

Estrategias de Implementación del PDH

Responsabilidad Social Empresarial & Cambio Social

Daniel Abreu Mejía

Diplomado en Desarrollo Humano

PNUD-UCSD

14 de diciembre de 2006

Sector Privado, Responsabilidad Social Empresarial & Desarrollo Humano



Breve Historia de la Responsabilidad Social Empresarial

En su obra “el evangelio de la riqueza” (1899) Andrew Carnegie, fundador de U.S. Steel, fundamentó la responsabilidad social de las empresas en dos principios: el de caridad y el de custodia. El principio de caridad consideraba que los miembros más afortunados de la sociedad tienen que ayudar a los menos afortunados (desempleados, minusválidos, etc), directa o indirectamente.

El principio de custodia suponía que las empresas y las personas pudientes son consideradas custodias de los bienes, que pertenecían al resto de la sociedad. Ello derivaba en el encargo a las empresas de multiplicar la riqueza de la sociedad, mediante el uso eficiente de los bienes e inversiones prudentes. Pero fue después de la gran depresión, en la década de 1930, que las empresas comenzaron a aceptar estos dos principios.

En la década de los 50 luego de la Segunda Guerra Mundial el concepto fue evolucionando en los Estados Unidos, una corriente teórica que se enfocaba en la ética administrativa y la filantropía de los gerentes, dicha corriente fue evolucionando con el paso del tiempo y fue esparciéndose en el sector industrial y productivo de Europa con una orientación de equidad social. El concepto evolucionó desde la idea de ética individual hasta el concepto de la ética institucional.

Ya para mediados de los 70 se inicia a discutir con mayor profundidad la responsabilidad que las empresas tienen con la sociedad, contando con los aportes del padre del management moderno Peter Drucker. Pero es en la década de los 90, sobre todo después de la Conferencia de Desarrollo Sostenible de Río en 1992 que el concepto adquiere relevancia mundial y se convierte en una marcada tendencia de gestión corporativa sobre todo entre las grandes multinacionales.

Concepción de RSE de Milton Friedman

El argumento de Milton Friedman (Premio Nóbel 1976), afirma que la responsabilidad social de las empresas consiste en usar sus fuerzas y recursos para maximizar sus utilidades en un juego competitivo franco, libre, sin engaños ni fraude, con respeto a las reglas establecidas.

Friedman sostiene que los ejecutivos de las empresas no están en situación de determinar posiciones ni adoptar resoluciones referentes a la urgencia de los problemas sociales, ni recursos de una organización a destinarse para resolver un problema dado cualquiera. Insiste que de ser así, equivocada e injustamente se desvían recursos que son de los accionistas, empleados y clientes.

En otras palabras, las empresas deben dedicarse a producir bienes y servicios con la mayor eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales a los organismos gubernamentales.

Concepto generalmente aceptado de RSE

Se puede decir que la Responsabilidad Social Empresarial es algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Es en realidad un grupo de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones.

Según el Foro Internacional de Líderes Empresarios (IBLF) la Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y al ambiente.

Areas de Responsabilidad Social Empresarial

1. Ética Corporativa
2. Responsabilidad Medioambiental
3. Compromiso con la Comunidad
4. Calidad de Vida Laboral

Prácticas de RSE

- La Comercialización y Marketing Responsables
- El Marketing Verde
- Diseño de Productos Sociales
- La Ecoeficiencia (eficiencia económica y ecológica)

Conceptos esenciales de RSE

Códigos de Conducta

Un código de conducta pretende ser una guía básica de referencia para los empleadores, para la toma de decisiones cotidiana.

Está destinado a clarificar la misión, los valores y principios de una organización y conectarlos con normas de conducta profesionales. Esta herramienta complementa las normas, las políticas y las leyes pertinentes, sin ser un sustituto de ellas. Los códigos de conducta, típicamente, establecen pautas en asuntos que incluyen trabajo infantil, trabajo forzado, salarios, beneficios, horas de trabajo, prácticas disciplinarias, libertad de asociación, hasta la salud y la seguridad.

Comercio Justo

Comercio Justo (“Fair Trade”) es un movimiento internacional en crecimiento que aspira a lograr que los productores de los países en desarrollo consigan un trato justo en sus relaciones comerciales.

Incluye un precio justo para los productos (el que cubra los costos de producción y permita una subsistencia sustentable); y contratos a largo plazo que otorguen una verdadera seguridad. Muchos productores reciben apoyo para obtener el conocimiento y la capacitación necesarios para desarrollar sus negocios e incrementar las ventas. En la actualidad la Certificación de Comercio Justo se limita mayormente a las mercaderías.

