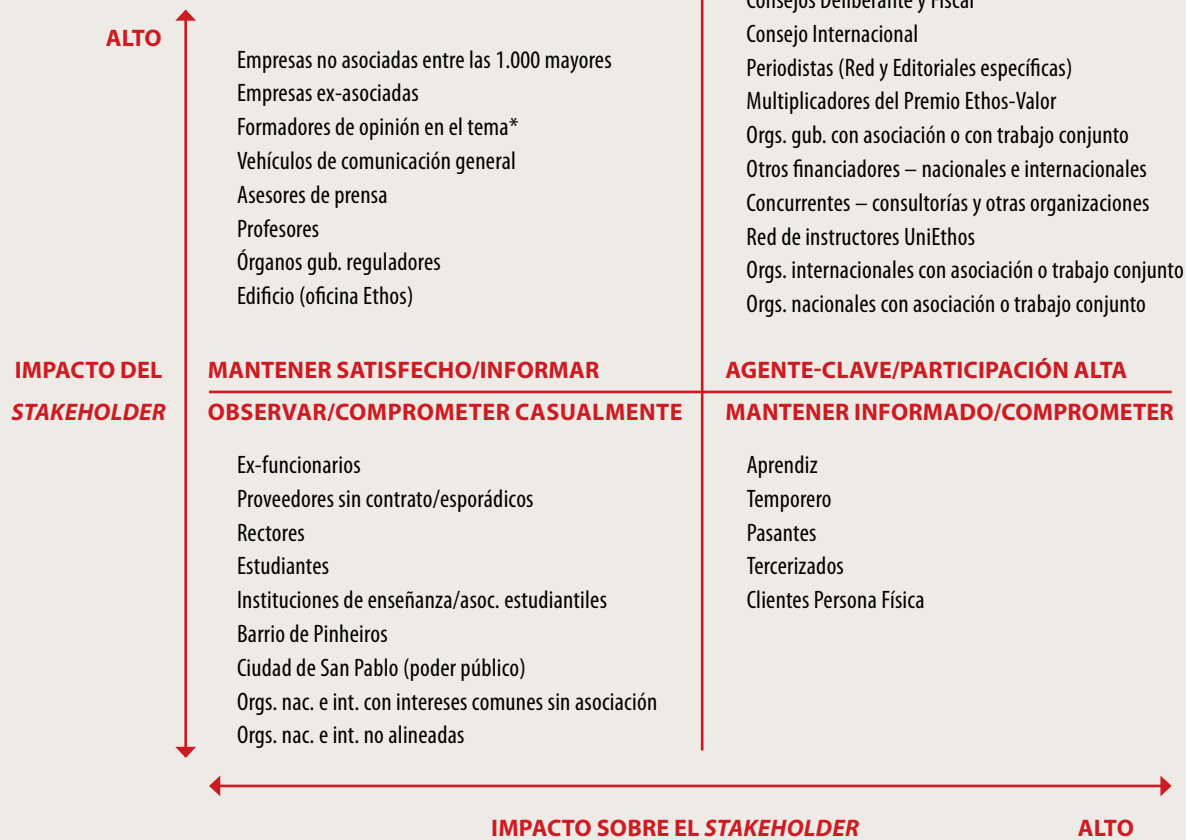
El proceso de participación tuvo inicio en septiembre de 2008, cuando los temas considerados materiales por el público interno fueron recogidos durante una reunión realizada con todo el equipo. En la misma ocasión, con el apoyo de la consultoría externa, el equipo del Ethos produjo una matriz de identificación y de prioridad de los *stakeholders* de alto impacto en el trabajo del Instituto (*vea mapa a seguir*).

Fue con base en ella que el Ethos identificó y convidó a los participantes de aquella reunión de materialidad externa, realizada el 26 de noviembre. Además de la consulta presencial con 28 convidados, fueron enviados cuestionarios, por *e-mail*, para otras 15 personas que no pudieron comparecer al debate, incluyendo miembros del Consejo Internacional del Ethos.

La matriz de materialidad fue consolidada llevando en consideración los resultados de los paneles interno y externo. Fueron identificados temas considerados de alta, media o baja materialidad (*verifique en el cuadro*). Ese trabajo señaló al Ethos, también, cuales indicadores GRI de desempeño económico, social y ambiental deberían ser respondidos. Relatamos un total de 25 de los 79 indicadores de desempeño esenciales y adicionales propuestos por la GRI. Algunos de ellos dejaron de ser respondidos por falta de un proceso sistematizado de colecta de datos, apuntando una oportunidad de mejora para nuestra gestión. La elección de los indicadores fue validada por todo el equipo.

Definición de concepto (fuente: Estudio Critical friends, de AccountAbility y de Utopies): “Reunión realizada con representantes de stakeholders, convidados por la empresa a examinar algún o algunos aspectos de sus políticas, procesos, acciones o performance y contribuir con la proposición de sugerencias y recomendaciones que serán por ella consideradas y, eventualmente incorporadas, en sus procesos de toma de decisión”.

Prioridad de los stakeholders Ethos/UniEthos ^{4.15}



COLECTA DE LAS INFORMACIONES

Después de la selección de los indicadores a ser respondidos, tuvo inicio el proceso de cómputo de las informaciones. Los responsables por las respuestas de los indicadores recibieron una capacitación, efectuada por la empresa contratada para elaborar esta memoria. Además de esto, fueron realizadas 78 entrevistas – siendo 29 con funcionarios del Instituto y 49 con fuentes externas indicadas por el Ethos. Entre ellas, estaban consejeros, ex-funcionarios, proveedores, empresas asociadas, organizaciones asociadas y órganos públicos (vea lista de entrevistados en la página 84).

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la fase final de la memoria, efectúan una presentación de los resultados generales a un grupo de especialistas, que emitió pareceres externos sobre el contenido de esta publicación (lea integralmente a partir de la página 78). Luego del lanzamiento de la memoria, pretendemos realizar, con nuestros *stakeholders*, reuniones de reflexión sobre el contenido de esta publicación y de preparación para la elaboración de la próxima. Esta memoria, elaborada en los moldes de la GRI, es pionera entre las organizaciones no gubernamentales de Brasil.

Indicadores en la matriz de materialidad ^{4.17}

Temas	Clasificación		
Prestación de cuentas	ALTA	Relaciones con socios	ALTA
Transparencia		Erradicación del trabajo infantil	
Gobernanza		Impactos ambientales	
Patrocinio		Remuneración y carrera	
Participación		Informe de actividades	
Participación en el gobierno		Políticas en derechos humanos	
Adhesión de asociados		Rotación	
Gestión participativa		Gestión del conocimiento	
Planeamiento estratégico		Criterios de evaluación	
Articulación de sociedades		Marketing	
Gestión de riesgos		Políticas para evaluación de derechos humanos	
Financiamiento		Políticas de sociedades	
Políticas públicas		Instructores UniEthos	
Conformidad con leyes		Política de privacidad	
Satisfacción		Periodistas	
Gestión del clima		Compras	
Salarios		Gestión de riesgos	
Programas y proyectos		Condiciones de trabajo	
Diversidad		Reducción de emisiones	
Acciones en derechos humanos		Consumo de materiales	BAJA
Proveedores		Proveedores locales	
Recursos financieros		Residuos	
Red de articuladores		Mudanzas climáticas	
Abolición del trabajo esclavo		Academia	
Desarrollo profesional		Consumo de energía	
Carta de Principios		Impactos ambientales de la sede	
Captación de asociados		Impacto económico indirecto	
Código de conducta		Consumo de agua	
		Comunidad	

público interno

En 2008, fue iniciado el proceso de revisión de la Política de Gestión de Personas, que tendrá resultados más concretos a partir de 2009

Gestión de personas

Lanzada en 2008, la pesquisa fue realizada por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) en sociedad con el Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA), la Asociación Brasileña de Organizaciones No-Gubernamentales (ABONG) y el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE) con base en los datos del Catastro Central de Empresas (CEMPRE).

Convención establecida por el Senalba (Sindicato de los Empleados en Entidades Culturales, Recreativas, de Asistencia Social, de Orientación y Formación Profesional en el Estado de San Pablo) y por el Sindelivre (Sindicato de las Entidades Culturales, Recreativas, de Asistencia Social, de Orientación y Formación Profesional en el Estado de San Pablo).

Cuando nació, en 1998, el Ethos tenía apenas siete funcionarios. Hoy, son 58 (entre funcionarios, pasantes y el aprendiz). Al inicio, las cuestiones de recursos humanos (RH) eran tratadas con base en las reglas de la CLT (Ley Laboral de Brasil), y la implantación progresiva de beneficios ocurría conforme aumentaba la capacidad financiera del Instituto. En 2002, fueron definidas por el Consejo Deliberante las directrices de la política salarial y fue implantada la primera política administrativa del Ethos. En 2004, se estructuró un programa de gestión por competencias, que tuvo su implantación iniciada, pero no finalizada. No había un profesional dedicado a la función de gestión de personas. Hoy, la situación es diferente. Para acompañar el crecimiento orgánico del Instituto, en 2006, el Ethos invirtió en la contratación de un profesional especializado, así como en la revisión y en la estructuración de políticas de gestión de personas.

En 2008, la política – que había sido creada en 2002, mas que aún no estaba integralmente implemen-

tada – comenzó a ser revisada. Los primeros resultados deben aparecer en 2009. “Actualmente, precisamos formalizar, en una política estructurada, lo que ya venía siendo practicado”, destaca Emilio Martos, gerente de operaciones institucionales del Ethos.

LA3 Desde la creación del Ethos, todos los funcionarios del Instituto son contratados por el régimen CLT. Esa es una práctica rara en el sector de las entidades sin fines lucrativos, como muestra la pesquisa “las Fundaciones Privadas y Asociaciones Sin Fines Lucrativos en Brasil (FASFIL)”. De acuerdo con la consulta, de las 338 mil entidades actuantes en el País, que emplean 1,7 millón de personas, 79,5% ni siquiera ofrecen empleo formalizado. En el Ethos, los funcionarios reciben vale-alimentación por un valor cinco veces mayor que lo previsto por la **Convención Colectiva de Trabajo**. Existen, además, beneficios extras, como seguro de vida en grupo y plan de salud superior – concedido a todos, independientemente del cargo que ocupan.

EC5 La menor remuneración del Instituto – sin considerar los pasantes y el aprendiz, que reciben bolsas – es 2,2 veces mayor de la que es definida en la convención colectiva. El salario más alto es 14 veces mayor que la remuneración más baja (considerando apenas los funcionarios).

Desde la creación del Ethos, todos los funcionarios del Instituto son contratados por el régimen CLT



Salario medio por cargo y género LA1 LA14

Cargo	Número de funcionarios		Valor medio del salario bruto	Diferencia entre el salario cuanto al género
	Hombres	Mujeres		
Auxiliar	0	7	1.466,43	-
Asistente	3	8	2.279,96	15,44% mayor para hombres
Coordinador	7*	20	5.902,30	1,8% mayor para hombres
Gerencia	3**	1	12.452,75	25,80% mayor para hombres
Directorio	2	0	20.486,00	-

(*) Incluye dos asesores, que tienen posición de coordinador.

(**) Incluye un asesor que tiene posición de gerente.

Bolsa/Salarios de Pasantes y Aprendices

Cargo	Número de funcionarios		Carga horaria	Bolsa
	Hombres	Mujeres		
Pasante	0	6	6 horas	R\$ 720,00
Aprendiz	1	0	6 horas	R\$ 450,00

Definición de concepto "diversidad" (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos): "Principio básico de ciudadanía que procura asegurar a cada individuo condiciones de pleno desarrollo de sus talentos y potencialidades, considerando la búsqueda por oportunidades iguales y respeto a la dignidad de todas las personas. La práctica de la diversidad representa la vigencia del derecho a la diferencia, creando condiciones y ambientes en que las personas puedan actuar de conformidad con sus valores individuales".

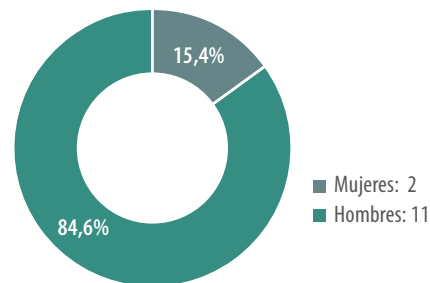
DIVERSIDAD: UN DILEMA

A pesar del Ethos tener un cuadro de funcionarios compuesto, en su mayoría, por mujeres (en diciembre de 2008, eran 72,4%), la preponderancia de hombres y la falta de diversidad en los cargos de alta dirección representan un dilema. En los cargos de Gerencia y Directorio, hay solamente una mujer en el cuadro, contratada en 2008, con el propósito de aumentar la diversidad de género en la Gerencia. En el caso del Consejo Deliberante, por ejemplo, apenas 15,4% de los consejeros son mujeres (vea gráfico).

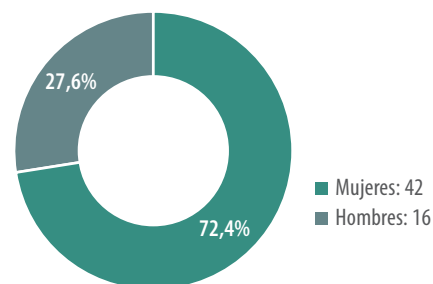
El Instituto actúa en la promoción de la diversidad para el mercado, pero, internamente, la promueve en escala menor de lo que gustaría. Aumentar la proporción de mujeres en los cargos de Gerencia, Directorio y Consejos es aún un desafío.

Esto también vale para la diversidad racial. Del total del público interno, 75,9% son blancos (vea tabla abajo). El equipo cuenta con un portador de deficiencia física.

Composición del Consejo Deliberante por género LA13



Composición del público interno* por género



(*) Incluye funcionarios, pasantes y el aprendiz.

Distribución del Público Interno* por etnia

	Mujeres	Hombres	Total
Blanca	32 (72,7%)	12 (27,3%)	44 (75,9%)
Negros y pardos	3 (50%)	3 (50%)	6 (10,3%)
Indígena	4 (80%)	1 (20%)	5 (8,6%)
Amarilla	2 (100%)	0 (0%)	2 (3,4%)
No declarado	1 (100%)	0 (0%)	1 (1,7%)

(*) Incluye funcionarios, pasantes y el aprendiz.

Rotación – Ethos y UniEthos LA2

	2006			2007			2008			Total en 3 años	Media trienal
	Ethos	UniEthos	Total	Ethos	UniEthos	Total	Ethos	UniEthos	Total		
Contrataciones	9	3	12	8	0	8	9	0	9	29	9,7
Rescisiones contractuales	6	0	6	7	2	9	11	0	11	26	8,7

CONTRATACIONES Y ROTACIÓN

El Ethos busca realizar sus procesos de contratación de manera juiciosa. “La vacante existente es, primeramente, divulgada para el público interno. Caso no sea ocupada con candidatos internos, ella es divulgada externamente. Todos los currículos recibidos son leídos, y todos los candidatos que participan de entrevistas reciben respuesta”, explica Daniella Bellini, coordinadora de gestión de personas del Ethos. “A la hora de la elección, no hacemos distinción de la institución educativa en la cual la persona estudió, ni de género, o etnia, de origen geográfico, de religión, de opción sexual o de clase social. Todas las personas son bienvenidas. Esa práctica será establecida en la política de gestión de personas”, destaca Daniella.

En los casos de despidos, son realizadas entrevistas de desvinculación. Todo el proceso es conducido de forma de evitar la exposición del colaborador en cuestión. Ese rigor es resultado de nuestra enseñanza. En 2005, la reducción del cuadro de funcionarios, después de la decisión estratégica de unir la gestión administrativa del Ethos y del UniEthos, no fue bien comunicada ni trabajada con el equipo, generando insatisfacción por parte de los involucrados y una percepción general de que hubo falta de transparencia en el proceso. A pesar de puntual, el episodio llamó la atención sobre la necesidad de inversión en el área de gestión de personas.

Aún en lo que se refiere a las desvinculaciones, nuestra **tasa de rotación**, considerando 51 funcionarios (excluidos los pasantes y el aprendiz), es de 22%. En 2008, hubo 11 rescisiones contractuales. Las tasas anteriores fueron de 12%, en 2006, y 15,80%, en 2007 (*vea tabla*). A todos fue dada la opción de tener los respectivos planes de salud prorrogados por tres meses después de la desvinculación, mediante reembolso para la organización.

RESPECTO AL INDIVIDUO

Una de las preocupaciones del Ethos con la calidad de vida de sus funcionarios envuelve la cuestión del banco de horas. Para enfrentar el gran volumen de horas extras que eran acumuladas por el equipo – resultado del volumen de trabajo, de la complejidad de los proyectos y de su número reducido –, a partir de 2008 se hizo necesario obtener autorización previa de los gerentes para trabajar más allá del horario normal. Anteriormente, otras medidas ya habían sido adoptadas – entre ellas, la reducción del número de proyectos en el Instituto y el acompañamiento de la carga de trabajo del funcionario por parte de su gestor inmediato. Hoy, esos profesionales emiten informes sobre las horas extras y deciden, en conjunto con los respectivos gestores, como compensarlas.

Para el Ethos, la calidad de vida pasa, también, por el estímulo para que los funcionarios compartan más tiempo con las respectivas familias. “Entendemos a los niños como prioridad. En los casos de maternidad, además de cumplir las leyes laborales, damos opciones para que el alejamiento y el retorno al trabajo sean los más tranquilos posibles”, afirma Daniella Bellini. Según ella, el Ethos flexibiliza el horario y el local de trabajo y ofrece licencia-maternidad de seis meses, aún no habiendo el beneficio fiscal del impuesto de Renta decurrente de esa práctica.

