



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE COMUNICACIONES
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL PROCESO DE CAMBIO DE
MARCA DE UN TECHO PARA CHILE - UN TECHO PARA MI PAÍS

POR

GONZALO ANDRÉS VALLEJO GARRETÓN

Tesis presentada a la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia
Universidad Católica de Chile,
para optar al título de Magíster en Comunicación Estratégica

PROFESORES GUÍA

CLAUDIA LABARCA ENCINA Y EDUARDO OPAZO PRELLER

DICIEMBRE 2011

SANTIAGO, CHILE

© 2011 Gonzalo Andrés Vallejo Garretón

*A mí amada familia: Marcela, Mario, Rodrigo y Mario Jr.
Sin su apoyo, coraje y sabiduría nada de esto sería realidad.*

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer primero, a Alexander Kliwadenko Richaud, Director Social de Un Techo Para Chile por las gestiones, confianza y facilidades para realizar este proyecto. Sin su voluntad y disposición, este plan no sería una realidad. Por consiguiente, mis más sinceros agradecimientos para Iván Viquez, Director de Comunicaciones de Un Techo Para Mi País, Paula Montero, Directora de Comunicaciones de Un Techo Para Chile, Diego Flisfisch, Director Creativo de Un Techo Para Chile, Juan Rosales y Sofía San Cristóbal, miembros del equipo de comunicaciones de Un Techo Para Mi País. Aprendí mucho de ustedes y son en gran medida, parte de este proyecto también. Con su trabajo y el de todos quienes colaboran con su organización, les cambian la vida a las familias más pobres de América y eso no tiene precio.

Por otra parte, quiero agradecer a Claudia Labarca Encina y Eduardo Opazo Preller, quienes guiaron y aportaron considerablemente a este trabajo.

Extender mis agradecimientos a todos los profesores del programa de Magíster en Comunicación Estratégica de la Facultad de Comunicaciones por la dedicación y sabiduría. Especialmente a Paulina Gómez, Darío Rodríguez y Mónica Fuentes. Profesores destacados y mejores personas.

Gracias a Malvina Saavedra, cómo cambian las tardes con sólo una sonrisa.

Índice

1. Introducción	8
2. Contexto Desigualdad y Pobreza en Chile y América Latina: El modelo de Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País	10
America Latina y El Caribe.....	11
Tengo un idea: Un Techo Para Chile	13
El pequeño gran hermano: Un Techo Para Mi País	18
3.Marco Teórico	20
4.Antecedentes de la organización	24
Definiciones Institucionales	26
Pilares Organizacionales	26
Cultura Organizacional	28
Principales Mercados de la Organización	30
Productos y Servicios.....	30
Stakeholders	32
Monitoreo del entorno.....	35
Posición en el sector.....	36
Imagen Corporativa.....	37
Análisis del Diagnóstico	39
5. Problematicación.....	42
6. Estructura Plan de Comunicación Interna Un Techo Para Chile-Un Techo Para Mi País.....	48
Objetivo General del Plan	48

Objetivos Específicos.....	48
Ejes Centrales.....	48
Fases del Plan.....	50
Acciones.....	50
Resumen del Plan.....	58
Evaluación, Costos Asociados y Presupuesto	62
7. Conclusiones Generales	64
8. Bibliografía	66
9. Anexos	69

Índice de Ilustraciones

Capítulo 2

Figura 2.1 Números de Campamentos a nivel regional y nacional	11
Figura 2.2 Campamentos por región en millones al 2001	12
Figura 2.3 Porcentaje de población de campamentos por regiones al 2001	13
Figura 2.4 Estado de resultados Fundación Un Techo Para Chile al 31 de diciembre de 2006.....	14
Figura 2.5 Distribución de hitos logrados en proyectos al 31 de diciembre de 2009	15
Figura 2.6 Estado de resultados Fundación Un Techo Para Chile al 31 de diciembre de 2009.....	16
Figura 2.7 Estado de resultados Fundación Un Techo Para Chile al 31 de diciembre de 2010.....	17

Capítulo 4

Figura 4.1 Activos y pasivos Fundación UTPCH al 31 de diciembre de 2010	24
Figura 4.2 Organigrama Fundación Un Techo Para Chile 2011	25
Figura 4.3 Pilares organizacionales Techo 2011	27
Figura 4.4 Stakeholders Un Techo Para Chile 2010.....	32
Figura 4.5 Matriz de interés y poder stakeholders internos y externos UTPCH 2011	33
Figura 4.6 Agentes de cambio y receptores de cambio	34
Figura 4.7 Amenazas y oportunidades en procesos de cambio de marca UTPCH.....	35
Figura 4.8 Matriz 5 fuerzas de Porter	36
Figura 4.9 Logo Un Techo Para Chile	38
Figura 4.10 Logo Un Techo Para Mi País	38
Figura 4.11 Maqueta nueva imagen corporativa “Techo”	38

Capítulo 5

Figura 5.1 BAV 09 – The Lab	42
Figura 5.2 Índices de diferenciación y energía BAV 2010 The Lab	43
Figura 5.3 Comparación atributos BAV 2010 The Lab	44
Figura 5.4 Puntaje Un Techo Para Chile BAV 2003-2010	44

Figura 5.5 Imagen de marca Un Techo Para Chile BAV 2009-2010 The Lab	45
--	----

Capítulo 6

Figura 6.1 Objetivo 1, acciones 1 y 2	58
Figura 6.2 Objetivo 1, acciones 3 y 4	59
Figura 6.3 Objetivo 1, acción 5	60
Figura 6.4 Objetivo 2, acción 6	61

Índice de Tablas

Capítulo 4

Tabla 4.1 Interés de Stakeholders en productos y servicios UTPCH 2011	31
---	----

Introducción

“Transformar la imagen corporativa de las organizaciones es un propósito típico del dinamismo de los mercados contemporáneos”¹ y el presente trabajo trata precisamente de eso.