Para mas información ver www.fairtrade.org

Inversión Socialmente Responsable (SRI)

Inversión socialmente responsable (SRI por sus siglas en inglés, “Socially Responsible Investing”) es un término amplio referido a muchas prácticas de inversiones que consideran no sólo los aspectos financieros de una inversión sino también los asuntos sociales y ambientales. SRI contribuye a que la inversión se use como una herramienta para mejorar las prácticas comerciales y el desarrollo comunitario, y también para orientar a que los inversionistas prioricen en las empresas con buenas prácticas de RSE.

La Norma Internacional para la Administración Ambiental, ISO 14000

Formulada en el año 1995, es un estándar internacional para la práctica y mejoramiento de un sistema de administración ambiental que consta de compromiso y política ambiental, objetivos, programa, auditoria, acción correctiva, revisión administrativa y mejora continua. La adhesión a esta norma es un indicador del compromiso con la protección del medio ambiente.

Triple cuenta de resultados

Consiste en conciliar resultados en cuanto al respeto del **medio ambiente**, la **equidad social** y los **aspectos financieros** de manera pública a través de informes periódicos de resultados.

Global Reporting Initiative (GRI)

Es una iniciativa multi-stakeholder fundada en 1999 por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES). El GRI es establecido internacionalmente para desarrollar y difundir directivas mundialmente aplicables para hacer las Memorias de la Sustentabilidad.

Estas normas son de uso voluntario por parte de las organizaciones a fin de difundir el impacto de sus actividades, productos y servicios. Las directivas de GRI del 2002 constan de 54 indicadores centrales y están organizadas en dimensiones ambiental, financiera y social. Para producir un informe exigido por GRI, una empresa debe informar sobre todos los indicadores centrales o dar razones de porqué no lo hace. Los indicadores son amplios y cubren los asuntos tales como el impacto económico, el consumo de recursos naturales, el impacto sobre la biodiversidad y la tierra fértil, así como el adiestramiento y la educación y el trabajo infantil.

Para más info ver: www.globalreporting.org



PACTO GLOBAL

Es una iniciativa directa del Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Anan, que cuenta con una estructura ágil y gran flexibilidad operativa. No es un instrumento regulador, no vigila, no impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas. Se apoya en la responsabilidad ante el público, en la transparencia y en el interés bien entendido de las empresas, los trabajadores, la sociedad civil, para poner en marcha acciones sustantivas comunes en pro de los principios en los que se basa el Pacto.

El Pacto Global tiene dos objetivos que son complementarios:

- Integrar el Pacto Global y sus principios en las actividades y estrategias de las empresas.
- Facilitar la cooperación entre los principales interesados y promover asociaciones destinadas a apoyar los objetivos de las Naciones Unidas.

¿Cuál es el origen de los diez principios?

Los diez principios se inspiran en:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos.
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo.
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

¿Cuáles son los diez principios?

Derechos Humanos

Principio No. 1:

Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.

Principio No. 2:

Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

Trabajo

Principio No. 3:

Que apoyen la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio No. 4:

Que promuevan la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio No. 5:

Que promuevan la abolición efectiva del trabajo infantil.

Principio No. 6:

Que promuevan la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

Principio No. 7:

Las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.

Principio No. 8:

Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio No. 9:

Fomentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías ecológicamente racionales.

Transparencia y anticorrupción

Principio No. 10:

Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

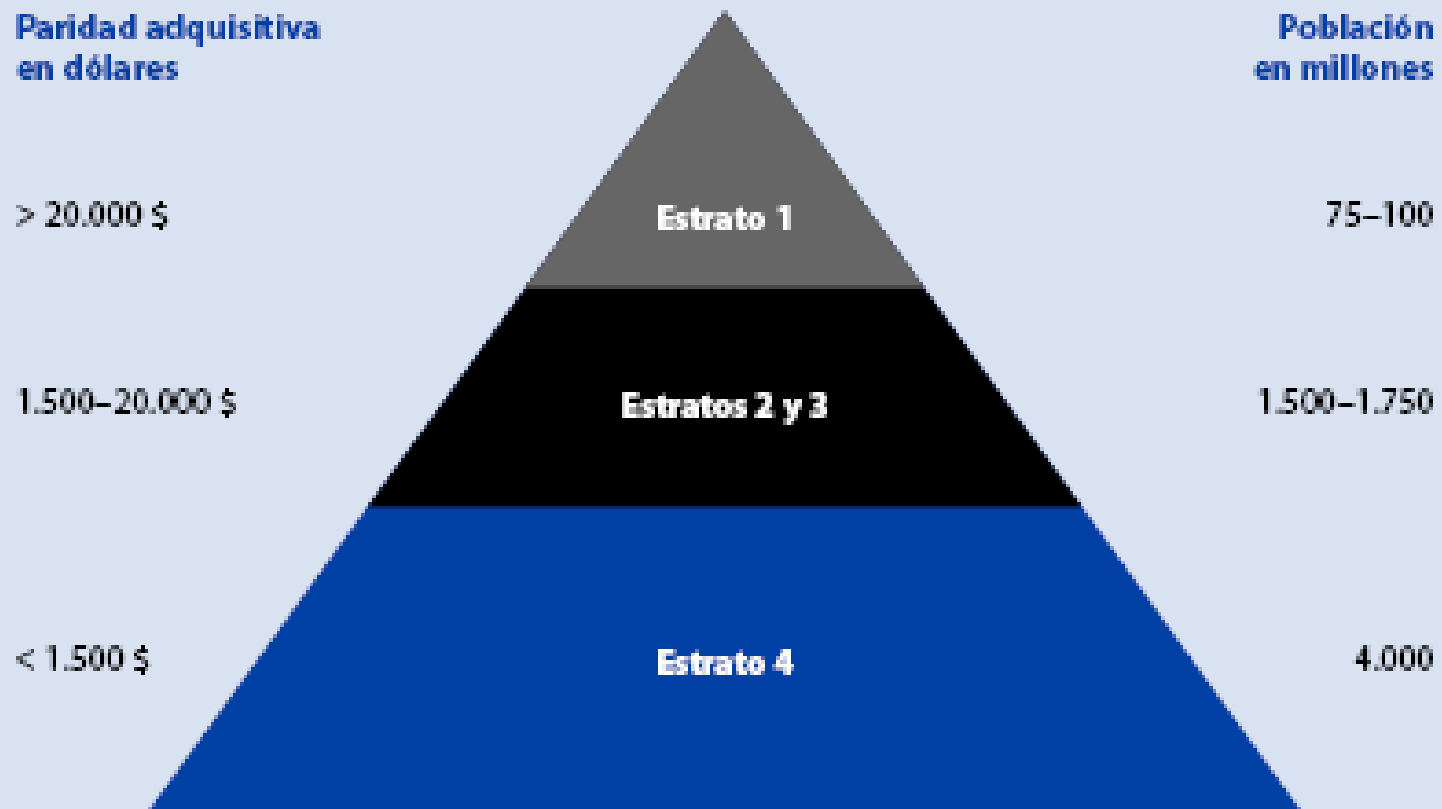
EL SECTOR PRIVADO ES IMPORTANTE PARA LOS POBRES... Y, A MENUDO, ESTÁ FORMADO POR LOS POBRES

El sector privado es crucial en la vida de los pobres. En primer lugar, todos los pobres son consumidores.

La historia se repite en todo el mundo: los consumidores pobres pagan más que los ricos por los servicios básicos.

No menos de 4.000 millones de personas - aquellas que ganan menos de 1,500 dólares anuales - conforman los mercados de “la base de la pirámide”.

FIGURA 1.2 CUATRO MIL MILLONES DE PERSONAS CONFORMAN LA BASE DE LA PIRÁMIDE



Fuente: Prahalad y Hammond (2002)

La calidad de los bienes que adquieren —ya se trate de alimentos, agua o servicios financieros— es deficiente. A menudo es un sector privado no estructurado el que llena las lagunas con bienes de precios más altos o de calidad variable.

Cubre necesidades importantes, ya que la economía sumergida sustenta a la mayoría de las familias pobres en muchos países. Sin embargo, las ventajas de las economías de escala y de alcance no están presentes en las vidas de quienes se encuentran en la base de la pirámide. Algunas de las barreras que lo impiden son un mercadeo y una distribución deficientes.

Las participación femenina en el sector privado de AL

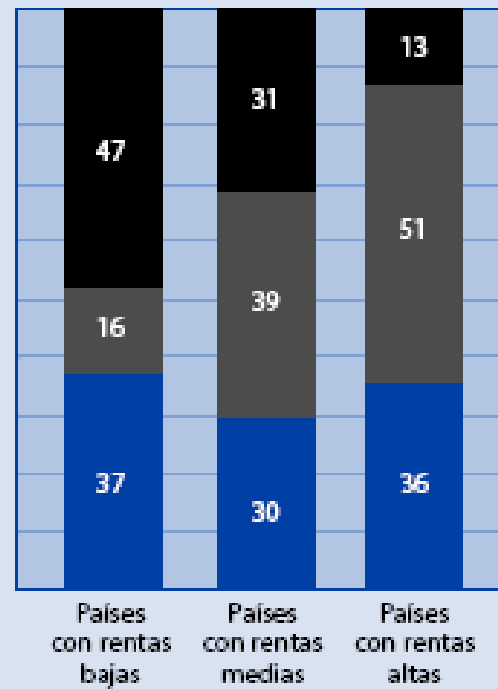
En muchos países en desarrollo, son mujeres la mayoría de los microempresarios en la economía no estructurada y un porcentaje significativo del sector estructurado, muchas de ellas analfabetas y habitantes de comunidades rurales pobres.