Cada caso es negociado individualmente, procurando combinar las necesidades de cada funcionaria y las del Instituto. Un punto de mejora ya identificado es la integración de las familias a los momentos institucionales del Ethos. El primer paso en ese sentido fue dado en 2008, cuando parientes de los funcionarios fueron convidados a participar de las fiestas de diez años del Ethos y de fin de año. La intención es ampliar esa integración.

Definición de concepto (fuente: Dieese): “Representa la relación entre el número de substituidos y la media de trabajadores. Es la razón del mínimo entre admisiones y desvinculaciones y el número medio de personas ocupadas en el mes de referencia”.

También el año pasado, procurando invertir en el cuidado con la salud y con las condiciones de trabajo del equipo, fue realizada la contratación de un profesional que, dos veces por semana, da clases de gimnasia laboral durante el horario de trabajo, en la oficina del Ethos. Casos de enfermedad – o momentos personales delicados – son administrados con particular atención y discreción. Es ofrecido apoyo, con flexibilización de horarios o también con dispensas para la resolución de problemas personales. “Intentamos ir más allá de la relación profesional y contemplar las relaciones personales. Procuramos mirar al individuo, no apenas al funcionario”, asegura la coordinadora de gestión de personas del Ethos.

INCENTIVO AL CRECIMIENTO

Con el objetivo de promover la calificación profesional y la empleabilidad del equipo, es facilitado un fondo anual de desarrollo para cada colaborador. El importe es de hasta R\$ 3.150,00 para asistentes, auxiliares y coordinadores y de hasta R\$ 4 mil para los cargos de Gerencia y de Directorio. Esos valores pueden ser aplicados en cursos que contribuyan para la evolución profesional del colaborador, conforme criterios previamente definidos por el Instituto.

Al inicio de 2008, dadas las dificultades presupuestarias que atravesábamos, el dinero quedó restringido al costeo de cursos regulares y de educación superior, para que ellos no fueran interrumpidos. La situación se regularizó en el segundo semestre de 2008, con la reincorporación de otros tipos de cursos de capacitación

para el uso del fondo. El año pasado, fueron invertidos, en total, R\$ 83.935,75 en el programa de desarrollo de los profesionales, beneficiando 57 personas. “En mi caso, el dinero de desarrollo fue de gran ayuda para que yo pudiese concluir la graduación en una facultad particular de Administración de Empresas”, cuenta Raquel Almeida, asistente administrativa del Ethos.

A los funcionarios del Instituto también les es permitida la participación en cursos abiertos y en capacitaciones realizadas por el UniEthos. En 2008, 18 funcionarios participaron de esas actividades, el equivalente a una inversión de R\$ 40.250,00. Hubo, también, la realización de cursos en el exterior. En 2008, dos funcionarias hicieron una especialización en Gobernanza Global en Alemania, por medio de una asociación entre el Ethos, la Inwent y el gobierno alemán. Durante los seis meses en que estuvieron en Europa, las dos funcionarias continuaron recibiendo sus salarios y beneficios integralmente.

Otra forma de promover el desarrollo de los colaboradores es el estímulo a la promoción profesional interna. En el cuadro actual, 55% de los funcionarios ascendieron de cargo dentro del Instituto. Ivonete Ephanio da Silva, por ejemplo, supo aprovechar las oportunidades. Ella comenzó a trabajar en el Ethos en 2003, prestando servicios contratados de limpieza y de camarera. En el año siguiente, fue incorporada para realizar las mismas tareas como funcionaria del Instituto. En 2008, ella asumió la función de recepcionista. “Este año, pretendo participar de los cursos abiertos para tener claro que es responsabilidad social. Considero importante saber lo

“El Ethos es un granero fantástico de formación de cuadros para la cuestión de la sostenibilidad”

Ricardo Young, presidente del Instituto Ethos

que el Ethos hace. Además, hoy estoy cursando el secretariado técnico y pretendo utilizar mi dinero para la realización de un curso de inglés o de español”, planifica.

ESPACIO DE FORMACIÓN

“El Ethos es un granero fantástico de formación de cuadros para la cuestión de la sostenibilidad”, define Ricardo Young. La afirmación del presidente del Ethos se confirma cuando es observada la trayectoria profesional de personas que pasaron por el Instituto y hoy ocupan otras colocaciones en el mercado de trabajo. De los siete ex-funcionarios oídos para esta memoria, seis continúan actuando por la “causa” – inclusive aquellos que no tenían ningún compromiso anterior con el tema.

Entre 2004 y 2005, Deives Rezende dejó de lado 26 años de experiencia en el mercado financiero para trabajar en el Ethos como gerente de relaciones empresariales. Actualmente, actúa en el área de *compliance* y riesgos de Unibanco, es miembro voluntario del Instituto Unibanco y participa del Comité de sostenibilidad de la institución financiera. Aún hoy, Deives es invitado a dar charlas internas en la empresa y también en el medio académico en función del conocimiento en RSE que, según él, adquirió en el período en que estuvo en el Ethos.

Siempre que es posible, el Instituto procura mantener alguna relación con ex-funcionarios. Carmen Weingrill, por ejemplo, integró el equipo del Ethos entre 2002 y 2005. Después, en sociedad con el Instituto, organizó la contribución brasileña a la versión G3 de la GRI.

“Fue una excelente experiencia de compartir y mili-

tar en un ambiente dinámico. Las publicaciones resultaban de la construcción colectiva, del diálogo y del consenso entre profesionales con perfiles muy diferentes”, recuerda. Actualmente, Carmen suministra cursos de la GRI por la Asociación Brasileña de Comunicación Empresarial (Aberje).

La reunión de profesionales con perfiles distintos es una de las razones de la riqueza de las discusiones promovidas por el equipo. Con todo, a pesar de las diferencias, hay siempre un elemento común entre todos los funcionarios: el espíritu crítico. Parte de eso viene de la propia naturaleza del trabajo. En el Ethos, está en juego la voluntad de contribuir para la transformación social, lo que requiere un perfil específico. “Las personas que trabajan en el Ethos se identifican con lo que hay de mejor en términos de valores. Ellas se identifican con la voluntad de cambiar el mundo”, evalúa Young. “Es en el Ethos que tenemos libertad para hacer cuestionamientos, lo que a veces es más importante del que tener las respuestas. Aquí dentro la utopía es posible”, afirma João Gilberto Azevedo, gerente ejecutivo de desarrollo y orientación.

Ese mirar sensato de los funcionarios no se resume al análisis crítico de la realidad social. El propio Instituto es constantemente cuestionado por el equipo. “El público interno es muy crítico. Consecuentemente, tiene altas expectativas. La insatisfacción es señal de capacidad creativa. Esa inquietud, esa capacidad innovadora, esa motivación para hacer las cosas diferentes, inclusive internamente, son las mayores riquezas que tenemos”, afirma Young.

proveedores

En 2008, el establecimiento de una nueva política de compras y servicios, por el Ethos, estableció factores de contratación claros y objetivos, paso esencial para el alineamiento de las prácticas internas a los valores de la responsabilidad social empresarial

Procedencia controlada

HR1 Una de las principales conquistas del Ethos, en 2008, en lo que se refiere a la formalización de su trabajo en RSE, fue la revisión de la política de compras y servicios. Ese fue uno de los primeros resultados prácticos de la actuación del Comité de Responsabilidad Social Interna. El documento establece criterios objetivos de adquisición de bienes y de servicios. “Tener reglas y procedimientos claros es mejor para el propio proveedor”, opina Walter Karl, director de la empresa Knet, responsable por el área de tecnología del Ethos desde la fundación del Instituto.

HR7 La política determina la cotización de, lo mínimo, tres empresas para cada compra o contratación de servicios. La empresa debe, obligatoriamente, respetar la legislación, no constar en la “lista sucia” del trabajo análogo al esclavo y concordar en asumir los compromisos contractuales, especialmente en lo que se refiere a la cláusula que garantiza el trabajo decente en la cadena de valor de la empresa. Desde 2007, una serie de documentos es exigida. Todos los datos suministrados son chequeados en la Recaudación Federal y en las instancias competentes de

la Prefectura Municipal de San Pablo y del Estado de San Pablo. De esta forma, fue ampliada la seguridad en un aspecto en el cual, antes, el Ethos estaba vulnerable.

Entre los factores de selección enunciados por la política, es deseable que la empresa responda a los indicadores Ethos, tenga compromiso con las prácticas de RSE, atienda las exigencias de plazo, calidad y precio y sea firmante de los pactos Empresarial por la Integridad y contra la Corrupción y Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo. Lo que define la elección de la empresa es el precio justo, no el menor valor. Son considerados aspectos como costo-beneficio y agilidad en la entrega.

POLÍTICA DE PROVEEDORES

HR6 El desafío, ahora, es garantizar que tales reglas sean conocidas y cumplidas por todo el equipo. Desde que la política fue implantada, la incorporación de sus directrices a lo cotidiano del Instituto ha sido un esfuerzo conjunto. “Para 2009, nuestra meta é diseñar e implementar una política específica para orientar el desarrollo del trabajo con los proveedores, con foco central en sus respectivas cadenas de valor. Entendemos a los proveedores como socios estratégicos en la diseminación de la RSE, especialmente por su poder de alcance a las pequeñas empresas”, afirma Cláudio

Definición de concepto (fuente: Ministerio de Trabajo y Empleo): “Registro de Empleadores que utilizan trabajo esclavo, elaborado por el Ministerio de Trabajo y Empleo”



dos Santos, coordinador responsable por la relación con proveedores del Ethos. Hasta ahora, la participación ha ocurrido de forma puntual.

Una política específica para ese público ayudará al Ethos a acompañar de manera más efectiva las prácticas de RSE de los proveedores. Los contratos actuales del Instituto poseen cláusulas de compromiso de las empresas prestadoras de servicio y proveedoras de productos con relación a la ausencia de trabajo infantil, trabajo forzado o no consentido en sus respectivas cadenas de valor. Mientras tanto, esa premisa aún no ofrece garantías, pues faltan formas de monitoreo – cuestión que la política objetiva debe tratar. Otro desafío será, también, la creación de políticas de apoyo a las cooperativas y a las empresas alineadas con los conceptos del **Comercio Justo**.

Internamente, con el objetivo de optimizar la gestión de las adquisiciones de productos y servicios, el Instituto dará inicio al proceso de establecimiento de contratos anuales con sus principales proveedores. Para esto, es necesario diseñar un calendario anual de eventos y repensar el proceso interno de contratación de manera de garantizar plazos más confortables a todas las áreas involucradas. El calendario permitirá, además, que las ordenes de servicio del Ethos y UniEthos para un mismo proveedor sean unificadas.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

El proceso de contratación de bienes y servicios, en 2008, ya consideró las reglas de la nueva política, que procura sistematizar esfuerzos anteriores – aunque puntuales – de pautar la elección de los proveedores del Ethos con base en los criterios de la sostenibilidad. Un ejemplo de esas tentativas pasadas fue la contratación, en enero de 2007, de RL Sistemas de Higiene. Asociada al Instituto desde 2002, la empresa demuestra preocupación en minimizar el impacto ambiental de los servicios de limpieza que presta. La RL fue contratada en substitución del antiguo proveedor. Para el Ethos, la mudanza significó reducción en el consumo de productos químicos, disminución en la generación de residuos sólidos y mayor alineamiento a su preocupación con el medio ambiente.

La elección del suministro de la papelería de los cursos del UniEthos también busco alternativas de productos y servicios socialmente responsables. Las tarjetas de identificación y los sobres son hechos por una empresa que trabaja con material reciclado. Las carpetas son confeccionadas por el Instituto Reciclar, organización orientada para la inclusión social de jóvenes y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

Definición de concepto (fuente: Glosario de los Indicadores Ethos): “expresión en portugués para identificar el movimiento internacional llamado Fair Trade, el cual defiende prácticas comerciales que, además de justas, sean éticas y solidarias, basadas en principios como la erradicación del trabajo infantil y del trabajo esclavo, la eliminación de las discriminaciones relativas a raza, género y religión y la preservación”.

Instructores: ¿proveedores o socios?

La relación próxima establecida con los proveedores, principalmente con los más antiguos, ya presenta resultados concretos en la diseminación de los conceptos de la RSE. En el caso del UniEthos, por tratarse de servicios que se extienden durante todo el año, la relación establecida con los proveedores es aún más estrecha, lo que potencia la oportunidad de participación de ese público.

Un ejemplo de impacto positivo fue la adaptación de los espacios que albergan los cursos abiertos. El UniEthos presentó a los responsables por las salas los resultados de una consulta de satisfacción de los alumnos, en la cual los participantes exigían mayor coherencia entre el discurso y la práctica. Uno de esos espacios implantó, a partir de allí, la colecta selectiva en el edificio, incorporó el uso de materiales reciclados en su papelería y substituyó jarras y vasos plásticos por botellas y vasos de vidrio. La empresa pasó a prestar más atención al cumplimiento de la legislación por parte de sus proveedores y creó incentivos para que sus funcionarios volvieran a estudiar.

Mantener un ambiente favorable al cambio de impresiones y de conocimientos es una premisa del Ethos y del UniEthos. Esa característica se refleja en la relación que el UniEthos establece, por ejemplo, con sus instructores, con los cuales construye, conjuntamente, los conceptos y los abordajes teóricos utilizados en los cursos y en los asesoramientos. Por lo tanto, si los límites de esa relación no son definidos, pueden generar dudas por parte de los instructores.

Si, por un lado, la construcción colectiva de conceptos y abordajes teóricos genera una relación más estrecha de sociedad entre el UniEthos y los instructores, por el otro, la naturaleza de la relación, del punto de vista jurídico, es esencialmente de prestación de servicios. En la práctica, mientras tanto, la relación es más compleja. El instructor actúa delante del cliente de las asesorías o cursos, lo que confiere a él un carácter diferenciado en relación a otro proveedor del Ethos.

Considerados público estratégico de nuestra relación, los instructores son comprometidos en el proceso de planeamiento del Ethos y del UniEthos. No obstante, no participan de la gestión interna del UniEthos en lo que respecta a las decisiones sobre los proyectos para los cuales son contratados.

“Tenemos bastante apertura para participar de cuestiones técnicas, pero la oportunidad es menor en términos de procesos decisorios. Los procedimientos técnicos son fruto de construcción colectiva, pero las decisiones no son participativas”, evalúa Cristina Fedato, que ya actuó como consultora del Programa Tear y, hoy, es instructora del UniEthos. Según ella, esa relación es ambigua y no es bien comunicada a los instructores. Hay, por lo tanto, una cuestión de identidad y de definición de papeles que precisa ser trabajada conjuntamente.

Metas 2009

- *Diseño de una política específica para proveedores*
- *Creación de formas sistematizadas de participación de ese público*

En términos jurídicos, la naturaleza de la relación entre los instructores y el UniEthos es de prestación de servicios. En la práctica, la proximidad en la construcción y en la diseminación del conocimiento sobre el tema de la RSE torna a los instructores socios externos del UniEthos y del Ethos

El Ethos cree que la actuación de un coordinador de la red de instructores puede minimizar esas dudas. Cabría a él cuidar de la relación con los profesionales, aclarar los derechos y las obligaciones de las partes involucradas, establecer criterios de inclusión y de exclusión de los profesionales de la red, mapear las competencias de los instructores e identificar la necesidad de posibles entrenamientos. Esas acciones agregarían riqueza y dinamismo al trabajo. En el inicio de 2009, un coordinador del UniEthos asumió esa función y viene, actualmente, desempeñando ese trabajo.

LA RED DE INSTRUCTORES

Actualmente, el UniEthos posee 42 instructores en su red. Formada por profesionales de diversos perfiles, calificaciones y experiencias, el grupo participa del desarrollo y de la entrega de los productos y de los servicios prestados. Por ese motivo, es esencial la identificación y el alineamiento de los profesionales a la Misión del UniEthos y a la Misión del Ethos.

Al fomentar la formación de una red entre los instructores, el objetivo es promover la actuación integrada del grupo, estimulando, así, el desarrollo de las competencias educativas del propio UniEthos. "Por la proximidad de la relación y por hablar en nuestro nombre a los clientes, los instructores son considerados un público estratégico de relación de la organización. Además, el grupo tiene un papel fundamental en la generación del conocimiento y en la producción de los programas y cursos del UniEthos", dice João Serfozo, coordinador de la red.

Cuando surge una demanda por cursos y por asesorías, la selección del instructor para la vacante es efectuada con base en los criterios de especialización

en el tema, de disponibilidad, de localización geográfica, de oportunidad para el instructor y de preferencia del cliente.

En 2004, con la creación del UniEthos, ocurrió un largo proceso selectivo para la selección de los primeros instructores para componer la red. En la época, muchos pasaron por un ciclo de capacitaciones. En aquella ocasión, la contribución del grupo de instructores fue fundamental para la estructuración del modelo de actuación del UniEthos. El año pasado, ocho nuevos profesionales fueron integrados al grupo. Todos ya tenían una relación próxima con el Instituto. "El Ethos abre mucho espacio para la construcción colectiva, lo que es rico tanto para el Instituto, cuanto para nosotros. Trabajar con el Ethos trae mucho aprendizaje y también visibilidad, pues tenerlo en el currículo agrega legitimidad. Es una distinción profesional", pondera Cristina Fedato, que ingresó en la red de instructores en 2008.

Perfil de los instructores en términos de género y distribución geográfica

Estado	Número de instructores	Proporción
San Pablo	27	65%
Río de Janeiro	6	14%
Paraná	5	12%
Minas Gerais	2	5%
Distrito Federal	1	2%
Santa Catarina	1	2%

Género	Número de instructores	Proporción
Mujeres	27	64%
Hombres	15	36%

consumidores

En diez años, el Ethos se deparó, algunas veces, con la cuestión de denuncias envolviendo empresas asociadas. La forma como el Instituto ha lidiado con esos episodios moldea su credibilidad y expone sus propios dilemas

Credibilidad en juego

En el Ethos, no siempre el cliente tiene razón. La máxima del mundo comercial no se aplica a una organización comprometida no con los intereses de las empresas, pero, si, con el movimiento de transformación de las prácticas y de los valores empresariales. En el Ethos, la empresa no es considerada cliente, pero si socia en la construcción de una nueva cultura de gestión. Cabe al UniEthos establecer una relación customizada con las organizaciones, por medio de cursos y orientaciones, para atender a su Misión.