Crear sus propias empresas — microempresas, por lo general— suele ser su única posibilidad para acceder al empleo y percibir sus propios ingresos.

En Latinoamérica y el Caribe, son mujeres quienes poseen y operan entre el 25 y el 35 por ciento de las microempresas del sector estructurado y las pequeñas y medianas empresas.

FIGURA 2.2 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COBRAN MAYOR IMPORTANCIA, DECRECE EL NIVEL DE INFORMALIDAD Y LOS PAÍSES SE ENRIQUECEN

Porcentaje del PIB



- Actividad informal
- Actividad de la pequeña y mediana empresa
- Resto de actividad

Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2003)

La Informalidad es la norma entre las microempresas

La informalidad brinda algunos beneficios en ciertas coyunturas. Puede servir de sustituto del empleo para los trabajadores con dificultades para conseguir un puesto de trabajo.

En sociedades que limitan la participación de la mujer en la economía, las empresas caseras les facilitan oportunidades de ganar un poco de dinero. Si las leyes, su aplicación y la situación cultural de un país son tan restrictivas que la mayoría de los empresarios ven coartadas sus posibilidades, la economía puede beneficiarse si operan informalmente.

FIGURA 2.4 LAS EMPRESAS DE PAÍSES CON RENTAS BAJAS SOPORTAN MUCHA MÁS CARGA A LA HORA DE REGISTRARSE

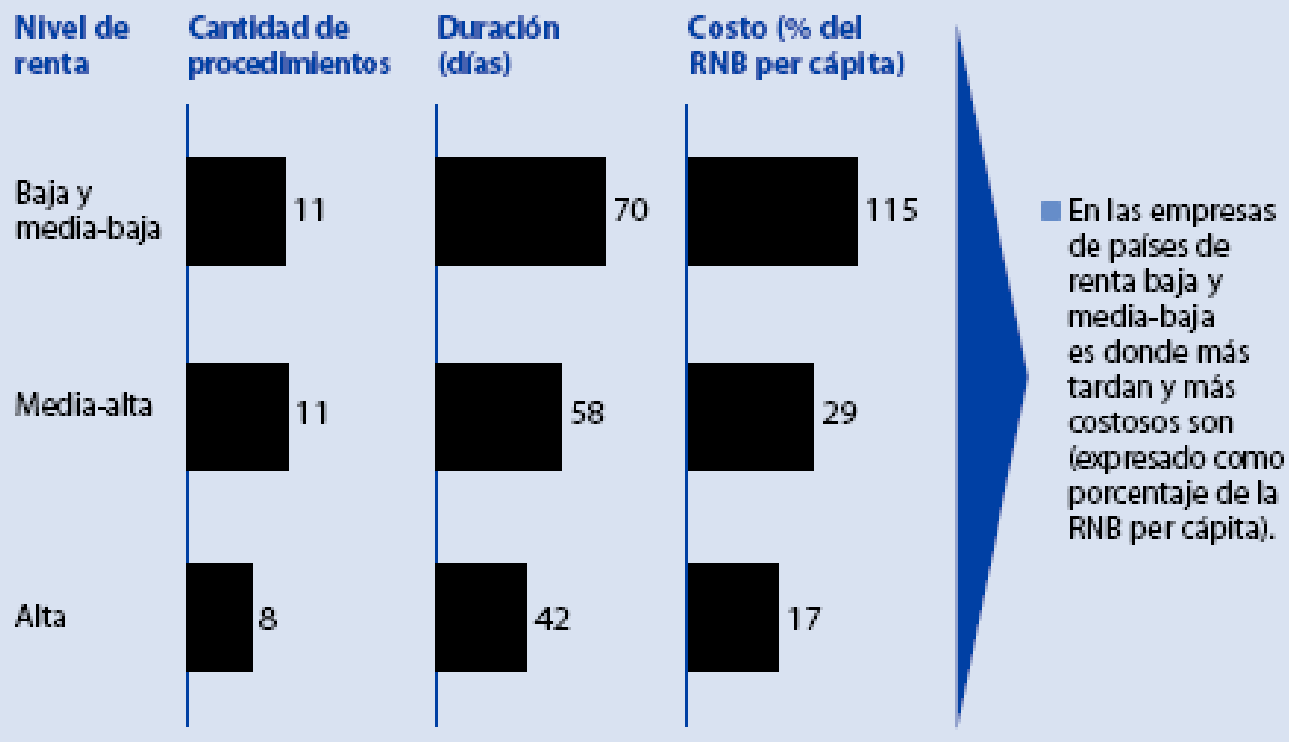
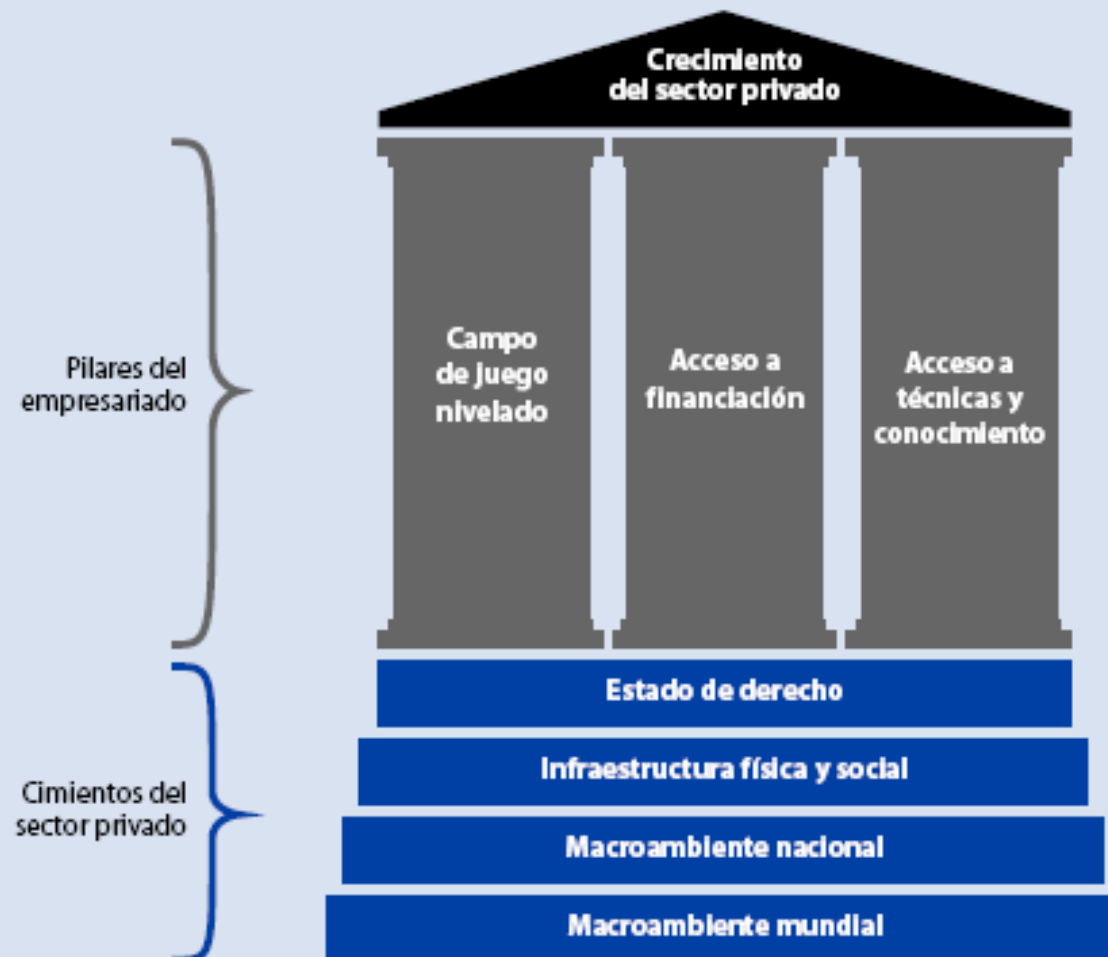


FIGURA 2.3 LOS CIMIENTOS DEL SECTOR PRIVADO Y LOS PILARES DEL EMPRESARIADO



INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO EN EL DESARROLLO

- 1. EL SUMINISTRO A LOS MERCADOS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE ECONÓMICA**
- 2. LA CREACIÓN DE ECOSISTEMAS Y LA CONSTRUCCIÓN DE REDES**
- 3. EL FOMENTO DE LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**
- 4. LA MEJORA DE LA GOBERNABILIDAD EMPRESARIAL**
- 5. LA PROMOCIÓN DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES RESPONSABLES Y ESTÁNDARES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS**