La tarea que el Ethos se impone no es fácil. Finalmente, su propósito es promover el concepto de RSE, y no asumir una actitud fiscalizadora de las actividades de sus asociados. En estos 10 años, el Instituto construyó su historia por ser un espacio de diálogo. Mas, al mismo tiempo en que tiene el compromiso de inspirar e incentivar la adopción de formas de gestión sostenibles, el Ethos debe también mantener una postura coherente y defender su propia credibilidad.

A lo largo de la primera década de actuación, diversos episodios enfrentados por el Instituto dejaron claro que ese es un proceso complejo y lleno de obstáculos, pero también rico en enseñanzas. En la tabla a seguir, presentamos ejemplos de los desafíos enfrentados y de las lecciones aprendidas.

Lidiar con las contradicciones de las empresas en el camino de la RSE ayudó al Ethos a establecer los límites de su actuación y definir hasta que punto son legítimos los dilemas enfrentados por las empresas en el proceso de incorporación de los valores de la responsabilidad social en la gestión y en la gobernanza. “No tenemos la responsabilidad de monitorear el mercado. Tenemos, si, la responsabilidad de escoger bien a nuestros socios y caminar con ellos”, explica Ricardo Young. “El problema no son las contradicciones internas, pero si la forma como las empresas lidian con ellas. Las relaciones de las compañías con todas las partes interesadas tienen que ser pautadas por la ética y por la transparencia. Caso contrario, el dilema deja de ser legítimo y, en la visión del Ethos, pasa a ser inaceptable”, enfatiza.

EJEMPLOS NO FALTAN

En 2005, el Ethos debatió con órganos públicos y empresas farmacéuticas respecto de la aprobación del decreto que obligaría la venta de remedios fraccionados, medida que, en la óptica del Instituto, traería beneficios concretos a la población. Algunas empresas del sector farmacéutico, asociadas al Instituto, se prestaron al diálogo. Otras, mientras tanto, se recusaron a negociar y presionaron al Ethos a desistir de la campaña. Estas justificaron que el fraccionamiento podría estimular la

y clientes

automedicación, otras admitieron que el nuevo decreto podría perjudicarlas económicamente.

Ese hecho no fue el primero – ni será el último – a colocar al Ethos en una posición de cuestionar en relación a la conducta de las empresas. Varios casos explicitan las incoherencias con las cuales el Instituto tiene que lidiar, interna y externamente, para cumplir con sus objetivos. En los próximos años, el Ethos pretende acompañar aún más de cerca el comportamiento de las empresas asociadas y el real compromiso de ellas con la RSE.

El ejemplo más reciente del embate público con una empresa asociada ocurrió en el final de 2008. La mecha fue el cuestionamiento público, por parte del Ethos, de la posición de Petrobras y de Anfavea (Asociación Nacional de los Fabricantes de Vehículos Automotores) en cuanto a la reducción de la cantidad de azufre en el diesel y a la fabricación de motores menos contaminantes, necesarios para implementar la Resolución 315 del Conama (Consejo Nacional de Medio Ambiente). El objetivo de la Resolución es reducir la polución del aire y, consecuentemente, sus efectos negativos para la salud pública. El debate tuvo amplia repercusión en los medios y culminó en el pedido de desasociación, por parte de Petrobras, del cuadro de asociados del Ethos.

El episodio ganó mayor destaque cuando Oded Grajew, entonces presidente del Consejo Deliberante del Ethos, publicó un artículo en el diario *Folha de S. Paulo*, el 13 de noviembre de 2008, en favor del cumplimiento de la Resolución. El artículo de Grajew fue motivado por la declaración de Petrobras y de Anfavea, en 2008, de que no tendrían tiempo hábil para cumplir las determinaciones del Conama. La Resolución había sido publicada por el Consejo Nacional de Medio Ambiente en 2002 y se-



ñalaba enero de 2009 como plazo de adecuación de las petroleras y de la industria automovilística a la medida.

Antes de esto, por su parte, el Instituto abrió espacio para un debate público sobre el tema durante la Conferencia Ethos 2008. En la oportunidad, se reunieron a la mesa representantes de Anfavea, de Petrobras, de la Secretaria Municipal del Verde y Medio Ambiente de San Pablo, del Departamento de Patología de la USP y de la Red de Gasolineras Campeón. El debate fue moderado por el periodista Milton Jung, de la radio CBN.

Se produjo la suspensión del Ethos del Consejo del ISE/ Bovespa (Índice de Sostenibilidad Empresarial) por un año, pues el Instituto, inadvertidamente, incurrió en quiebra de sigilo de información relacionada al resultado de la votación interna del ISE sobre la exclusión de Petrobras del Índice. La posición era ocupada por Ricardo Young. “No se trata de una retaliación del ISE al Instituto por cuenta de su posición con relación a la cuestión

del azufre, mas, si, de una actitud necesaria para que el Índice mantenga su credibilidad. Nosotros entendemos y acatamos la decisión”, dice Young.

Pasados seis meses, Young evalúa que el Instituto cumplió su papel. “Tenemos la postura de exigir coherencia a las empresas, no fuimos conniventes”, afirma. En la opinión de Oded Grajew, los resultados del embate de ideas no fueron los deseados por el Instituto. “Para el Ethos, lo ideal sería ver a Petrobras, la mayor empresa brasileña, tomando posición al frente del debate sobre la reducción del azufre en el diesel, proponiendo soluciones, enfrentando sus contradicciones y sirviendo de ejemplo para el movimiento de sostenibilidad en el País y en el mundo.”

Convidada a posicionarse sobre el caso en esta memoria, Petrobras prefirió no manifestarse. En diciembre de 2008, la compañía distribuyó un *release* para la prensa justificando la decisión de desasociarse del Ethos. De acuerdo con la nota, la desvinculación sería motivada por la visión de que el Instituto estaría respaldando “una campaña articulada con el objetivo de atigrir la imagen de la compañía y cuestionar la seriedad y la eficiencia de su administración”.

¿EXCLUIR O COMPROMETER?

En los primeros diez años de actuación, la forma institucional de actuar del Ethos cuando empresas asociadas se envuelven en casos controvertidos se ha pautado por el diálogo como instrumento de negociación. Ese es el camino intermediario entre aquel que defiende la exclusión sumaria de la empresa acusada de violar la Carta de Principios y el que acredita en el proceso educativo, que exige más tiempo.

En 2006, dos empresas asociadas – BASF y Faber-Castell – se involucraron en una denuncia de uso de mano de obra infantil en sus respectivas cadenas de valor. Al ser informado de las acusaciones, el Ethos entró

en contacto con las dos empresas y les recomendó que fuesen agresivas en el ejercicio de la transparencia sobre el caso. “En la ocasión, el Instituto fue proactivo al procurarnos de forma colaboradora. De la misma forma que nos solicitaba informaciones sobre los hechos, se colocaba a disposición para ayudar en lo que fuese posible. Sus canales de comunicación fueron importantes en el esclarecimiento y en el desenlace del asunto”, evalúa Irineu Diniz, gerente de Recursos Humanos de Faber-Castell.

Según Wagner Brunini, director de Recursos Humanos de BASF para América del Sur, el diálogo establecido con el Ethos fue enriquecedor en lo que se refiere al intercambio de experiencias. “BASF se relacionó con los comités técnicos del Ethos que actúan con la cadena de valor de los proveedores. Nuestro objetivo era buscar orientación, conocer y entender los mecanismos que el Ethos tenía para ofrecer”, recuerda.

En la evaluación de Marques Casara, periodista responsable por la investigación efectuada para el Instituto Observatorio Social (organización que efectuó la denuncia), el papel del Ethos fue esencial para el enfrentamiento del problema. “El Instituto asume el papel de protagonista para promover la mudanza de conducta. Este caso [*envolviendo a BASF y a Faber-Castell*] es un ejemplo de eso. Delante de una denuncia grave, el Ethos movilizó a las empresas y generó discusiones. Si el Instituto no existiese, las empresas no estarían tan preocupadas con la responsabilidad social como están ahora”, opina.

El episodio, que quedó conocido como “caso del talco”, por envolver a un proveedor del producto usado en tintas y crayones de cera, dejó clara la vulnerabilidad del Instituto en lo que se refiere a como las empresas asociadas lidian con los riesgos de sus cadenas de valor. Para el Ethos, fue una prueba más de que, en el camino de la sostenibilidad, todos tienen sus propios desafíos a enfrentar.

Desafíos y lecciones S04

Trabajo degradante y análogo al esclavo	
El hecho	A partir de 2003, el Grupo J. Pessoa, una de las primeras empresas asociadas al Ethos, se envuelve en una serie de denuncias de uso de trabajo degradante y análogo a la esclavitud en sus establecimientos. En 2007, nuevas denuncias surgen. En 2007 y 2008, son constatadas prácticas de trabajo esclavo en dos empresas del Grupo.
Respuesta del Ethos al hecho	En ocasión de la primera denuncia, José Pessoa de Queiroz Bisneto, presidente de la empresa y miembro del Consejo Consultivo del Instituto Ethos, toma la iniciativa de presentar explicaciones. En 2007, el Instituto convida a José Pessoa para dar explicaciones y asumir compromisos. En 2008, el Consejo Deliberante envía una carta a José Pessoa, informando que había sido instaurado proceso para la aplicación de la pena de exclusión del cuadro social y abriendo plazo para explicaciones, garantizando el derecho a amplia defensa.
El otro lado	"Pedí una reunión con la dirección del Ethos y no obtuve respuesta. Días después, recibimos una carta oficial diciendo que nuestra expulsión sería analizada por el Consejo y que tendríamos el derecho de defendernos. Fue entonces que tomamos la decisión de retirarnos de la entidad. Consideramos eso un pre-juzgamiento", evalúa José Pessoa.
Resultados	El Grupo J. Pessoa es excluido del Pacto contra el Trabajo Esclavo después de que sus justificaciones no fueran aceptadas por el Comité Gestor del Pacto. Enseguida, es incluido en la lista sucia del Ministerio de Trabajo y Empleo. Al recibir la carta del Consejo Deliberante, José Pessoa renuncia al Consejo Consultivo y desasocia sus empresas del Ethos.
Aprendizaje para el Ethos	1) Este episodio evidencia la dificultad del Ethos en lidiar con casos de denuncia envolviendo sus asociadas. 2) Queda clara la necesidad de un órgano como el Comité de Ética, que balice las decisiones del Instituto de forma más ágil.
Mano de obra infantil en la cadena de valor del talco	
El hecho	En 2006, un estudio del Instituto Observatorio Social, en Minas Gerais, revela el uso de mano de obra infantil en la extracción de talco, realizada por proveedoras del producto como materia prima para la elaboración de tintas, en el caso de BASF, y de crayón de cera, en el caso de Faber-Castell, ambas asociadas del Ethos.
Respuesta del Ethos al hecho	Entra en contacto con las empresas para oírles sobre el caso y ofrecer apoyo en la resolución del impasse.
El otro lado	"BASF se relacionó con los comités técnicos del Ethos que actúan con la cadena de valor de los proveedores para buscar orientación", dice Wagner Brunini, Director de Recursos Humanos de BASF para América del Sur. "El Instituto fue proactivo al procurarnos de forma colaboradora. Sus canales de comunicación fueron importantes en el desenlace del asunto", evalúa Irineu Diniz, Gerente de Recursos Humanos de Faber-Castell.
Resultados	BASF y Faber-Castell rompen las relaciones comerciales con los proveedores apuntados y refuerzan el control en las respectivas cadenas de valor.
Aprendizaje para el Ethos	1) El diálogo es fundamental para movilizar las empresas y ayudarlas a lidiar con sus dilemas y los de sus cadenas de valor.
Azufre en el diesel	
El hecho	En 2002, el Conama publica la Resolución 315, determinando la reducción de las emisiones de partículas de azufre en la atmósfera. El órgano comunica que las petroleras y la industria automovilística tendrán que adecuarse a la medida hasta enero de 2009. En 2008, Petrobras y Anfavea (Asociación Nacional de los Fabricantes de Vehículos Automotores) declararon que no tienen tiempo hábil para cumplir las determinaciones.
Respuesta del Ethos al hecho	La alta dirección del Instituto se envuelve directamente y, por medio de reuniones y comunicaciones telefónicas, sugiere, a la presidencia de la compañía, alternativas para lidiar con el dilema de forma transparente, liderando el debate y envolviendo a sus stakeholders. La Conferencia Internacional de 2008 abre espacio para que la cuestión sea debatida públicamente. Petrobras no dio respuesta a las propuestas efectuadas por el Ethos en las reuniones y en las audiencias públicas, especialmente a la propuesta de asumir el liderazgo en la cuestión del diesel en conformidad con el Conama. Agotadas las formas de diálogo, el Instituto se compromete en una campaña pública por el cumplimiento de la Resolución 315.
El otro lado	Procurada, Petrobras no considera adecuado emitir opinión sobre el asunto para esta Memoria de Sostenibilidad.
Resultados	En 2008, Oded Grajew, entonces Presidente del Consejo Deliberante del Ethos, publica un artículo en la Folha de S. Paulo defendiendo el cumplimiento de la Resolución 315. Algunos días después, el sitio del Movimiento Nuestra San Pablo (del cual Oded es uno de los fundadores) comparte la información de que el Consejo Deliberante del Índice de Sostenibilidad Empresarial de la Bovespa aprobó la exclusión de Petrobras de la cartera de clientes del ISE. Una semana después, la compañía pide su desvinculación del Ethos.
Aprendizaje para el Ethos	1) El caso fortalece la importancia de una conducta autónoma e independiente del Instituto. 2) El caso deja explícita la necesidad de mecanismos efectivos para apoyar las decisiones del Instituto. 3) La idea de la creación del Comité de Ética se fortalece.

Aunque toda su producción sea libre y gratuita, el Ethos posee mecanismos específicos de relación con las asociadas. En esa relación, tanto el Instituto como las organizaciones tienen obligaciones propias a cumplir y a exigir de la otra parte

Derechos y deberes

El Ethos no es una consultoría, ni una empresa de auditoría. No certifica el trabajo de las empresas en RSE y tampoco es un órgano de defensa de los intereses de ellas, mas si de defensa del movimiento de RSE. Para el Instituto, toda empresa cuyo negocio este de acuerdo con la ley – o sea, tenga CNPJ activo y no conste en la “lista sucia” del Ministerio de Trabajo – es una socia potencial para el desarrollo de la sostenibilidad. Por eso, no hay restricción de sector o porte para la asociación.

Así como la aproximación de las empresas al Instituto, el proceso de desvinculación de las empresas es formalizado. La solicitud debe ser efectuada por escrito, y la intención de desvincularse, comunicada por lo menos con un mes de antelación.

El Ethos espera que la empresa asociada asuma el compromiso de contribuir financieramente para el Instituto, sugiriendo un valor de asociación proporcional a la facturación del año anterior. Cabe a la empresa, mientras

Nuevas empresas asociadas a lo largo de los años

Año	TOTAL
2006	175
2007	199
2008	172

Total de desvinculaciones a lo largo de los años

Año	TOTAL
2006	70
2007	48
2008	106*

(*) Considerando el período de enero a agosto de 2008, ese número era inferior al mismo período de 2007. El gran aumento del último trimestre coincidió con el inicio de la crisis económica mundial.

Definición de término (fuente: Ministerio de Hacienda): “Sigla para Registro Nacional de Persona Jurídica, registro administrado por la Recaudación Federal de Brasil que registra las informaciones catastrales de las personas jurídicas y de algunas entidades no caracterizadas como tales (entidades como asociaciones, empresas y compañías, que poseen responsabilidad jurídica)”.

El UniEthos como proveedor

Es por medio del trabajo desarrollado por el UniEthos, específicamente en los cursos in company y en las asesorías, que las empresas se transforman de hecho en clientes. Es establecida una relación de prestación de servicios por parte del UniEthos, trabajo por el cual la organización es remunerada. La relación establecida con las empresas es diferenciada, pautada por la proximidad entre el UniEthos y la contratante. Un

ejemplo — entre muchos — es el trabajo desarrollado con el City. “El UniEthos fue fundamental para facilitar el entendimiento de las formas de actuación en RSE, revisar el foco de la inversión social efectuada por la empresa y fomentar discusiones en el área de sostenibilidad que hoy son planes y acciones concretas en diversas áreas del City”, dice Vanessa Pinsky, gerente de responsabilidad socio ambiental de la institución financiera.

tanto, pagar la cantidad con la cual se sienta más comfortable, conforme las fajas de valores predeterminados, que varían de R\$ 60 a R\$ 2.500 por mes. Mayores informaciones están en el sitio www.ethos.org.br.

LA RELACIÓN CON LAS ASOCIADAS

El Ethos espera que, una vez asociada, la empresa sea socia en la divulgación de los conceptos de RSE para sus públicos, se comprometa con la RSE y con el desarrollo sostenible y participe de las actividades y de los eventos promovidos por el Instituto. Por otro lado, la empresa puede esperar del Ethos protagonismo en cuestiones ligadas a la RSE y a la sostenibilidad. “Considerando que la RSE se configura como un nuevo dominio del conocimiento, podemos mantenernos continuamente actualizados por medio de los diálogos mantenidos con el directorio del Ethos y de la participación de nuestros gestores en actividades promovidas por el Instituto”, evalúa Yolanda Cerqueira Leite, directora jurídica y de Relaciones Externas de Whirlpool, asociada desde 1998.

Cabe al Ethos movilizar las empresas en torno de la RSE; crear referencias, conceptos y herramientas sobre el tema; apoyar la incorporación de la RSE a la gestión empresarial; y garantizar el acceso de las empresas al co-

nocimiento, a las informaciones y a los diálogos sobre políticas y prácticas de la RSE. “Cuando nos asociamos, esperábamos informaciones, directrices y ejemplos de prácticas de excelencia de responsabilidad social para aplicarlos en nuestras empresas y ciertamente alcanzamos eso. En estos años, el Ethos generó bastante contenido didáctico, que fue muy útil”, opina Eugenio Cabanes, director de Comunicación y Responsabilidad Social de Endesa, asociada desde 2006.

Por otro lado, algunas asociadas demandan mecanismos de comunicación más sistematizados por parte del Instituto. “El Ethos precisa invertir en espacios y en formas de diálogo, caminando para ser más transparente y más democrático en sus acciones”, evalúa Michael Haradom, presidente de Fersol. Una de las primeras medidas en ese sentido ocurrió, en 2008, con la reformulación del sitio, que pasó a incorporar cuestiones más dirigidas a las empresas asociadas. Mientras tanto, el Instituto aún precisa avanzar. “El Ethos aún no consiguió equilibrar su exceso de demanda con su capacidad de entrega”, resume Ricardo Young. En respuesta a este desafío, el Instituto estudia la creación de canales para estrechar el contacto con las empresas y sistematizar la prestación de cuentas sobre sus actividades.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS

No hay diferenciación de tratamiento entre empresas de diferentes portes y sectores, y a todas es garantido sigilo de información. Aún así, un público específico ha exigido mayor atención por parte del Ethos: las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). “El Ethos podría divulgar de forma más clara su actuación y sus objetivos referentes a pequeñas y medianas. Son necesarios esfuerzos de aproximación del Instituto a ese público”, defiende Virna Ricci, del área de Recursos Humanos de Intereng Auto-mação Industrial – asociada desde 2008.

Aunque reconozca la posibilidad de un trabajo más actuante con las PyMEs, el Instituto considera ese público como estratégico. “El Ethos reconoce la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional y en el contexto de la RSE. Señal de eso es el trabajo con las PyMEs, por medio del Programa Tear, y también la creación de una herramienta específica para ese público – la versión de los indicadores Ethos, hecha en sociedad con el Sebrae”, explica Tereza Cristina Rosa Farache, responsable por la relación del Ethos con las empresas.

Ricardo Young considera que, de hecho, la inversión del Ethos es mayor en las grandes empresas. “El poder de apalancar y la capacidad de diseminación de las mudanzas de una gran empresa en la sociedad y en su cadena de valor son mayores de lo que conseguiríamos tener en diez vidas. Eso no significa, que mientras tanto, podamos abrir mano de una estructura orienta-

da para atender mejor a las pequeñas y a las medianas empresas. Ellas tienen un *timing* de mudanza de uno a dos años, mucho menor de lo que las grandes”, afirma el presidente del Ethos.

COMO LAS EMPRESAS SON OÍDAS

No obstante toda su producción sea de libre acceso a todas las empresas interesadas en incorporar la RSE a su gestión, el Ethos tiene mecanismos de información y de contacto exclusivos para las asociadas. “El Ethos se preocupa con la aproximación con las empresas asociadas. Por eso, tenemos algunos eventos de relación específicos con ese público”, explica Tereza Cristina Rosa Farache.

Algunos de esos momentos exclusivos son: el evento de bienvenida, cuando la empresa se asocia; la charla introductoria al movimiento de RSE; la realización de talleres en temas como los indicadores Ethos; el encuentro anual entre el directorio del Ethos y el presidente de las empresas asociadas; y la reunión anual con representantes de las asociadas para la presentación y el debate sobre el planeamiento para el año siguiente y para la rendición de cuentas del año en curso.

Además de esos encuentros presénciales, hay un núcleo de atención tercerizado, responsable por recibir, encaminar y responder a las dudas y a las demandas de las empresas asociadas y no asociadas. El contacto puede ser efectuado por el teléfono (11) 3514-9910 o por el *e-mail* atendimento@ethos.org.br.

Porte de las asociadas*

Porte	Total	%
Microempresa	275	21%
Pequeña empresa	364	28%
Mediana empresa	243	19%
Gran empresa	432	33%

(*) Datos referentes a diciembre de 2008.

Número de actividades realizadas con empresas asociadas

Actividades – relación con asociadas	Número de eventos realizados
Talleres – indicadores Ethos	7
Talleres – GRI	3
Talleres – Fortaleciendo la RSE	2
Conferencias	8
Total	20
Total de participantes	306

Actividades – Red Empresarial por la Sostenibilidad	Número de eventos realizados
Encuentros temáticos	54
Conferencias	17
Talleres	14
Reuniones	12
Visitas	2
Forum	1
Participación en premios	1
Participación en conferencias	1
Total	102
Total de participantes	3.368

Media de atención del núcleo en 2008

Número de llamadas (activo y receptivo)	12.960
Número de e-mails respondidos	5.760

PESQUISAS DE SATISFACCIÓN

Otra forma utilizada para oír las opiniones y las expectativas de las asociadas son las pesquisas de satisfacción. Hasta 2005, el Ethos realizó anualmente pesquisas de opinión con sus asociadas para fundamentar el planeamiento del año siguiente. Actualmente, las pesquisas son puntuales, quedando restringidas a las evaluaciones efectuadas por los representantes de las asociadas al final de algunos eventos realizados por el Ethos. En estos casos, la evaluación ha sido positiva, distribuyéndose entre “óptimo” y “bueno”. Hay también evaluaciones es-

pecíficas realizadas en algunos proyectos del Instituto, con resultados positivos, como la pesquisa realizada en la Conferencia Internacional. El objetivo de la organización es establecer una periodicidad de las pesquisas de satisfacción con las asociadas y sistematizar ese proceso.

Los cursos del UniEthos también vienen siendo bien evaluados por los representantes de las empresas participantes. Mientras tanto, el UniEthos tiene el desafío de desarrollar formas de medir el impacto efectivo de las actividades y de los cursos en la gestión de las empresas.

El patrocinio a los proyectos, una de las principales formas de financiamiento del Ethos, extrapola cuestiones comerciales. Para tal, es necesario alineamiento entre los propósitos del proyecto y el perfil de la organización patrocinadora

Apoyo de valor

La relación establecida entre el Ethos y las empresas que patrocinan sus actividades no se resume a contrapartidas financieras. Es necesario alineamiento entre la empresa y el proyecto a ser financiado. “El Ethos trabaja constantemente por la construcción y por el mantenimiento de su credibilidad. Una de las formas de hacer eso es ser juicioso en la asociación de su marca. El Instituto procura asociarse apenas con empresas que están comprometidas con el proceso de mudanza en torno de la sostenibilidad, por eso solo aceptamos patrocinio de empresas asociadas”, explica Paulo Itacarambi, vicepresidente del Instituto. Según el, el Ethos asocia su marca apenas con las empresas cuyos productos tengan compromiso con la mudanza. “Por eso no aceptamos patrocinio de aquellas empresas que puedan colocar en duda ese propósito, como las de bebidas alcohólicas, de tabaco, de armas y las empresas cuyas actividades están ligadas a temas polémicos en la sociedad, como los transgénicos”, afirma. “Entretanto, trabajamos con todas ellas para una mudanza de la cultura de gestión de sus negocios”, complementa Itacarambi.

ECA Aún cuando la fuente del financiamiento quede

restringida a las empresas asociadas, aceptar un patrocinio es una decisión de gran responsabilidad para el Instituto. Por ese motivo, el Ethos no acepta dinero oriundo del presupuesto público nacional, para no abrir espacio a cuestionamientos sobre su imparcialidad.

Ese mismo cuidado existe con relación a las empresas. “Es innegable que el Ethos presta credibilidad y visibilidad para las empresas que patrocinan las actividades desarrolladas por el”, afirma María Cristina Bumachar, coordinadora de relación con empresas. En ese sentido, el Instituto enfrenta un dilema. ¿Como aceptar el patrocinio de una empresa que fabrica productos o presta servicios con los cuales el Instituto no concuerda? Por otro lado, si el Ethos acepta una empresa como asociada, ¿por que no aceptar su patrocinio? Falta al Instituto la definición de criterios claros en ese sentido. Actualmente, el tipo de actividad o el producto de la empresa influyen la aceptación o no del recurso de patrocinio, mas esa decisión es adoptada caso a caso. Existe la necesidad de sistematizar los criterios y las reglas internas en una política transparente de patrocinios.

BUENO PARA AMBAS PARTES

La empresa que financia alguna actividad del Ethos es llamada a participar de las discusiones del proyecto. Por eso, la sinergia entre la actividad que está siendo financiada y el perfil de la organización que aporta los recursos es fundamental. “La empresa tiene de estar alineada al proyecto. Es importante que el patrocinio sea productivo para ambas partes – la empresa patrocinadora y el Ethos”, explica María Cristina.

“Existe una apertura muy estimulante para que el grupo ejecutivo de Natura se envuelva en el trabajo de elaboración de propuestas y de contenidos de los

proyectos del Instituto. Así, además de invertir financieramente en los proyectos, nuestros ejecutivos abren sus agendas para participar de las actividades apoyadas, de forma que sean incluidas en los procesos de la empresa”, cuenta Rodolfo Guttilla, director de asuntos corporativos de Natura, una de las patrocinadoras frecuentes del Ethos.

Antes de ofrecer una actividad a la patrocinadora en potencial, el equipo del Instituto identifica, por medio de pesquisas, reuniones e intercambio de informaciones, el foco estratégico de la empresa en determinada ocasión. Estar atento a las asociadas, manteniendo una relación próxima y respetando el momento de cada empresa, ayuda al Ethos a fortalecer las asociaciones y crear oportunidades de patrocinios en el medio y largo plazo.

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Los proyectos desarrollados en el Ethos pasan por un proceso que envuelve el planeamiento estratégico aprobado por el Consejo Deliberante, el diseño, por parte del equipo, la aprobación del directorio y el establecimiento de valores, de número de cuotas y de contrapartidas que serán ofrecidas a los patrocinadores. Sólo entonces, es iniciada la captación de recursos. En algunos casos, el proyecto es financiado por medio de convenios establecidos con institutos y fundaciones nacionales e internacionales, cuyo foco de actuación se alinea a las cuestiones estratégicas del Ethos. En general, los proyectos tratan asuntos de interés general para el movimiento de la sostenibilidad y no son desarrollados para atender a demandas específicas de las empresas (actuación ejercida por el UniEthos). Ejemplo de eso es el Programa Tear, volcado para las cadenas de valor y efectuado en sociedad con el Banco Interamericano de

Desarrollo (BID). En los convenios, el Ethos acostumbra facilitar el conocimiento técnico, cabiendo a la institución financiera asumir parte expresiva de los costos. Cuando el proyecto se encierra, el Ethos produce un informe de actividades y promueve una reunión con los patrocinadores o las instituciones participantes para la evaluación colectiva del proceso y para la rendición de cuentas. El Instituto también aplica una pesquisa para evaluar el nivel de satisfacción de la empresa con relación al proyecto y al cumplimiento de las contrapartidas. El análisis pide, también, sugerencias para eventos y proyectos futuros.

Las formas de contrapartida y los informes de actividad mudan de acuerdo con el proyecto. Ellas pueden variar entre la participación en un grupo de trabajo o la visibilidad de la marca. Sonia Favaretto, Superintendente de Sostenibilidad del Itaú Unibanco, identifica oportunidades de mejora en la relación del Ethos con los patrocinadores. “Las contrapartidas que recibimos de nuestras sociedades con el Ethos nos auxilian en el avance de nuestra agenda. Un punto muy importante que, a nuestro ver, puede ser incrementado es la producción de publicaciones referenciales, que siempre fueron una marca del Ethos y que agregan mucho en el compartir de conocimientos y de prácticas”, dice. Para Rodolfo Guttilla, de Natura, una solución sería la sistematización del conocimiento producido por los proyectos. “Nuestro principal beneficio al patrocinar las actividades del Ethos se traduce en el acceso al conocimiento generado por los proyectos, además de una asociación entre las marcas, productiva para las dos partes. Por fin, acreditamos que ese conocimiento podría ser ofrecido a las patrocinadoras de una forma más estructurada, como contrapartida a la inversión”, evalúa.

comunidad

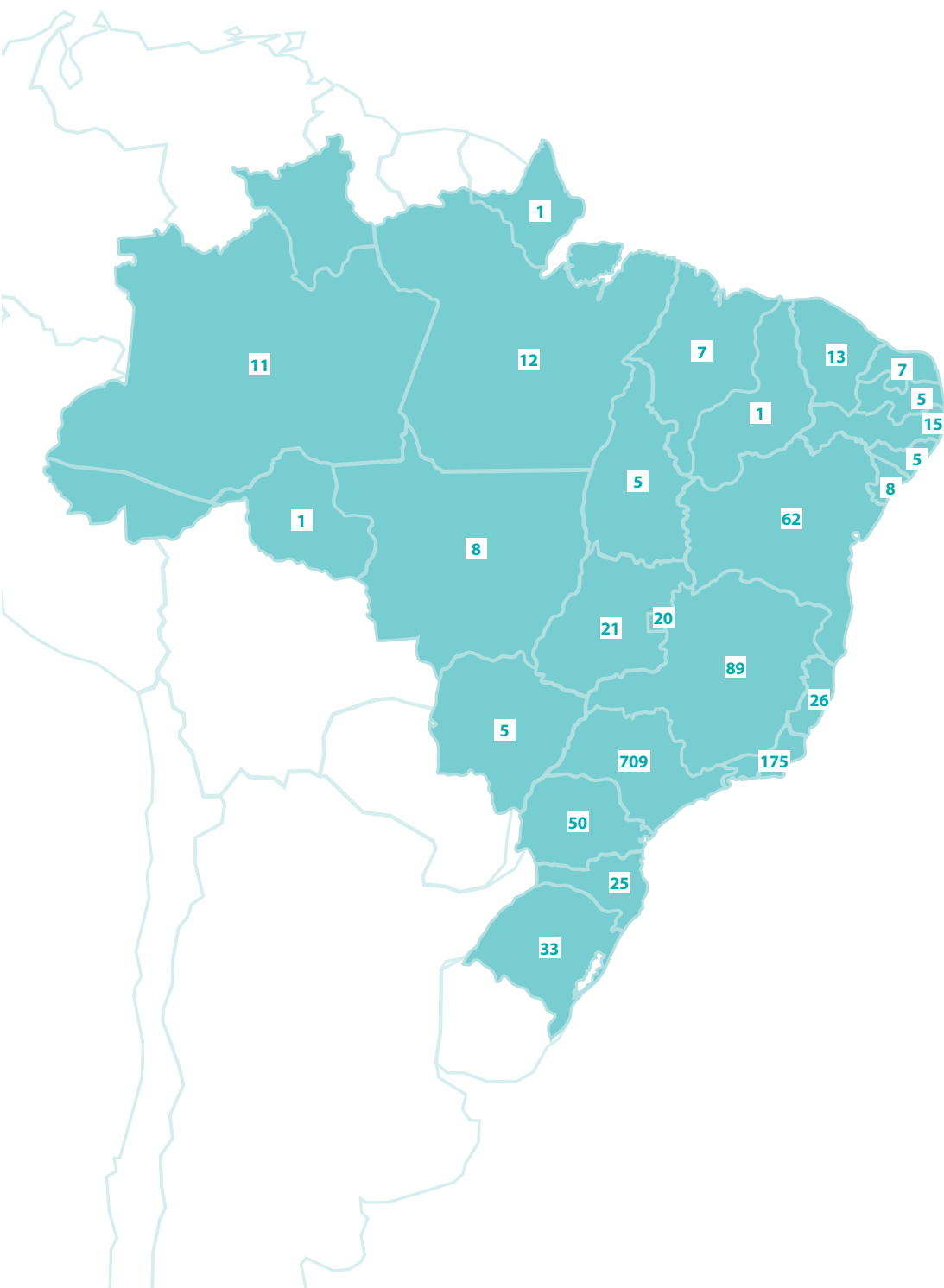
Cuando se trata de definir el espacio de influencia del Ethos, la única certeza es que la noción de comunidad extrapola los límites geográficos y alcanza esferas más amplias que el barrio de Pinheiros, donde está nuestra sede

Vecindario extendido

En el diccionario Houaiss, existen más de 15 acepciones y derivaciones para el término “comunidad”. Ese sustantivo femenino puede significar “predio o el local en que tal comunidad se encuentra instalada”, “el estado”, “el municipio” y también el “grupo de individuos ligados por una política de acción común”. Tantas opciones de sentido, presentes en el diccionario, reflejan lo que ocurre internamente en el Ethos: comunidad es una palabra que ocasiona lecturas distintas en el Instituto.

Para Ricardo Young, por ejemplo, la comunidad del Ethos “es el mercado”. Para Caio Magri, asesor de políticas públicas, “es el territorio nacional, impactado por medio de las políticas públicas con las cuales el Ethos se envuelve”. Diferentemente de una industria, que tiene la noción clara sobre la comunidad vecina a su unidad fabril, el hecho es que, para el Instituto, resulta difícil determinar con precisión cual es la extensión de su





Distribución de las asociadas en Brasil 2.5 2.7

Empresas*

Alagoas	5	0,37%
Amazonas	11	0,80%
Amapá	1	0,07%
Bahía	62	4,75%
Ceará	13	1,02%
Distrito Federal	20	1,54%
Espírito Santo	26	1,98%
Goiás	21	1,61%
Maranhão	7	0,51%
Minas Gerais	89	6,80%
Mato Grosso	8	0,59%
Mato Grosso do Sul	5	0,37%
Pará	12	0,95%
Paraíba	5	0,37%
Pernambuco	15	1,17%
Piauí	1	0,07%
Paraná	50	3,80%
Río de Janeiro	175	13,31%
Río Grande del Norte	7	0,51%
Río Grande del Sur	33	2,49%
Rondônia	1	0,07%
Santa Catarina	25	1,90%
Sergipe	8	0,59%
San Pablo	709	53,99%
Tocantins	5	0,37%
Total	1.314	

(*) Datos referentes a diciembre de 2008.