FIGURA 4.1 LAS CONTRIBUCIONES DEL SECTOR PRIVADO AL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO

	Dirigidas a actores del sector público	Dirigidas a actores del sector privado
<p>Impulsadas por actores del sector privado</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas ■ Organizaciones de la sociedad civil ■ Fundaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecimiento de estándares más amplios (reglamentación industrial, sostenibilidad, gobernabilidad empresarial) ■ Presión para cambios en las políticas ■ Fomento de procesos participativos a través del diálogo social 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vínculos empresariales y asociaciones ■ Inversión, incluida la inversión extranjera directa ■ Tutela de empresarios
<p>Impulsadas por actores del sector público</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gobiernos locales ■ Gobiernos donantes ■ Organismos que trabajan por el desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforma de políticas ■ Asesoramiento sobre políticas ■ Financiación y asistencia técnica para reformas del sector público ■ Transferencias financieras (ayudas y préstamos) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asociaciones público-privadas, por ejemplo, para la prestación de servicios básicos ■ Organismos consultivos público-privados ■ Privatización o contratos ■ Fomento de la inversión ■ Servicios directos de desarrollo empresarial ■ Financiación directa

FIGURA 5.1 LAS ACCIONES CORRESPONDIENTES A LAS TRES ÁREAS DE INTERÉS

	Dirigidas a actores del sector público	Dirigidas a actores del sector privado
<p>Impulsadas por actores del sector privado</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas ■ Organizaciones de la sociedad civil ■ Fundaciones 		<p>3. Esfera privada: movilización de capacidades y recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Concentrar las capacidades del sector privado para apoyar a empresarios y empresas ■ Construir ecosistemas y vínculos ■ Fomentar empresas de la base de la pirámide
		<p>2. Esfera pública-privada: asociaciones e innovaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar opciones financieras más amplias para los empresarios ■ Desarrollar capacitación y formación para negocios y liderazgo ■ Apoyar las asociaciones público-privadas de servicios básicos
<p>Impulsadas por actores del sector público</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gobiernos locales ■ Gobiernos donantes ■ Organismos que trabajan por el desarrollo 	<p>1. Esfera pública: creación de un ambiente propicio</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reformar la reglamentación y fortalecer el estado de derecho ■ Formalizar la economía ■ Involucrar al sector privado en las políticas 	

El sector privado contribuye a mitigar la pobreza mediante las siguientes acciones:

- Su contribución al crecimiento económico. Esto favorece la creación de empleo y el incremento del ingreso.
- El poder que les confiere a los pobres al suministrarles servicios y productos de consumo, aumentar sus oportunidades de elección y bajar los precios. Esto mejora la calidad de vida de los pobres.
- La mayor interacción entre los que están en la base de la pirámide y el sector privado crea oportunidades para una implicación directa en la economía de mercado.

Estrategias de Cambio Social

El cambio social es influenciar una audiencia para cambiar su comportamiento para mejorar la salud, prevenir accidentes, proteger el medio ambiente o contribuir a la comunidad.

Este cambio de comportamiento debe ser voluntario.

Formas de influir en el comportamiento de las personas

Tecnología

Las innovaciones tecnológicas pueden apoyar el cambio de comportamiento.

Ejemplos:

- Las medicinas para niños con sabores agradables con las que no hay que hacer mil musarañas para que se la beban.
- Automóviles que colocan el cinturón de seguridad de manera automática o que hacen ruido hasta que el conductor se lo pone, este se pondrá el cinturón aunque no esté convencido de la conveniencia.

Formas de influir en el comportamiento de las personas

Economía

El comportamiento puede cambiarse por medio de presiones económicas e incentivos.

Ejemplos:

- Aumentar los impuestos al cigarrillo o al alcohol o a cualquier producto
Generalmente produce una disminución en el consumo.
- Ofrecer incentivos de tarifas bajas en barrios pobres para aumentar el nivel de recaudación.

Formas de influir en el comportamiento de las personas

Legislación pública

Cuando la tecnología y la economía no funciona las leyes se tienen que endurecer:

Ejemplos:

- Con el tratado de libre Comercio el gobierno se ha visto “incentivado” para aprobar leyes y tendrá que iniciar a hacer lo que casi nunca hace: licitaciones públicas minimamente transparentes.
- La Ley “Cenicienta” ha logrado cambios de comportamiento en cuanto a hábitos de “vida nocturna”, sobre todo de la población joven.

Formas de influir en el comportamiento de las personas

Educación

La educación es la base del cambio social a largo plazo, pero en el corto plazo no siempre es así, por ejemplo la mayoría de fumadores están bastante bien informados sobre los peligros a su salud que el fumar les puede conllevar.

Así que para el cambio social en el corto plazo se debe concentrar la información más relevante y presentarla de una manera convincente y que estimule el cambio de comportamiento. Es enfocarse mucho más allá del conocimiento, hay que llegar hasta los valores, en la mayoría de los casos el cambio de comportamiento es un proceso intelectual y emocional (en muchas ocasiones la parte emocional tiene más peso).