El Instituto tiene la preocupación de crear acciones pasibles de ser re-aplicadas en todo Brasil. Un ejemplo de eso es el trabajo desarrollado con el Movimiento Nuestra San Pablo, del cual el Ethos es uno de los fundadores

influencia. Hoy, el Ethos está presente en 25 de los 27 estados brasileiros, o sea, en 92% de ellos.

En términos estratégicos, la comunidad es entendida como la ciudad de San Pablo, como todo el País y, en última instancia, como el movimiento de RSE en Brasil y en el mundo. En ese sentido, son orientados esfuerzos para el establecimiento de sociedades con otras ONGs, empresas e instituciones públicas, en acciones que influyen a la “comunidad” en su sentido más amplio. En función de esa definición, y considerando el bajo impacto de las acciones del Instituto en la comunidad de entorno, el trabajo directo con el predio y con el barrio en que se localiza la oficina se ha resumido a acciones puntuales y poco expresivas a lo largo de estos diez años.

ACCIONES RE-APLICABLES

No obstante que el trabajo del Ethos procure ampliar su influencia para más allá de los límites geográficos de la ciudad de San Pablo, la capital paulista acostumbra ser el foco inicial de muchas de las iniciativas desarrolladas

por el Instituto. Esto se debe, por un lado, al hecho de la sede del Ethos estar localizada en San Pablo y, por otro, por ser la metrópolis paulista una referencia de la economía nacional, responsable por más de 31% de la generación del Producto Interno Bruto (PIB) del País. El Ethos, mientras tanto, busca posicionarse como una entidad nacional, aspecto que está siendo considerado en el planeamiento estratégico para los próximos diez años.

El Instituto tiene la preocupación de crear acciones pasibles de ser reproducidas en todo Brasil. Un ejemplo de eso es el trabajo desarrollado con el Movimiento Nuestra San Pablo, del cual el Ethos es uno de los fundadores y, actualmente, miembro del Consejo de los Asociados Organizacionales. En la capital paulista, el Movimiento ha obtenido importantes conquistas, como la aprobación unánime, en la Cámara Municipal, de la ley que obliga a la elaboración de programas de gobierno detallados, por parte de los prefectos, y la posterior rendición de cuentas sobre las acciones realizadas o no en los cuatro años de mandato.



Visitantes de la exposición "Ethos 10 años" dejan mensajes, propuestas y orientaciones para la próxima década del Instituto.

El Ethos ha incorporado el debate propuesto por el Movimiento de diferentes maneras. Una de ellas fue la creación de un Grupo de Trabajo (GT) para discutir formas de gestión y de prácticas empresariales que contribuyan para la construcción de una ciudad sostenible. El GT, formado por empresas asociadas y no asociadas, contó con 17 integrantes en 2008. En 2009, está previsto el lanzamiento de la publicación "Como las empresas pueden contribuir para ciudades sostenibles". No obstante que sea un proyecto del Ethos, el GT da soporte a esa pauta estratégica, que representa la esencia del Movimiento.

El trabajo de la Red empresarial por la sostenibilidad, por otro lado, ha movilizó a las empresas para el tema ciudades sostenibles. La contribución de las empresas en ese proceso ya forma parte de la agenda de los encuentros mensuales realizados por el Ethos con las empresas asociadas. Los primeros resultados del trabajo comienzan a aparecer. "En 2008, por medio de la discusión promovida en los encuentros de la Red empresarial por la sostenibilidad, las empresas asociadas de Salvador se

movilizaron, trajeron otras empresas y formaron el Nuestra Salvador, trabajo que será lanzado en 2009", cuenta Solange Rubio, coordinadora de la Red Empresarial.

Más allá del esfuerzo promovido por el Ethos, la experiencia del Movimiento Nuestra San Pablo inspiró la creación independiente de acciones semejantes en Belém, Belo Horizonte, Brasilia, Curitiba, Río de Janeiro y en otras quince ciudades del País, con las debidas adecuaciones regionales. El intercambio de experiencias entre esos diferentes frentes de acción está ocurriendo por medio de la Red Social Brasileña Por Ciudades Justas y Sostenibles, lanzada en junio de 2008.

El Movimiento Nuestra San Pablo evidencia el papel inductor ejercido por el Ethos en el fomento a la elaboración de políticas públicas y en la movilización de organizaciones de naturalezas diversas. En 2009, el Ethos pretende continuar invirtiendo en el establecimiento de sociedades con otras instituciones y estimulando la movilización de diversos actores en pro de objetivos comunes.

gobierno sociedad

La primera frase de la poesía del portugués António Gedeão resume una estrategia del Ethos que ha resultado acertada: el establecimiento de asociaciones para ampliar la influencia y el impacto de las acciones

“Mi aldea es todo el mundo”

San Pablo, Ámsterdam, Londres, Brasilia, Ginebra, Nueva York, Alter do Chão. El Ethos consigue actuar en todas esas ciudades sin aumentar su equipo o abrir filiales por Brasil y por el mundo. ¿Como? Por medio del establecimiento de sociedades con organizaciones de la sociedad civil, empresas y órganos públicos nacionales e internacionales.

El lanzamiento oficial, en 2007, del Forum Amazonia Sostenible representó un marco del proceso de consolidación, en el Ethos, de la estrategia de trabajo en cooperación con otras organizaciones. “La articulación de diferentes actores sociales en torno de objetivos comunes es fundamental para que el Forum y otros proyectos se puedan concretar”, afirma Caio Magri, asesor de políticas públicas. Si fuesen conducidas apenas por el Instituto, tales iniciativas no tendrían la fuerza ni el alcance necesarios para cumplir sus objetivos.

En los últimos años, la estrategia de articulación

contribuyó, también, para el surgimiento de nuevas instituciones y de movimientos, como el Movimiento Nuestra San Pablo, el Instituto Akatu y el Forum Nacional de Aprendizaje. “De esa forma, el Ethos contribuye en los frentes de trabajo que acredita ser legítimos y necesarios para el movimiento de RSE, manteniendo su estructura esbelta y el foco en su propia Misión”, concluye Magri.

Cuando es llamado, el Ethos también participa de iniciativas lideradas por otras organizaciones. Es socio de las principales instituciones brasileñas actuantes en temas relacionados a la responsabilidad social, como el GIFE – Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas –, la Fundación Avina y la Ashoka Emprendedores Sociales, con los cuales creó la Alianza Capova. Esas instituciones trabajan en la creación y en la difusión de conocimientos y herramientas que puedan contribuir para la mudanza de la sociedad.

Otra iniciativa colectiva que tiene participación y coordinación del Ethos es el Programa Latino-Americano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), iniciado en enero de 2008, en sociedad con la Fundación Avina, la Organización Inter-eclesiástica de Cooperación para el Desarrollo (ICCO) y el Forum Empresa.

 www.plarse.org



El objetivo del programa es fortalecer el movimiento de RSE en Latinoamérica, por medio de compartir el conocimiento y del intercambio de experiencias entre las organizaciones participantes y por la consolidación de asociaciones que contribuyan para la creación de un ambiente favorable a la gestión socialmente responsable en la región. Los países y las organizaciones participantes son: Fundación **COBORSE**¹ – Bolivia; Instituto Ethos – Brasil; **CCRE**² – Colombia; **CERES**³ – Ecuador; **UNIRSE**⁴ – Nicaragua; **ADEC**⁵ – Paraguay y **Perú 2021**⁶ – Perú. La articulación de las empresas es hecha por medio de la implementación de tres proyectos del Ethos. La coordinación local de los trabajos es realizada por organizaciones que también trabajan el tema en esos países. Los indicadores Ethos estimulan la mirada interna de las empresas; el Programa RSE en los Medios (Premio y Red de Periodistas) potencia la difusión del tema en la sociedad; y el Programa RSE en el Combate a la Pobreza moviliza a las empresas para que contribuyan efectivamente para la disminución de la desigualdad social. Actualmente, el PLARSE está en fase de implantación en cada uno de los siete países.

SUMANDO PARA MULTIPLICAR

La relación del Ethos con organizaciones internacionales se intensificó en los últimos años. El Instituto participa, por ejemplo, de la coordinación ejecutiva de la Round Table on Responsible Soy Association (RTRS), así como del consejo mundial del Pacto Global y del consejo de administración de la Global Reporting Initiative (GRI). En contrapartida, representantes de 21 organizaciones internacionales, como la AccountAbility, la BSR, a Amnistía Internacional y la propia GRI, también integran el Consejo Internacional del Ethos.

PRG El Instituto asumió el compromiso de diseminar, en Brasil, acciones estratégicas mundiales, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), de la ONU.

El Ethos es sede de la secretaria-ejecutiva del Comité Brasileño del Pacto Global y estimula a las empresas asociadas y al mercado a incorporar y divulgar los principios del Pacto. Otra actividad internacional es la participación en la construcción de la norma ISO 26000, que deberá ser lanzada en 2010. El Instituto es una de las 40 organizaciones ligadas al tema de la RSE actuantes en el forum internacional de la ISO 26000 y ha liderado las dis-

1. <http://www.coborse.org>
2. <http://www.ccre.org.co>
3. <http://www.redceres.org>
4. <http://www.unirse.org>
5. <http://www.adec.org.py>
6. <http://www.peru2021.org>

cusiones sobre el trabajo en las cadenas de valor. En Brasil, creó el Grupo de Trabajo Ethos – ISO 26000, formado por asociadas que tienen interés en contribuir para los debates sobre la norma y para su posterior aplicación. El Ethos también actúa como punto focal de la GRI en Brasil.

CONVERGENCIA DE INTERESES

El Ethos contribuyó para la articulación de pactos para el combate de cuestiones que aún avergüenzan a Brasil – como la corrupción y el trabajo esclavo. Al rubricar esos pactos, la empresa se compromete públicamente a respetar sus directrices y es demandada por eso. El incumplimiento de esos compromisos tiene impacto para la propia empresa. “Iniciativas como los pactos procuran movilizar, vía mercado, un consumo más sostenible”, dice Caio Magri.

La experiencia de los pactos es ejemplar sobre el poder de presión existente en acciones colectivas. Para eso, las sociedades son fundamentales. La construcción del Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo, por ejemplo, es fruto de la sociedad entre el Ethos, la ONG Repórter Brasil, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y el Instituto Observatorio Social. “Los pactos son instrumentos importantes para que tanto el Instituto como las otras organizaciones que coordinan esa iniciativa consigan alcanzar sus objetivos”, destaca Leonardo Sakamoto, coordinador de la ONG Repórter Brasil – una de las asocia-

das del Ethos en el Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo.

El Ethos es considerado un socio importante por las demás organizaciones envueltas, principalmente por la influencia que posee en las empresas. “Las acciones demandarán cada vez más compromiso y asociación entre el movimiento sindical, las ONGs y los empresarios” justifica Amarildo Dudu Bolito, supervisor del Instituto Observatorio Social. Andrea Bolzon, coordinadora nacional del Proyecto de Combate al Trabajo Esclavo por la OIT, considera la asociación con el Ethos una oportunidad de garantizar un diálogo de alto nivel con el empresariado brasileño. “La OIT ya tenía una agenda más vasta ligada al trabajo decente. Somos la única agencia de la ONU con estructura tripartita, en la cual gobierno, empresas y trabajadores tienen la misma voz. La llegada del Ethos fue ideal para trabajar las cuestiones relacionadas al combate del trabajo esclavo”, dice Andrea.

En el futuro, el Ethos invertirá aún más en sensibilizar a las empresas para con los impactos de su comportamiento en la sociedad y para la importancia de la firma de los pactos sobre temas nacionales. “Yo espero que el Ethos continúe trabajando de forma seria y comprometida en la construcción de una sociedad justa y sostenible, a partir de la movilización y de la sensibilización de las empresas acerca de su papel en ese proceso”, afirma Vânia Vieira, directora de prevención de la corrupción de la Controladora General de la Unión (CGU) – órgano de la Presidencia de la República e institución socia del Ethos en el Pacto Empresarial por la Integridad y Contra la Corrupción. Por medio de esa sociedad, están siendo planeadas nuevas herramientas e iniciativas, como la elaboración de un Manual de Responsabilidad de las empresas en el Combate a la Corrupción y la inclusión de la prohibición de relaciones comerciales entre las empresas signatarias del Pacto con instituciones declaradas no idóneas por la Administración Pública.

*“Mi aldea es todo el mundo
Todo el mundo me pertenece
Aquí me encuentro y confundo
con gente de todo el mundo
que a todo el mundo pertenece”*

Trecho de la poesía de António Gedeão

Iniciativas y sociedades

Nombre de la organización/ iniciativa	Forma de participación	Representante
Alianza Capoava	Miembro Fundador	Paulo Itacarambi y Ricardo Young
AccountAbility	Governing Council	Ricardo Young
Articulación Brasileña Contra la Corrupción y la Impunidad	Miembro Fundador e Integrante del Comité de Ligación (Coordinación)	Caio Magri
Centro de Empreendedorismo Social y Administración en el Tercer Sector (CEATS)	Consejo de Orientación Estratégica	Ricardo Young
Centro de Estudios en Sostenibilidad de la Facultad Getulio Vargas (GVces)	Consejo Consultivo	Ricardo Young
Comisión Nacional Para la Erradicación del Trabajo Esclavo (Conatrae)	Observador	Caio Magri y Cristina Spera
Consejo Brasileño de Construcción Sostenible (CBCS)	Consejo Deliberante	Paulo Itacarambi
Consejo de Apoyo a la Sociedad Civil BID – Brasil	Consejo Asesor	Ricardo Young y Caio Magri
Consejo de Desarrollo Económico y Social (CDES) de la Presidencia de la República	Consejo (Sociedad Civil)	Oded Grajew
Consejo Nacional de Transparencia y Combate a la Corrupción	Consejero	Paulo Itacarambi y Caio Magri
Forum Amazonia Sostenible	Miembro Fundador e Integrante de la Comisión Ejecutiva	Ricardo Young y Caio Magri
Forum Nacional de Aprendizaje	Miembro Fundador	Caio Magri y Ana Letícia Silva
Fundación Avina	Socios-Líderes	Oded Grajew y Paulo Itacarambi
Fondo Itaú de Excelencia	Consejo Consultivo	Paulo Itacarambi
Global Reporting Initiative (GRI)	Consejo Administrativo	Ricardo Young
GIFE – Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas	Socio*	
Índice de Sostenibilidad Empresarial (ISE – Bovespa)	Consejo Deliberante	Ricardo Young (titular) y Giuliana Ortega Bruno (suplente)
Instituto Akatu	Consejo Deliberante	Ricardo Young
ISO 26000	Organización D-Liaison, Miembro del Grupo de Trabajo de la ISO 26000	Gustavo Ferroni y João Gilberto Azevedo
Itaú Social	Gobernanza – Grupo Orientador	Paulo Itacarambi
Mesa-Redonda de la Soja Responsable	Comité Ejecutivo	Caio Magri y Ricardo Young
Movimiento de Combate a la Corrupción Electoral	Miembro del Comité Nacional	Caio Magri
Movimiento Nuestra San Pablo	Miembro Fundador y Organización Participante del Movimiento	Ricardo Young, Paulo Itacarambi, Gladis Eboli y Tereza
Premio Objetivos de Desarrollo del Milenio/ Movimiento Nacional	Miembro Fundador e Integrante de la Coordinación	Caio Magri
Pacto Anticorrupción (PACI) del Forum Económico Mundial	Socio	Ricardo Young, Tabata Villares y Caio Magri
Pacto Global	Punto Focal en Brasil/Secretaría Ejecutiva del Comité Brasileño y Consejero del Consejo Internacional	Tabata Villares, Oded Grajew y Ricardo Young
Planeta Sostenible (Editora Abril)	Consejo Consultivo	Ricardo Young
Prácticas de Sostenibilidad del Banco Real	Consejo Consultivo	Ricardo Young
Programa de Responsabilidad Social en el Comercio Minorista del CEV-FGV	Apoyador Institucional Nacional	
Red de Tecnología Social	Miembro Fundador e Integrante del Grupo Gestor	Oded Grajew, Paulo Itacarambi y Ana Letícia Silva
Red Mundial de Combate a la Corrupción del Forum Social Mundial	Miembro Fundador	Caio Magri
Revista Exame	Consejo de Sostenibilidad	Ricardo Young
Revista Primeiro Plano	Consejo Editorial	Paulo Itacarambi
Todos Por la Educación	Consejo de Gobernanza	Ricardo Young
Transparencia Brasil	Asociados	Ricardo Young
WWF Brasil	Consejo Consultivo Brasil	Guilherme Peirão Leal y José Roberto Marinho

(*) En el caso de las sociedades, la representación no es personificada, es de todo el Instituto Ethos.

El poder público es un aliado importante para la promoción de la responsabilidad social empresarial, pero los límites de esa sociedad precisan ser muy bien definidos para no dar margen a conflictos de intereses

Público para todos

S05 El Ethos acredita que el trabajo desarrollado en sociedad con órganos públicos representa una oportunidad de movilización en torno de los valores de RSE. Existe una demanda creciente de gobiernos municipales y estatales por el estrechamiento del diálogo con el Instituto. Las sociedades realizadas entre el Ethos y los órganos públicos no envuelven cualquier forma de remuneración. En el caso del UniEthos, los servicios prestados para los órganos públicos pueden ser cobrados. Eso en nada interfiere en el carácter no partidario de la organización.