ETAPAS DE CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

Prochaska, Narcross & Diclemente

Precontemplación

En esta etapa las personas no tienen ninguna intención de cambiar su comportamiento y usualmente niegan tener algún problema.

Contemplación

Las personas reconocen que tienen un problema e inician a pensar seriamente acerca de resolverlo.

Preparación

La mayoría de personas en esta etapa están planificando tomar acción muy pronto, y están haciendo los ajustes finales antes de iniciar el cambio de comportamiento.

Acción

La etapa de la acción las personas modifican su comportamiento.

Mantenimiento

La persona trabaja para consolidar el cambio y las ganancias obtenidas y lucha para no recaer en la conducta anterior.

Culminación

En esta etapa el comportamiento anterior está completamente superado y las posibilidades de una recaída son mínimas.

Teoría del Aprendizaje Social

Fishbein

Existen dos grandes factores que influyen en que una nueva conducta sea efectivamente adoptada:

1. Que la persona crea que el beneficio de adoptar la conducta nueva supera los costos o las dificultades. (La persona debe tener más expectativas positivas que negativas)
2. Quizás más importante aun, es que la persona debe tener un sentido de **agencia personal** o autoeficacia con referencia al nuevo comportamiento... debe creer que él o ella tiene las habilidades necesarias para llevar a cabo el comportamiento.

Retos de influenciar el comportamiento

En el cambio social el principal obstáculo se refiere al comportamiento actual o preferido de la audiencia meta y los beneficios asociados con ese comportamiento.

- Dejar un comportamiento adictivo. (Dejar de fumar)
- Cambiar un estilo de vida confortable. (
- Resistir la presión del grupo. (Abstinencia sexual)
- Sentirse incomoda. (Hacerse un mamograma)
- Establecer nuevos hábitos. (Hacer ejercicios 5 veces a la semana)
- Gastar más dinero. (Comprar papel reciclado)
- Sentirse avergonzado. (Hacerse un examen del colon)
- Exponerse a escuchar malas noticias. (Ir a hacerse un examen de colesterol)
- Arriesgar relaciones. (Quitarle las llaves a una persona borracha)
- Abandonar el tiempo libre. (Hacer voluntariado)
- Reducir el placer. (Tomar duchas más cortas)

8 reglas sobre cambio social comunes a todas las teorías

1. La persona debe tener formada una intención positiva (o haber hecho un compromiso) de realizar el comportamiento.
2. Que no existen limitaciones en el ambiente que hagan imposible realizar el comportamiento.
3. La persona tiene las habilidades necesarias para realizar el comportamiento.
4. La persona cree que las ventajas de realizar el comportamiento superan las desventajas.
5. La persona percibe que existe mayor presión social para realizar el comportamiento que para no hacerlo.
6. La persona percibe que el comportamiento es más consistente que inconsistente con su autoimagen o que este comportamiento no viola principios personales.
7. La reacción emocional de realizar el comportamiento es más positiva que negativa y,
8. La persona percibe que él o ella tiene las capacidades para realizar el comportamiento dentro de una variedad de circunstancias.

Grandes retos del cambio social

Para mejorar la salud

Uso del tabaco

Enfermedades de transmisión sexual

Salud bucal

....

Prevención de accidentes

Tomar alcohol y manejar

Suicidio

Violencia doméstica

Ahogos

....

Grandes retos del cambio social

Protección del medioambiente

Fertilizantes tóxicos

Conservación de energía

Uso racional del agua

....

Involucramiento en la comunidad

Donación de sangre

Votar

Voluntariado en ONGs o en la iglesia

....

Metas de cambio de comportamiento

Identificar un acción simple, clara, específica y factible aunque no se perciba como fácil. (Por ejemplo dejar de fumar)

La persona a realizar el cambio debe ser capaz de determinar que ha efectivamente realizado el cambio de comportamiento.

Ejemplos de objetivos de cambios de comportamiento

Problema Identificado	Objetivo Cambio Comportamiento
Salud	
Abuso de alcohol	Tomar menos de 5 tragos x noche
Enfermedades de transmisión sexual	Usar preservativos
Prevención de Accidentes	
Uso cinturón seguridad	Ponerse el cinturón antes de encender el vehículo
Posesión armas de fuego	Guardarlas en lugar seguro
Protección Medio Ambiente	
Conservación de agua	Cambiar filtros de duchas
Involucramiento con la Comunidad	
Hacer voluntariado	Ofrecer 5 horas a la semana

Objetivos de conocimientos y creencias

Antes de realizar un cambio las personas normalmente necesitan cierta cantidad de conocimientos (informaciones, datos) y/o creencias (valores, opiniones o actitudes) antes de estar convencidos de que el cambio vale la pena.