En el caso del Ethos, existe una regla, creada por el Consejo Deliberante, que impide a la organización de aceptar recursos del presupuesto público. Esa medida fue adoptada con el objetivo de asegurar la independencia de la organización y evitar tentativas de injerencia política en su actuación. Las empresas públicas reciben del Ethos el mismo tratamiento dado a las empresas privadas en la medida en que

ambas actúan en el mercado con los mismos principios competitivos.

Los principales objetivos del Instituto en la aproximación con el poder público son el fomento a la elaboración de políticas públicas para implantar efectivamente la RSE en las empresas brasileñas y el involucramiento de los empresarios en cuestiones relevantes del debate nacional. En ese sentido, el Ethos creó, en 2003, el Grupo de Trabajo (GT) RSE y Combate a la Pobreza. Alineado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el GT busca unir esfuerzos para combatir la pobreza y el hambre en las regiones Norte y Nordeste de Brasil. Integran el Grupo los representantes de la alta dirección de seis organizaciones multisectoriales: Ethos, Fundación Avina, Fundación Banco de Brasil, ICCO, Red Unitrabajo y Agencia de Desarrollo Solidario (ADS/CUT).

Por otro lado, el Ethos busca pertrechar a los empresarios con informaciones para que ellos tengan las herramientas necesarias para exigir, de manera contundente, un comportamiento ético y transparente por parte de los gobernantes.

DIÁLOGO ESTRECHO

El Instituto ha sido convidado a participar de instancias como consejos y comités gubernamentales. Integra el Consejo de Transparencia Pública y Combate a la Corrupción, vinculado a la Controladora General de la Unión (CGU), desde su creación y el Consejo de Desarrollo Económico y Social, ambos ligados a la Presidencia de la República. El Ethos forma parte, también, del Forum Nacio-

nal de Aprendizaje, vinculado al Ministerio de Trabajo y Empleo, y de la Comisión Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo (Conatrae), ligada a la Secretaria Especial de Derechos Humanos de la Presidencia de la República.

La relación próxima con órganos públicos ha generado resultados positivos para el Ethos, para las empresas y para las propias instancias gubernamentales. El poder de influencia del Instituto en el empresariado potencia el alcance de proyectos públicos, como los de la Secretaria Especial de Políticas para las Mujeres (SPM). “Estratégicamente, el Ethos es un interlocutor privilegiado de la SPM para las cuestiones que expresan respeto a la presencia de las mujeres en el mundo del trabajo. Las pesquisas realizadas por el Instituto, a modo de ejemplo, han sido utilizadas en la orientación de las políticas que formulamos en el ámbito del gobierno federal”, revela Nilcéa Freire, ministra de la SPM.

En sociedad con la Secretaria de Derechos Humanos (SEDH), en 2008, el Ethos organizó el Encuentro de Presidentes “RSE y Derechos Humanos”. El evento contó con la presencia del Presidente de la República, Luiz Inácio Lula da Silva, de los ministros Paulo Vannuchi (Secretario Especial de los Derechos Humanos), Edson Santos (Ministro Jefe de la Secretaria Especial de Políticas de Promoción de la Igualdad Racial), Carlos Lupi (Ministro de Estado de Trabajo y de Empleo) y Nilcéa Freire, además del Gobernador del Estado de San Pablo, José Serra, del prefecto de la capital paulista, Gilberto Kassab, y de más de 250 presidentes de empresas. Por el Ethos, participaron Ricardo Young y Oded Grajew. El objetivo del encuentro fue estrechar el diálogo entre el empresariado y los órga-

Meta 2009

• El Ethos pretende participar de debates sobre la crisis y sobre las políticas públicas que pueden influenciar el comportamiento socialmente responsable de las empresas y la reorientación de las inversiones públicas y privadas para o desarrollo sostenible

nos públicos y llevar la discusión sobre los derechos humanos para el cotidiano de las empresas, estimulando el compromiso de las organizaciones en la defensa y en la garantía de esos principios.

El objetivo de la organización es defender la RSE y discutir públicamente temas que envuelven a las empresas con una mirada transversal, observando los intereses más amplios de la sociedad. La preocupación del Ethos con el no partidismo de la institución no impide que funcionarios o consejeros sean partidarios, afiliados o militantes de organizaciones políticas específicas, al libre arbitrio de cada uno. Tales opciones personales no determinan las sociedades construidas por el Instituto ni influyen su actuación.

En el futuro, el Ethos pretende dar continuidad a la articulación en torno de políticas públicas que influyeran el comportamiento de las empresas, lo que implicará un contacto aún mayor con el poder público. El comportamiento de las empresas, o que implicará o contacto aún mayor con el poder público.

medio ambiente

Foco prioritario para el futuro, la Amazonia moviliza las esperanzas de muchos actores sociales por un nuevo patrón de desarrollo

La Amazonia llama

Alter do Chão es una villa balnearia con cerca de 6 mil habitantes, localizada a 32 km de la ciudad de Santarém, Pará. Importante polo turístico de la región, es famosa por las playas de arenas blancas, bañadas por las aguas azules del río Tapajós. Fue allí, a las márgenes del río, que 40 líderes, representantes de empresas, comunidades tradicionales, pueblos de la floresta y de la sociedad civil se reunieron, en abril de 2007, para diseñar el Forum Amazonia Sostenible, lanzado en noviembre de aquel mismo año.

Fueron dos días de discusiones. En el primero, los debates ocurrieron a puertas cerradas, en un salón del hotel, con mesas dispuestas en "u", presentaciones en *Power-Point* y aire acondicionado para aliviar el calor. Durante la

noche, para celebrar, el grupo participó de una ceremonia a los márgenes del mítico Lago Verde, iluminada por una hoguera y por el brillo de las estrellas. El encuentro fue promovido por Davi Kopenawa, presidente Hutukara-Yanomami. En aquel momento, los participantes percibieron que no tenía sentido debatir el futuro de los inestimables recursos naturales de la Amazonia en una sala que podría ser de cualquier hotel cinco estrellas del mundo. Aire acondicionado, tecnologías y trajes fueron dejados de lado y, de allí en adelante, las deliberaciones ocurrieron en la costa del río, a la sombra de las siringas.

DESARROLLO SOSTENIBLE

"La Amazonia reúne todos los elementos necesarios para la implantación de un proyecto real de desarrollo sostenible, sobre el cual todos nosotros hablamos, pero que nadie todavía ha visto colocado en práctica", explica Ricardo Young. ¿Qué podría hacer el Ethos en relación a eso? "Podría ofrecerse como articulador de las diversas entidades, como facilitador del diálogo intersectorial en la búsqueda por consensos y por una plataforma de acciones. Fue lo que hicimos en el Forum Amazonia Sostenible", resalta. Hoy, el Forum es uno de los focos prioritarios de las acciones del Ethos.

Miembro del Colegiado y de la Comisión Ejecutiva del Forum con otras 14 instituciones, el Instituto busca movilizar a los representantes de los diferentes

Agropalma; Consejo Nacional de Caucheros (CNS); Coordinación de las Organizaciones Indígenas de Amazonia Brasileira (Coiab); Federación de las Organizaciones Indígenas de Río Negro (Foirn); Fundación Avina; Fundación Orsa; Grupo de Trabajo Amazónico (GTA); Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social; Instituto Centro de Vida (ICV); Instituto del Hombre y Medio Ambiente de Amazonia (Imazon); Instituto Socio-Ambiental (ISA); Proyecto Salud y Alegría (PSA); Vale; Wal-Mart Brasil.

segmentos sociales para el debate de soluciones para la región. "El Ethos era el puente que faltaba para iniciar un diálogo con el sector empresarial con actuación directa o indirecta en la Amazonia", afirma Beto Veríssimo, investigador del Imazon, una de las organizaciones integrantes de la Comisión Ejecutiva del Forum.

Creado como un espacio de diálogo entre empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, el Forum procura crear alternativas de desarrollo sostenible para la Amazonia. Para eso, procura promover la cooperación y la movilización de diversos segmentos de la sociedad en torno de temas identificados como centrales por el plenario de la fundación del Forum. Entre ellos están la construcción de compromisos de buenas prácticas productivas y el estímulo al desarrollo científico y tecnológico en pro de la sostenibilidad. Los debates son organizados en ocho grupos de trabajo *online*. La adhesión es libre, tanto para los signatarios del Forum cuanto para cualquier organización de la sociedad civil, movimiento social, institución académica y de investigación y empresa privada o pública interesada.

CUESTIÓN DE MERCADO

Otra iniciativa prioritaria para el Ethos, articulada por el Movimiento Nuestra San Pablo y por el Forum Amazonia Sostenible, es Conexiones Sostenibles. No es posible frenar la devastación de la Amazonia en cuanto haya un mercado

demandando y sustentando la depredación. El Conexiones surgió de la necesidad de ajustar una regla básica del mercado: la ley de la oferta y la demanda. ¿Qué es lo que la Amazonia produce? ¿Quién compra esos productos? En las respuestas a esas cuestiones reside la clave para encontrar salidas, mantener la floresta en pie y, al mismo tiempo, asegurar la generación de trabajo y renta para 21 millones de habitantes del territorio amazónico. Si existe una demanda por madera noble en los comercios de San Pablo, ¿quién va a convencer a los madereros a parar de extraer esa materia prima en la Amazonia? Mientras tanto, si la demanda cesa, la situación cambia de figura. Esa lógica vale también para toda la cadena del agro-negocio y de la agropecuaria. A partir de conexiones simples, es posible encontrar salidas para frenar la presión y el avance de la pecuaria y del monocultivo de la soja sobre las florestas.

El Forum establece un diálogo directo con Conexiones, fruto de un seminario realizado en octubre de 2008. El evento fue marcado por la creación de tres pactos empresariales envolviendo madereros y representantes de los sectores de agro-negocios (soja) y de agropecuaria,



Son ellas: AMCE Negocios Sostenibles; Comité de Cuencas Hidrográficas del Río Paraíba del Sur; Fundación Forestal; Fundación SOS Mata Atlántica; Grupo de Profesionales del Medio Ambiente de las Industrias del Valle de Paraíba (GPMIAI); Instituto Oikos de Agro-ecología; Instituto Tomie Ohtake y Votorantim Celulose e Papel.

además de la Prefectura Municipal de San Pablo. Los pactos buscan hacer un inventario sobre cuales productos adquiridos por la prefectura paulistana fueron producidos en la Amazonia. En 2008, un levantamiento efectuado por las ONGs Repórter Brasil y Papel Social Comunicación mostró que el estado de San Pablo compra 23% de toda la madera extraída de la Floresta Amazónica. La pesquisa fue basada en datos oficiales del Directorio de Florestas del Ibama (Instituto Brasileño de Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables).

Para el Ethos, Conexiones Sostenibles representa la oportunidad de articular, de forma objetiva, los conceptos de ciudad sostenible y de Amazonia Sostenible. El proyecto también favorece el esclarecimiento del papel de las empresas en esa relación de compra y venta. En ese sentido, el control en las respectivas cadenas de valor se torna urgente. "Cualquier empresa, hoy, que quiera suministrar productos o servicios para Wal-Mart Brasil debe atender, obligatoriamente, a los compromisos establecidos por los pactos sectoriales", garantiza Daniela de Fiori, vicepresidente de asuntos corporativos y sostenibilidad de Wal-Mart Brasil, una de las empresas que adoptó nuevas prácticas comerciales y revisó todos los contratos de provisión de productos para contemplar los principios de Conexiones Sostenibles.

Metas 2009

- *Expandir la iniciativa Conexiones Sostenibles para otras ciudades*
- *Presionar al poder público a fiscalizar, con mayor eficiencia, los "productos" de la Amazonia*

CORREDOR ECOLÓGICO DEL VALLE DE PARAÍBA

Una sociedad firmada por el Ethos con otras ocho organizaciones resultó en el proyecto Corredor Ecológico del Valle de Paraíba, volcado para la recuperación ambiental, social y económica de la región localizada en el interior de San Pablo. El proyecto procura conciliar la conservación de la biodiversidad con el desarrollo económico local. La meta es recuperar 150 mil hectáreas de florestas entre la Sierra de la Mantiqueira y la Sierra del Mar, envolviendo empresas con actividad en la región.

"En la cuestión ambiental, el abordaje de la responsabilidad empresarial tiende a suscitar todavía muchos conflictos, teniendo en vista las dificultades de interpretación y de adecuación de las empresas. Eso puede llevar a situaciones delicadas, en las cuales valdrá mucho la habilidad del Ethos para mediar y ayudar a diseñar soluciones", evalúa Adriana Ramos, representante del Instituto Socio Ambiental (ISA).

Aún poco verde

El Ethos no posee, aún, una política ambiental interna. En lo referido respecto a la minimización del impacto ambiental de sus acciones, las iniciativas son dispersas y, en general, no institucionalizadas. Nunca fue hecho un inventario de las emisiones de carbono en el Ethos, y el control del gasto de energía de la oficina se restringe al consumo presentado en las cuentas de luz.

Sin mensurar tales impactos, no es posible establecer planes de acción y metas de reducción. Algunos avances, no obstante, ya fueron logrados, como el uso de papel reciclado y concienciar el público interno sobre el consumo de papel, de agua y de energía.

Conferencia 2008: reciclado en números

- 936 BOTELLAS DE VIDRIO
- 310 KILOS DE CARTÓN CORRUGADO
- 204 KILOS DE CARTÓN MIXTO
- 175 KILOS DE PLÁSTICO (PET, BOLSAS Y POLIPROPILENO)
- 35 KILOS DE TETRA-PACK
- 22 KILOS DE REVISTAS
- 2 KILOS DE LATAS DE ALUMINIO

El Ethos todavía no incorporó, internamente, la misma preocupación ambiental que defiende en los proyectos desarrollados con otras organizaciones. El tema precisa ganar mayor relevancia en el Instituto

EN26 El Instituto incentiva el uso de transporte público, la optimización en el uso de taxis y la práctica de compartir automóviles entre los funcionarios para los eventos. Actualmente, busca alternativas para disminuir la tirada impresa de sus publicaciones.

De acuerdo con la matriz de materialidad realizada para esta memoria, los stakeholders del Instituto entendieron como poco significativos el impacto ambiental de la sede del Ethos y la forma como es efectuada la gestión de aspectos como su producción de residuos y el consumo de energía y de agua. Los públicos interesados oídos en los paneles consideran importante, mientras tanto, el relato sobre los aspectos ambientales referentes a eventos como la Conferencia Internacional, cuyo impacto, dado su porte, es considerado relevante.

LA CONFERENCIA INTERNACIONAL

EN22 Por ser el proyecto con mayor visibilidad e impacto ambiental del Ethos, la Conferencia Internacional ha recibido atención especial en lo que respecta a acciones para minimizar sus impactos. Aún lejos del ideal, tenemos la meta de perfeccionar, a cada año, el trabajo ambiental no sólo en ese evento, sino también en otros encuentros, charlas y reuniones organizados por el Instituto.

Desde 2006, el Ethos ha contratado proveedores que ayudan a cumplir ese objetivo. El material impreso entregado

a los participantes, así como los presentes distribuidos a los oradores, por ejemplo, son confeccionados con materiales reciclados. El servicio de alimentación, a su vez, utiliza alimentos orgánicos y utensilios venidos de emprendimientos comunitarios. Desde 2006, el Ethos realiza asociaciones con entidades que recogen los residuos sólidos al final de las actividades de la Conferencia y hacen el pesaje de ese material (*vea la tabla con los números de 2008*).

Para 2009, el objetivo es reducir el total de residuos sólidos producidos durante la Conferencia. Hasta el término de esta memoria, en el mes de mayo, las metas aún no estaban definidas. Hay un esfuerzo, también, para utilizar materiales que generen residuos menos nocivos al medio ambiente. El Ethos pretende, también, medir las emisiones de carbono decurrentes de la Conferencia a partir de 2009. Sólo a partir del primer inventario, será posible establecer las metas de reducción.

Metas 2009

- *Medir las emisiones de gases de efecto invernadero a partir de la Conferencia Internacional*
- *Reducir los residuos sólidos producidos en el evento*

proceso de elaboración de la memoria



La primera Memoria de Sostenibilidad del Instituto Ethos y del UniEthos 2008 tuvo como base las directrices de la GRI (Global Reporting Initiative), lo que es algo pionero en organizaciones de la sociedad civil de interés público en Brasil. La determinación de los temas materiales y su prioridad en esta publicación fueron realizadas por medio de la construcción de una matriz de materialidad (*verifique cuadro*), resultante de paneles de consulta promovidos con nuestros *stakeholders*. Identificamos nuestros públicos estratégicos y los comprometimos a lo largo del proceso con el apoyo de la consultora BSD Consulting.

Para la elaboración del contenido, fue contratada la empresa Report Comunicação. En total, fueron realizadas 78 entrevistas, siendo 29 con el público interno y 49 con el público externo. Además de eso, las diversas etapas de revisión del contenido de la memoria fueron antecedidas por rodadas de consulta al equipo interno del Instituto, que contribuyó activamente para la construcción de este relato y para el respeto a los principios preconizados por la GRI. La intención fue tornar esta memoria una herramienta de comunicación capaz de alcanzar a nuestros diferentes públicos estratégicos.

3.1 Los datos informados, como las informaciones financieras del Ethos y del UniEthos, se refieren al período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2008. **3.9** No obstante, por ser nuestra primera Memoria de Sostenibilidad, la publicación también abordó parte de la historia de las organizaciones, con la intención de promover la contextualización del trabajo desarrollado a lo largo del año pasado a partir de un rescate

histórico de actuación del Instituto Ethos desde 1998 y del UniEthos desde 2004.

El objetivo es que ese proceso de elaboración de la memoria contribuya para que las dos organizaciones incorporen en la gestión formas sistematizadas de medición de su desempeño social, ambiental y económico.

3.7 A pesar de aún no poseer mecanismos para medir de manera contumaz sus grados de alcance, el Ethos y el UniEthos saben que generan influencia en la sociedad, en otras ONGs, en el gobierno y en las empresas, a partir de sus acciones y de los trabajos desarrollados para lograr su Misión. **3.6** Los límites están relacionados a lo largo de esta memoria. **3.8** Las dos organizaciones buscaron atender a los principios preconizados por la GRI para asegurar la calidad del proceso de información, como la exactitud, el equilibrio, la comparabilidad, la claridad y la confiabilidad. La meta es informar las actividades de las dos organizaciones con una periodicidad bienal.

En total, fueron respondidos 25 de los 79 indicadores de desempeño, siendo 3 ambientales, 19 sociales y 3 económicos. De estos, 18 son principales y 7 son adicionales. De los indicadores materiales, algunos dejaron de ser respondidos por falta de un proceso sistematizado de colecta de datos, apuntando, así, una oportunidad de mejora para nuestra gestión. El Ethos auto-declara que esta memoria es nivel C. El contenido fue sometido a un grupo de seis especialistas que emitieron pareceres (vea integralmente a partir de la página 78). Las contribuciones serán utilizadas como aprendizaje para mudanzas en la gestión y para basar la elaboración de la próxima publicación.

Matriz de materialidad



ASUNTOS ESPECÍFICOS

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Prestación de cuentas 2. Transparencia 3. Composición del máximo órgano y Consejos 4. Criterios de aceptación de patrocinio 5. Participación de los públicos de interés 6. Criterios de selección y adhesión de asociados 7. Gestión participativa 8. Modelo de financiamiento 9. Gestión de riesgos en RSE en la cadena de asociados, clientes y patrocinadores 10. Planeamiento estratégico 11. Posicionamiento ante las políticas públicas 12. Articulación con otras organizaciones y entidades 13. Articulación para políticas públicas 14. Satisfacción de asociados y clientes 15. Conformidad con leyes y reglamentos 16. Gestión del clima organizacional 17. Proporción entre salarios (cuanto al género) 18. Programas y proyectos 19. Derechos humanos | <ul style="list-style-type: none"> 20. Gestión de la diversidad 21. Acciones RSE (Responsabilidad Social Empresarial) en la cadena de proveedores 22. Gestión de la red de articuladores y movilizadores 23. Distribución de recursos financieros 24. Desarrollo profesional 25. Código de Conducta 26. Captación de asociados y clientes 27. Política de remuneración, promoción y carrera 28. Gestión de los impactos ambientales (considerar cursos y eventos) 29. Carta de Principios del Ethos y del UniEthos 30. Informe de actividades con patrocinadores y asociados 31. Contribución para erradicación del trabajo infantil 32. Contribución para abolición del trabajo esclavo 33. Relación con socios (sectorial, regional, nacional e internacional) 34. Criterios de evaluación y selección 35. Descripción de las políticas de tratamiento de Derechos Humanos 36. Gestión del conocimiento 37. Rotación 38. Comunicación de marketing | <ul style="list-style-type: none"> 39. Relación con instructores del UniEthos 40. Políticas para tratamiento y evaluación de los Derechos Humanos 41. Política de privacidad 42. Gestión de riesgos 43. Iniciativas para reducción de emisiones 44. Consumo y reciclaje de materiales 45. Políticas y prácticas de sociedades 46. Relaciones con periodistas 47. Políticas y procesos de compras 48. Salud y seguridad en el trabajo 49. Políticas de cambio climático 50. Políticas, prácticas y gastos con proveedores locales 51. Gerenciamiento de residuos 52. Consumo de energía 53. Relaciones con estudiantes, profesores y entidades de enseñanza 54. Gestión de los impactos ambientales (considerar sede) 55. Impacto económico indirecto 56. Iniciativas para reducción en el consumo de agua 57. Relación con la comunidad de entorno |
|---|---|---|

Compromisos con el Pacto Global ^{4.12}

El Instituto Ethos está comprometido con la diseminación de los principios del Pacto Global. Desenvuelve medidas para estimular a las empresas asociadas y al mercado a incorporarlos. El Ethos se compromete a adoptar, en sus prácticas, los diez principios básicos, distribuidos en las áreas de derechos humanos, relaciones de trabajo, protección al medio ambiente y combate a la corrupción. La Memoria de Sostenibilidad del Instituto Ethos y del UniEthos 2008 sigue las directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), relatando su desempeño en las esferas social, ambiental y económica. Las acciones realizadas en 2008 en la promoción del Pacto están listadas en el índice remisivo GRI (vea cuadro en la página 73). Al lado, siguen los diez principios del Pacto Global.

Derechos Humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos
2. No ser cómplice de abusos de los derechos

Ámbito Laboral

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación
4. Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación

Medio Ambiente

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales
8. Promover mayor responsabilidad medioambiental
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente

Anti-Corrupción

10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y criminalidad

		C	C+	B	B+	A	A+
Contenidos básicos	Perfil según G3	Informar de: 1.1; 2.1 a 2.10; 3.1 a 3.8, 3.10 a 3.12; 4.1 a 4.4, 4.14 a 4.15;	Memoria verificada externamente	Informar de los criterios listados en Nivel C, más: 1.2; 3.9, 3.13; 4.5 a 4.13, 4.16 a 4.17	Memoria verificada externamente	Mismos requisitos que los listados en Nivel B	Memoria verificada externamente
	Enfoques de Gestión según G3	No se requiere		Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicadores		Enfoque de Gestión para cada Categoría de Indicadores	
	Indicadores de Desempeño G3 e Indicadores de Suplementos Sectoriales	Informar como mínimo de 10 Indicadores de Desempeño, incluyendo al menos uno de cada dimensión: económica, social y ambiental.		Informar como mínimo de 20 Indicadores de Desempeño, incluyendo al menos uno de cada tipo: económico, ambiental, derechos humanos, laborales, sociedad y responsabilidad sobre productos.		Informar de cada Indicador principal de G3 y de los Suplementos Sectoriales, con especial atención al Principio de Materialidad tanto: a) informando sobre el indicador o b) explicando la razón de la omisión.	

Índice remisivo GRI

Indicadores	Correlación con los principios del Pacto Global	Página/Informaciones
Estrategia y análisis		
1.1. Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización		2; 3
1.2. Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades		25
Perfil de la organización		
2.1. Nombre de la organización		Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social y UniEthos – Formación y Desarrollo de la Gestión Socialmente Responsable.
2.2. Principales marcas, productos y/o servicios		4; 5
2.3. Estructura operativa		13
2.4. Localización de la sede principal de la organización		San Pablo – SP – Brasil
2.5. Países en los que opera la organización		57 El Ethos opera en otros países por medio de sociedades, como el Programa Latino-Americano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE). El UniEthos no opera fuera del País.
2.6. Naturaleza de la propiedad y forma jurídica		14
2.7. Mercados servidos		57
2.8. Dimensiones de la organización		8
2.9. Cambios significativos durante el periodo cubierto		14 En 2008, hubo mudanzas en la estructura organizativa, con la creación de tres gerencias ejecutivas – operaciones institucionales; desarrollo y orientación; y comunicación y movilización – y tres asesorías – prensa; relaciones internacionales; y políticas públicas. También hubo la aprobación y el inicio de implantación del nuevo modelo de gobernanza.
2.10. Premios y distinciones recibidos		12 En 2008, el Proyecto Tear fue vencedor del <i>Premio Faz Diferença</i> , en la categoría “Razón Social”, ofrecido por el diario O Globo. El premio pretende prestar homenaje a las iniciativas que más contribuyeron para transformar al País.
Parámetros de la Memoria		
Perfil de la memoria		
3.1. Periodo cubierto en la memoria		70
3.2. Fecha de la memoria anterior.		Esta es la primera Memoria de Sostenibilidad del Instituto Ethos y del UniEthos.
3.3. Ciclo de presentación		El relato será bienal.
3.4. Punto de contacto		atendimento@ethos.org.br. atendimento@uniethos.org.br
Alcance y cobertura de la memoria		
3.5. Definición del contenido		33
3.6. Cobertura de la memoria		70

3.7. Limitaciones del alcance o cobertura		70
3.8. La base para incluir información		70
3.9. Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos		70
3.10. Descripción del efecto que pueda tener la reexpresión de información		Por ser el primer relato publicado, no hay limitaciones o reformulaciones que puedan afectar significativamente el entendimiento de nuestros públicos.
3.11. Cambios significativos		
Índice del contenido del GRI		
3.12. Tabla que indica la localización		73
Verificación		
3.13. Verificación externa		No fue realizada verificación externa en la memoria.

Gobierno, Compromisos y Participación		
Gobierno		
4.1. La estructura de gobierno	1-10	19
4.2. Identificación de los principales ejecutivos		17
4.3. Miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes		18
4.4. Mecanismos para recomendaciones al máximo órgano de gobierno	1-10	19
4.6. Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses		18
4.7. Procedimiento de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno		18
4.8. Declaraciones de misión y valores, códigos de conducta y principios internos	1-10	4; 21; 22; 24
4.12. Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente	1-10	72
Participación de stakeholders		
4.14. Relación de <i>stakeholders</i>	Las acciones desarrolladas por el Instituto Ethos y el UniEthos con sus <i>stakeholders</i> , para la diseminación de los conceptos de responsabilidad social empresarial y de sostenibilidad, contribuyen para la comunicación de los 10 principios del Pacto Global.	32;
4.15. Identificación de <i>stakeholders</i>		32; 34
4.16. Inclusión de <i>stakeholders</i>		28; 33
4.17. Principales preocupaciones y aspectos de interés de <i>stakeholders</i>		35

Indicadores de Desempeño		
Indicadores de desempeño económico		
EC1 Valor económico directo generado y distribuido		26
EC4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos		54 El Instituto Ethos y el UniEthos no reciben recursos del presupuesto público. Las estatales pueden asociarse al Ethos. En esos casos, la relación se establece en los mismos moldes de las empresas privadas.
EC5 Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local	1	36 Al 31 de diciembre de 2008, el menor salario pago por el Instituto Ethos y por el UniEthos era 2,44 veces mayor que el salario mínimo practicado en la época (R\$ 450).

Enfoque de gestión ambiental		
Indicadores de desempeño ambiental		
EN22 Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento		69
EN26 Iniciativas para mitigar los impactos ambientales	7; 8; 9	69
EN28 Coste de las multas significativas y número de sanciones por incumplimiento de la normativa	8	El Instituto Ethos y el UniEthos no recibieron multas o sanciones.

Indicadores de desempeño social		
Prácticas laborales		
LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región		37
LA2 Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	6	38
LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales		36
LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	1; 3	100% de los colaboradores son cubiertos por acuerdos de negociación colectiva.
LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos	1	Los acuerdos con sindicatos del Ethos y UniEthos no cubren temas de salud y seguridad.
LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras		40 Los programas de entrenamiento y de capacitación ofrecidos abarcan cursos internos y apoyo financiero para capacitación externa. Los procesos de dimisión y de jubilación llevan en cuenta la edad y el tiempo de servicio.
LA12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño		El Ethos y UniEthos no poseen evaluación de desempeño, mas la aplicación de análisis de desempeño son metas del Comité de Responsabilidad Social Interna y de la Gestión de Personas.
LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo y grupos	1; 6	38
LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	1; 6	37

Enfoque de gestión Derechos Humanos		
Derechos Humanos		
HR1 Acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos	1; 6	42 En todos los contratos de patrocinio existen cláusulas de derechos humanos, tanto de combate al trabajo infantil como al trabajo esclavo.
HR6 Medidas adoptadas para contribuir a la eliminación del trabajo infantil	1; 2; 5	42 No hay operaciones que puedan estar corriendo riesgo de trabajo infantil en los proyectos del Instituto Ethos. La cláusula sexta, en los ítems 6.1 y 6.2, establece que todas las empresas patrocinadoras deben respetar la legislación actual, que prohíbe el trabajo de adolescentes con menos de 16 años, y deben cumplir la determinación del Estatuto del Niño y del Adolescente – Ley 8.069/90, artículo 67.

HR7 Medidas adoptadas para contribuir a la eliminación del trabajo forzado	1; 2; 4	42 En el 100% de los contratos de patrocinio está incluida la Cláusula Sexta (ítem 6.3), que trata del Combate al Trabajo Esclavo.
Enfoque de gestión Sociedad		
Sociedad		
SO4 Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	10	49
SO5 Posición en las políticas públicas	1- 10	64 El foco de actuación del Ethos para la elaboración de políticas públicas envuelve los siguientes temas: derechos humanos, medio ambiente, responsabilidad social empresarial y marco legal para el mercado. La organización también ha dialogado con las partes interesadas para contribuir con el perfeccionamiento de mecanismos eficaces para la democracia participativa.
SO6 Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas	10	El Instituto Ethos y el UniEthos no realizan contribuciones para partidos políticos.
SO8 Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias		El Instituto Ethos y el UniEthos no recibieron multas o sanciones.
Enfoque de gestión Producto		
Responsabilidades sobre el producto		
PR5 Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente		53
PR6 Programas de adhesión a estándares y códigos voluntarios		61 El Instituto Ethos y el UniEthos ejecutan sus proyectos y sus contratos de acuerdo con la Carta de Principios, que regula los procedimientos internos y con las empresas asociadas, y con el Código de Relación con Socios.
PR9 Multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios		El Instituto Ethos recibió dos actas de infracción del municipio de San Pablo, de naturaleza administrativa, relativos al Impuesto Sobre Servicios (ISS/1998 y 2000). Las acciones son de 2004 y 2005 y, en 2008, la decisión administrativa final fue contraria al Instituto Ethos, que, en 2009, pagó el débito.

Metas y compromisos del Instituto Ethos y del UniEthos

Capítulo	Tema	Pág.	Nuestro objetivo	Nuestro compromiso
Valores, transparencia y gobernanza	Gobernanza	17-19	El Ethos y el UniEthos están alineados a la tendencia internacional en la búsqueda por un modelo de gestión adecuado a sus necesidades.	Evolucionar en la aprobación del régimen interno de Gobernanza, que está en discusión en el Consejo Deliberante.
	Ética	20-22	Crear un Comité de Ética que funcione como una instancia que legitime las decisiones tomadas en casos de incumplimiento, por parte de las asociadas, a la Carta de Principios.	Avanzar, en 2009, en la formación del Comité, que deberá ser compuesto por representantes de la sociedad, convidados para actuar de forma voluntaria e independiente.
	Colaboradores	24	Ampliar los beneficios a los colaboradores y los canales de diálogo con el público interno, así como reevaluar las acciones del área de Gestión de Personas.	Para 2009, la meta es concluir la nueva Política de Gestión de Personas.
<i>Participación de stakeholders</i>	Participación	31	Integrar diferentes redes (empresarios, periodistas y público académico).	Crear herramienta online para la interacción de las redes de movilización.
	Asociadas	32	Mejorar los canales de comunicación con las empresas asociadas, creando un ambiente de diálogo y de intercambio de experiencias más sistemático.	Una de las principales metas es estructurar el área de comunicación, trabajo ya iniciado en 2008, con la reestructuración del sitio del Instituto.
Proveedores	Proveedores	42-44	Fortalecer la relación con los proveedores, que son socios estratégicos en la diseminación de la RSE.	Para 2009, la meta es diseñar e implantar una política para orientar el desarrollo del trabajo con los proveedores, con foco en el trabajo con sus respectivas cadenas de valor.
Gobierno y sociedad	Políticas públicas	64; 65	La relación próxima con órganos públicos ha generado resultados positivos para el Ethos, para las empresas y para las propias instancias gubernamentales. El poder de influencia del Instituto Ethos en el empresariado potencia el alcance de las políticas públicas.	En este año, el Ethos pretende participar de debates sobre la crisis económica y sobre las políticas públicas que puedan influenciar el comportamiento socialmente responsable de las empresas y la reorientación de las inversiones públicas y privadas para el desarrollo sostenible.
Medio ambiente	Medio ambiente	69	Perfeccionar, cada año, las acciones para minimizar impactos ambientales.	En el principal evento del Instituto, la Conferencia Internacional, la meta es medir las emisiones de gases de efecto invernadero y reducir la cantidad de residuos sólidos producidos en 2009.

Pareceres de los Especialistas

ESPECIALISTA DE OTRA ENTIDAD REPRESENTANDO A LA SOCIEDAD BRASILEÑA

La Memoria de Sostenibilidad fue feliz al abordar la temática del Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo y su importancia para que el Ethos logre sus objetivos institucionales. Con todo, trató poco sobre el proceso de construcción del Pacto, lo que sería muy rico para discutir la relación de la organización con las empresas asociadas y con las no asociadas – una vez que esos dos grupos participaron de los diálogos que llevaron a la creación del acuerdo. Vale recordar que las articulaciones del Pacto Nacional han actuado como un instrumento de captación, de puerta de entrada, de nuevos asociados para el Ethos.

Eso también vale para el proceso de construcción de Conexiones Sostenibles y de sus pactos, diferente del proceso del Pacto Nacional, pero igualmente enriquecedor.

Otro punto poco abordado es el impacto de los resultados del Pacto Nacional por la Erradicación del Trabajo Esclavo para el Ethos como institución (imagen, políticas, posicionamientos). La memoria acertó al escoger el caso del Grupo José Pessoa (excluido del Pacto Nacional por haber sido denunciado con mano de obra esclava) por ser significativo de los desafíos en la relación con los asociados y sus intereses. Pero podrían haber sido presentados otros casos, que servirían para tratar de otros temas, como, por ejemplo, el comportamiento de determinados asociados que refutaron la existencia de trabajo esclavo en sus cadenas de valor, lo que generó incomodidad en la relación con el Ethos.

O sea, suministraría subsidio para una discusión fundamental al Instituto y presente en la memoria: como actuar de forma independiente y ética, considerando que los asociados pueden ser, ellos mismos, los agentes de impactos negativos.