Por ejemplo las personas en etapa de precontemplación normalmente no creen que tienen un problema. Los que están en la etapa de contemplación no están convencidos de del todo en cuanto si el esfuerzo (costo) vale la pena (beneficio). Incluso los que ya están en la etapa de acción quizás no estén concientes de sus avances y por tanto son vulnerable a retrocesos.

Los objetivos de conocimiento

Son aquellos que se refieren a estadísticas, datos, y cualquier otra información que la persona puede encontrar motivante o importante. Esta información a veces no está disponible o la persona no se ha percatado de ella. Por ejemplo:

- Estadísticas sobre riesgos de la conducta actual.
- Estadísticas de los beneficios del comportamiento propuesto.
- Datos que corrigen malentendidos o prejuicios.
- Datos sobre alternativas atractivas de la conducta actual.
- Información sobre cómo realizar el comportamiento propuesto.
- Recursos disponibles para asistencia.

Los objetivos de creencias

Estos se refieren a opiniones, actitudes, sentimientos o valores que tiene la persona. Por tanto una vez identificado cuál es la creencia actual de la persona o personas se debe interactuar personalmente o por medios de comunicación para persuadir:

- De que la persona podrá experimentar personalmente los beneficios del cambio de comportamiento.
- Para convencerlos de que realmente están en estado de riesgo.
- Para que se convenzan de que son capaces de exitosamente realizar el comportamiento propuesto.
- Para que crean que su esfuerzo individual sí puede hacer una diferencia.
- Para que no teman de que serán vistos negativamente por otros.
- Para convencerlos de que los costos de asumir el comportamiento valen la pena.

Puntos clave para definir una estrategia de cambio de comportamiento

¿Qué necesitamos conocer de las personas que pretendemos cambiar?

¿Qué beneficios ven las personas en su comportamiento actual y por qué?

¿Qué dificultades (si es que ven alguna) observan en su comportamiento actual?

¿Qué conocen las personas del comportamiento deseado?

¿Cuáles son sus valores y actitudes en relación al comportamiento deseado?

¿Qué beneficios ven las personas en adoptar comportamiento deseado?

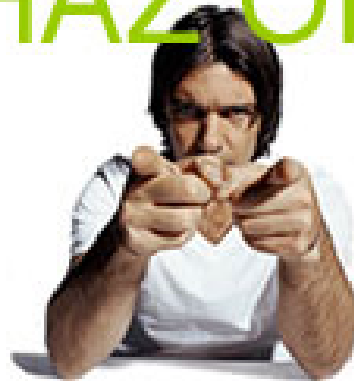
¿Qué barreras observan en asumir el comportamiento deseado?

Una vez analizadas estas inquietudes ¿Qué estrategia de cambio de comportamiento pueden definir como la más factible?

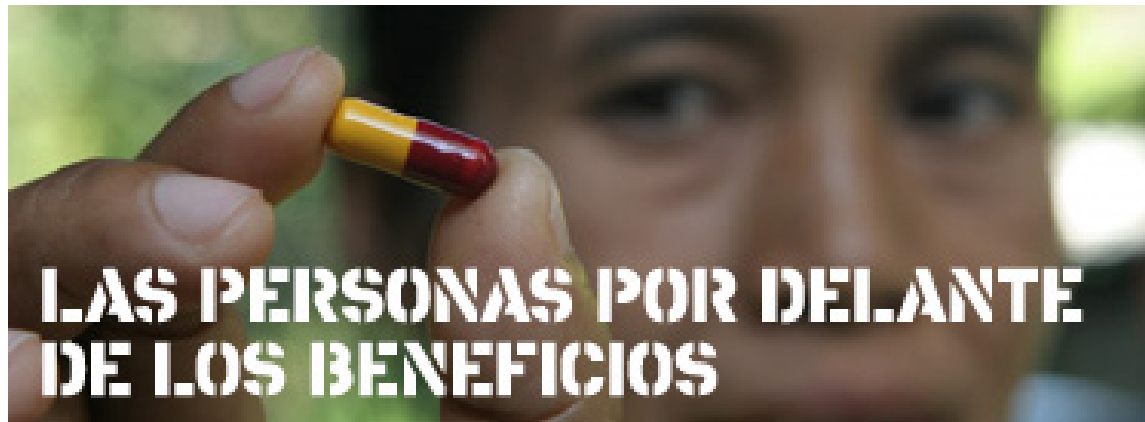


COMERCIO CON JUSTICIA

HAZ OÍR



TU VOZ



**LAS PERSONAS POR DELANTE
DE LOS BENEFICIOS**