Leonardo Sakamoto

Repórter Brasil

ESPECIALISTA EN SOSTENIBILIDAD DE EMPRESA ASOCIADA

Es con gran satisfacción que recibo la última versión de la primera Memoria de Sostenibilidad de la organización. El Ethos se destaca nuevamente y mantiene su protagonismo al ser la primera organización no gubernamental de Brasil a realizar su memoria en los moldes del GRI.

También es motivo de admiración ver que, ya en la primera memoria, fueron efectuados los procesos de participación de *stakeholders* y de identificación de temas materiales. Noto que esos procesos fueron importantísimos para garantizar la calidad de la memoria y la transparencia que observamos en todo el texto.

En ese sentido, observo que existen posibilidades de mejora en el aspecto de la descripción del modelo de gestión y de gobernanza del Instituto. Por más que los papeles de la Asamblea General y del Consejo Deliberante hayan sido revistos en 2008 y citados en la memoria, sería importante describir, de manera más explícita, el modelo de gestión. Entre otros aspectos, no es descrito como se da el proceso de elección del Consejo Deliberante por parte de la Asamblea General y como el Consejo Deliberante elige al directorio del Instituto y define la composición de los demás consejos, mandatos y rituales.

Otro punto que podría ser mejor desarrollado es la especificación de los patrocinadores, citados, inclusive, como agentes-claves y de participación alta en el mapa de *stakeholders*. Ese pilar ganaría en transparencia si fuesen citados todos los proyectos patrocinados y las empresas patrocinadoras, así como el valor del patrocinio, recordando que eso corresponde a elevados 53% del presupuesto do Instituto.

Por fin, al ver que “cada vez más el Instituto Ethos adoptará un papel articulador de inducción de políticas públicas”, se torna importantísima una descripción detallada del proceso de relación con el poder público. A pesar de relatados, algunos puntos no quedan evidentes. La descripción del papel del Consejo Deliberante en esa dinámica o mismo el posicionamiento del Instituto en relación al *lobby* político podría ser mejor explicado.

Agradezco nuevamente la oportunidad de colaboración y refuerzo mi confianza en el hecho de que la memoria será muy bien recibida por la sociedad.

Rodolfo Guttilla

Natura

ESPECIALISTA DE ENTIDAD ASOCIADA

Para mí, el pedido efectuado por el Instituto Ethos para que leyera su primera Memoria de Sostenibilidad y emitiese un parecer al respecto fue una gran oportunidad. Digo esto porque, más que una memoria, este es un documento histórico de gran importancia para el País y para el movimiento por el fortalecimiento de la RSE en el mundo.

Fue un aprendizaje sumergirme a fondo en ese universo Ethos, conocer los detalles de su historia, cuyos momentos y acciones he acompañado por medio de diversas sociedades.

La memoria llama la atención, inmediatamente, debido al celo por la transparencia en las informaciones que explicitan las fragilidades, las dificultades vividas, las enseñanzas y las posibilidades de superación futura por parte de la organización.

Un registro así ciertamente servirá como lección e inspiración para otras instituciones, que también estén buscando innovar y mejorar sus mecanismos de gestión y de comunicación.

Los compromisos asumidos – y tornados públicos por medio de ese instrumento – para actuación del Ethos, a partir de 2009, son osados y demuestran coherencia con los desafíos identificados en los ambientes organizacional, económico y global, en una perspectiva de construcción de un mundo más sostenible.

Es un destaque, aún, la centralidad que adquirió el tema “sostenibilidad” (y las decurrentes prácticas) en el itinerario transcurrido de la historia del Ethos, demostrando la fuerte conexión entre la organización y las grandes cuestiones a ser trabajadas en nuestro planeta, en una perspectiva de construcción de un mundo posible.

Como punto crítico, me agrada resaltar la cuestión de género, identificada en la memoria, que precisa de una atención especial.

Más allá de la contradicción ya explicitada entre el número de mujeres que trabajan en la organización y la baja presencia de estas en cargos de dirección y en el Consejo Deliberante, se percibe todavía, en ese tema “diversidad”, algo que merece una acción inmediata: la diferencia de salario en cuanto al género.

Ciertamente, a partir de la constatación y de la publicación de un dato como este, esa deformación será corregida por el área de gestión de personas, hasta por el hecho de constar como uno de los principios del Pacto Global (“eliminar la discriminación en el ambiente de trabajo”).

Concluyo este parecer felicitando al Instituto Ethos por esta iniciativa, por el resultado presentado en forma de la Memoria de Sostenibilidad y por, una vez más, estar al frente, contribuyendo para demostrar que es posible y necesario seguir el camino de la transparencia, de la ética y de la responsabilidad.

Larissa Barros

Red de Tecnología Social

ESPECIALISTA DE ENTIDAD ASOCIADA

Esta memoria, pautada por la transparencia, trayendo hechos concretos y dilemas vividos, así como el testimonio de las partes involucradas, representa una iniciativa pionera del Instituto Ethos, única en el Brasil. En ese sentido, merece apoyo y estímulo a su continuidad.

El posicionamiento de la alta administración es sincero y motivador. Aborda desafíos, asume dificultades y se compromete a estimular el desarrollo de Brasil.

La evolución anual de los datos cuantitativos es bien explicada y contextualizada, más allá de estar acompañada de metas, cuyos cumplimientos deben ser presentados en la próxima versión.

Al declarar utilizar las directrices de la GRI no como checklist, pero si como compromiso de mejora futura, el Instituto Ethos refuerza el entendimiento de que rendir cuentas a los diferentes *stakeholders* es un proceso evolutivo y no un fin en si. Dicho esto, se acredita que hay espacio para mejoras, tales como:

- reducir el tamaño de la memoria, poniendo más el foco en las cuestiones materiales;
- llevar información complementarias (tales como la totalidad de la Carta de Principios, la descripción de iniciativas puntuales, etc.) para una versión *online*;
- tratar claramente de las cuestiones no dirigidas a las partes interesadas por la memoria en este momento;
- dirigir para los *links* completos eventuales referencias adicionales;
- enfocar el relato en las cuestiones materiales, las cuales no deben exceder cuatro o cinco cuestiones en la matriz de materialidad.

Clarissa Lins

*Fundación Brasileña para el
Desarrollo Sostenible (FBDS)*

ESPECIALISTA BRASILEÑO EN EL STAKEHOLDER COUNCIL DE LA GRI

Resultó evidente una postura de búsqueda por la transparencia a lo largo del documento, que podría haber dado más énfasis a los temas gerenciamiento de riesgos y activos intangibles. Se trata de una memoria atípica debido a la amplia recapitulación de actividades, y no está claro si existe la decisión de emitir memorias anuales a partir de 2009.

No fue posible identificar quien compone la Asamblea General, ni el número de sus miembros. El Consejo Fiscal podría actuar de forma más independiente si fuese nombrado por la Asamblea General. Sería fundamental, en términos de transparencia y de gerenciamiento de riesgos, que hubiese un parecer de auditor externo independiente sobre las demostraciones financieras.

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC)

ESPECIALISTA BRASILEÑO EN EL STAKEHOLDER COUNCIL DE LA GRI

La primera Memoria de Sostenibilidad del Instituto Ethos es un marco para la sociedad brasileña, en la cual no hay aún una cultura establecida de informe entre las ONGs, en el patrón de la GRI.

Su principal punto de destaque fue el establecimiento de un amplio proceso participativo, que es tanto o más importante que su resultado. El proceso envolvió la creación de un comité interno, reuniones presenciales con el equipo con oportunidades de *feedback* constante, paneles *multistakeholders*, 49 entrevistas externas y consulta al Consejo internacional. Otros puntos a destacar: levantamiento de los temas materiales; transparencia con algunos dilemas relevantes, como el involucramiento de empresas asociadas y de miembros del Consejo en denuncias; diversidad en el equipo y alta dirección; posicionamientos públicos en temas críticos; entre otros temas. La elección del nivel C fue también un reconocimiento loable de que todavía hay mucho a alcanzar, como, por ejemplo, el establecimiento de políticas internas de gestión.

Como áreas de oportunidad, resalto la búsqueda por la mejora de indicadores internos de desempeño, con planes de acciones y establecimiento de metas claras de mejoras, además del análisis crítico de esos indicadores delante de la realidad brasileña y del contexto de la sostenibilidad. Será muy positivo si, en la próxima memoria, la sociedad pudiera verificar el avance en temas relevantes, como, por ejemplo, el establecimiento de políticas, de procesos y de indicadores de gestión ambiental y de derechos humanos, mayor claridad y perfección en los criterios para definición de la estructura de gobernanza, verificación por parte de terceros, entre otros.

Congratulo al Instituto Ethos por este gran paso más y ejemplo de transparencia, que contribuye para avances significativos en los procesos de elaboración de memorias de sostenibilidad en Brasil.

Tarcila Reis Ursini

Ekobé, Consejo Internacional de Stakeholders de la GRI – ex-funcionaria

composición de los consejos en 2008 4.2

CCONSEJO DELIBERANTE

Oded Grajew (Presidente) (Integrante del Movimiento Nuestra San Pablo)
Daniel Feffer (Vicepresidente Corporativo de Suzano Holding S/A)
Celina Borges Torrealba Carpi (Miembro del Consejo de Administración de Libra Holding)
Eduardo Ribeiro Capobianco (Vicepresidente de las empresas del Grupo Construcap)
Fabio C. Barbosa (Presidente del Banco Santander Brasil)
Guilherme Peirão Leal (Copresidente del Consejo de Administración de Natura)
Helio Mattar (Director-presidente del Instituto Akatu por el Consumo Consciente)
Ricardo Young Silva (Presidente del Consejo Deliberante de Yázigi Internexus)
Jorge Luiz Numa Abrahão (Director-superintendente de Uni Engenharia e Comércio Ltda.)
José Luciano Duarte Penido (Director-presidente de Votorantim Celulose e Papel – VCP)
Marcelo Vespoli Takaoka (Director de Y. Takaoka Empreendimentos S/A)
Maria Cristina Nascimento (Directora del Espacio Empresarial Gestión de Servicios)
Sérgio Ephim Mindlin (Director-presidente de Fundación Telefónica)

CONSEJO FISCAL

Cláudio Emanuel de Menezes (Presidente de Disoft Solution S/A)
Joaquim Manhães Moreira (Socio-director de Manhães Moreira Advogados Associados)
Vilma Peramezza (Directora de la Asociación Paulista Viva)
Wander Teles (Auditor y socio de PricewaterhouseCoopers)

CONSEJO CONSULTIVO

Hélio Zylberstajn (Presidente del IBRET – Instituto Brasileño de Relaciones de Empleo y Trabajo)
Oscar Vilhena Vieira (Director jurídico de Sur – Red Universitaria de Derechos Humanos y Conectas Derechos Humanos)
Valdemar de Oliveira Neto (Representante Regional de Fundación Avina)
João Paulo Ribeiro Capobianco (Profesor visitante del CEES – Center for Environment, Economy & Society de la Universidad de Columbia, Nueva York)
José Roberto Marinho (Vicepresidente de las Organizaciones Globo)
Antonio Jacinto Matias (Vicepresidente senior del Banco Itaú S/A)

CONSEJO INTERNACIONAL

Alice Tepper Marlin (SAI)
Allen White (Tellus Institute)
Aron Cramer (BSR)
Bernardo Toro Bradley Googins (Boston College)
Carlos lopes (UNDP)
David Vidal (The Conference Board)
Deborah Leipziger (European Director for Social Accountability International)
Djordjija B. Petkoski (World Bank)
Eric Leenson (Progressive Asset Management)

Ernst Ligteringen (GRI)
Federico Cuneo (Perú 2021)
George Kell (Global Compact)
Hazel Henderson Irene Khan (Amnesty International)
Jane Nelson (Harvard – Kennedy School)
Javier Cox (Acción RSE, Chile)
John Elkington (SustainAbility)
Luis Ulla (IARSE – Argentina)
Mokhethi Moshoeshe (African Institute of Corporate Citizenship)
Roberto Murray (Fundemas, El Salvador)
Simon Zadek (Accountability)
Titus Brenninkmeijer (Solgenix)

CRÉDITOS

Coordinación General: Miembros del Comité de RSI

Adriana Maria Rosa
Claudio Roberto dos Santos
Cristina Spera
Daniel de Bonis
Daniella Bellini Magnani
Emilio Martos
Giuliana Ortega Bruno
Gustavo Baraldi M. Ferreira
Luciana de Souza Aguiar
José Vieira Sobrinho
Renato Moya
Tereza Cristina Rosa Farache

Participación y materialidad:

BSD Consulting

Capacitación GRI y contenido:

Report Comunicação

Proyecto Gráfico y Design:

Report Design

ENTREVISTADOS EXTERNOS

Adriana Ramos	Leonardo Sakamoto
Amarildo Dudu Bolito	Lídia Goldenstein
Andrea Bolzon	Luciana Santos
Beto Veríssimo	Luis Alberto Garcia
Carlos Alberto Ricardo	Maria Cristina Nascimento
Carmen Weingrill	Maria Del Pilar Muñoz
Cristina Fedato	Maria Luiza Barbosa
Daniela de Fiori	Marques Casara
Daniilo Collodoro	Marta Suplicy
Davis Tenório	Michael Haradom
Deives Rezende	Nilcéa Freire
Eduardo Pannunzio	Olinta Cardoso
Eugenio Cabanes	Paulo Branco
Felipe Collodoro	Petrobras (asesoría de prensa)
Fernando Pachi	Rodolfo Guttilla
Fernando Rossetti	Sergio Kuroda
Flávio Macedo	Sonia Favaretto
Giovanni Barontini	Tarcila Reis Ursini
Irineu Diniz	Valdemar de Oliveira Neto
John Butcher	Vanessa Pinsky
José Luciano Penido	Vânia Vieira
José Pessoa de Queiroz Bisneto	Virna Ricci
Karina Bidermann	Wagner Brunini
Leonardo Gloor	Walter Karl
	Yolanda Cerqueira Leite

LISTA DE COLABORADORES

ETHOS Y UNIETHOS EN 2008

Adriana Maria Rosa
Aline Tamara Cintia D. da Silva
Ana Letícia Silva
Ana Lucia de Melo Custodio
Ana Maria Alvarez Melo
Ana Maria da Silveira Lemos
Andréa de Lima Barbosa
Benjamin Sérgio Gonçalves
Betina Sarue
Caio Magri
Carla Stoicov
Carolina Manni Buoro
Claudio Roberto dos Santos
Cléo Giachetti
Clovis da Silva
Cristina Spera
Daiani Cristina Mistieri
Daniel Funcia De Bonis
Daniella Bellini Magnani
Denise Jaqueline de Moura
Donatila Brasil Rocha Pinski
Emilio Carlos Morais Martos
Felipe de Lima Fagundes
Gabrielle Romão
Giselle P. dos Reis de Oliveira
Giuliana Ortega Bruno
Gladis Henne Éboli
Gláucia Terreo
Graziela Camiña Lechi
Gustavo Baraldi
Gustavo Paulillo Ferroni
Hânia Gazetta Ribeiro
Heloisa Eiko Shiota
Ingrid Camilo dos Santos
Ivonete Ephanio da Silva
Jaqueline Vieira Santiago
João Gilberto Azevedo Ferreira dos Santos
João Serfozo

John Butcher
José Vieira Sobrinho
Juliana Storani de Castro Abba
Leidimar Dias Batista Epifanio
Lidia Helena Araujo D. Oliveira
Lídia Rapuano Manduré
Luana Maia Oliveira
Luciana de Souza Aguiar
Ludmila Gajewski Piatek
Margarida Curti Lunetta
Maria Cristina Bumachar Carvalho
Maria Inês Oliveira Rocha
Maria Luiza Malozzi dos Santos
Mariana dos Santos Parra
Mauricio dos Santos Mirra
Melissa Rizzo Battistella
Patricia Ferreira Saito
Paulo Augusto Oliveira Itacarambi
Priscila Breda Navarro
Rafael Pereira da Silva
Raquel Almeida Lemos de Souza
Renato Moya
Ricardo Young
Sérgio Mauro de S. Santos Filho
Sílvia Aparecida Andrade
Sílvia Quiota
Simone Ribenboim
Solange Rubio
Sylvya Acácia D. Oliveira
Tábata Marchetti Villares
Tereza Cristina Rosa Farache
Thais Azevedo Fantazia
Thais Ferreira da Veiga
Tiago José Cocco Liberatori
Vanessa Paula da Silva
Viviane Honoria Pereira
Yara Ortega
Ylana Peixoto Diniz
Zuleica da Costa Goulart

CRÉDITOS: Coordinación General: Comité de RSI (Adriana Maria Rosa; Carla Stoicov; Claudio Roberto dos Santos; Cristina Spera; Daniel De Bonis; Daniella Bellini Magnani; Emilio Martos; Giuliana Ortega Bruno; Gustavo Baraldi M. Ferreira; José Vieira Sobrinho; Luciana de Souza Aguiar; Renato Moya; Tereza Cristina Rosa Farache). **Participación y materialidad:** BSD Consulting. **Consultoría GRI y contenido:** Report Comunicação. **Proyecto Gráfico y design:** Report Design. **Impresión y terminación:** Gráfica Ideal. Papel Couché Fosco Matte 230g/m². **Fotos:** Cláudia Perroni [págs. 11, 30 y 59]; Photacase [tapa – misterQM y páginas 6 – momosu; 16 – Impala441; 29 – Krockenmitte; 37 – soundboy; 43 – pixelputze; 47 – Katja_W; 56 – rokit_de; 61– lama-photograph y 67]. **Tirada:** 1.500.

AGRADECIMIENTO: El Instituto Ethos y el UniEthos agradecen a la Gráfica Ideal, que permitió la impresión de esta memoria.

Contactos

ETHOS

atendimento@ethos.org.br

UNIETHOS

atendimento@uniethos.org.br

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social
Rua Fernandes Coelho, 85, 10.º andar
Pinheiros, 05423-040, San Pablo, SP, Brasil
www.ethos.org.br