Luego de 14 años de crecimiento y popularidad, una de las fundaciones insignes de la lucha contra la pobreza y la desigualdad en nuestro país, Un Techo Para Chile decide a través de sus directores y en conjunto con su par continental, Un Techo Para Mi País, hacer de ambas una sola gran marca global ¿Las razones? Luego de muchas reuniones en las oficinas de la organización, análisis de estudios realizados por consultoras externas y entrevistas con los directores, revisión de cifras y estadísticas de pobreza nacional e internacional, se encuentran en este documento, que busca ser un aporte para una organización con un rol tan importante en la sociedad chilena, de Latinoamérica y el Caribe.

Cuando comenzamos a trabajar con los designados del área de comunicaciones de la organización para llevar a cabo el proceso, nos percatamos de que a pesar de que ya se había tomado la decisión de crear una nueva marca, no estaba contemplada una estrategia comunicacional para los públicos internos más relevantes de la organización que buscara comunicar las razones del cambio, pero también hacer de cada uno de los stakeholders internos un portavoz de la nueva marca y con eso mitigar las posibles resistencias que eventualmente podría generar la decisión. El cambio de marca no sólo implica alteraciones en el organigrama de la institución y en su gestión, a eso debemos agregar un cambio radical en su imagen corporativa.

Ante una determinación tan significativa, era necesario elaborar una estrategia que contemplara una correcta y más detallada segmentación de públicos estratégicos, identificar los principales aspectos de la cultura organizacional y entender el funcionamiento y la gestión de Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País. Una vez hecho lo anterior, sería fundamental identificar los aspectos centrales de identidad y personalidad de la nueva

¹ Tironi E., Cavallo A., Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales, 2da edición. Chile: Taurus. 2006. Página 87.

marca, para la elaboración y desarrollo de un nuevo discurso, a partir del cual, se llevarán a cabo diversas acciones que tienen por objeto incluir a los públicos internos como agentes activos del cambio y alinearlos en un relato común, para al momento de lanzar la marca a los diversos públicos externos (medios de prensa, autoridades, líderes de opinión y sociedad en general), exista un discurso unificado y coherente con los objetivos y características de la nueva organización global, respetando siempre, la cultura organizacional de la fundación.

Desde ahí nace este proyecto. Muchas reuniones con diversos empleados de distintos departamentos y directores de ambas organizaciones, discusiones con compañeros de generación y con Claudia Labarca Encina, profesora guía de este trabajo, dan lugar a un proyecto que busca mitigar al mínimo las resistencias que implica todo proceso de cambio al interior de una institución y particularmente, las que puedan existir en Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País.

Ha sido una difícil tarea asesorar al departamento de comunicaciones de ambas entidades en el proceso de cambio de marca, pero cada hora invertida en este trabajo tiene un mejor fin, la lucha contra la desigualdad y la pobreza ahora a nivel latinoamericano y bajo un solo nombre.

La comunicación no puede solucionar problemas de gestión, pero sí puede contribuir a optimizar procesos, explicar, motivar, apoyar y contribuir a la estrategia corporativa y este trabajo no es la excepción de un proceso que aun está en curso, pero que ha sido estructurado considerando muchas variables y factores que pudieran incidir para lograr un desafío tan importante de la mejor forma posible.

Contexto Desigualdad y Pobreza en Chile y América Latina: El modelo de Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País

Chile es más pobre. Así lo determinó la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) realizada en 2009 por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDEPLAN) respecto a la misma evaluación implementada en 2006. Si en la anterior medición el porcentaje de chilenos pertenecientes a la población más vulnerable alcanzaba un 13,7%, en 2009 llegó a un 15,1%. Esto se traduce en que 335.095 personas pasaron a formar parte de este grupo, lo que entrega un total de 2.5 millones viviendo en situación de pobreza en nuestro país, correspondiente a un 11,4% de la población nacional. A lo anterior debemos considerar las 620.387 personas indigentes, que alcanzan un 3,7% de la población total. Según el informe de MIDEPLAN, es primera vez en 20 años que se registra un alza en esta materia. Las únicas dos evaluaciones que no reflejaron una disminución en la indigencia, fueron las de 1998 y 2000, donde el porcentaje se mantuvo en 5,6%.

De acuerdo a la segmentación geográfica de Chile, las regiones más pobres corresponden a la Araucanía con un 27,1%, Bío Bío que alcanza un 21% y la región de El Maule que llega a 20,7%. Por el contrario, las tres regiones con menos índices de pobreza corresponden a Antofagasta, Magallanes y la Región Metropolitana respectivamente. Sólo las tres regiones mencionadas anteriormente más O'Higgins, Arica y Parinacota y la región de Los Lagos están bajo el promedio nacional (15,1%). En esa misma línea, las regiones que más se empobrecieron fueron la III y la IX, ambas con un aumento de 7% respecto de la encuesta CASEN 2006. Nueve de las quince regiones de nuestro país igualan o superan con creces el promedio de pobreza nacional.

Según el informe Catastros Campamentos 2011 realizados por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), en Chile existen más de 30.000 familias que viven en campamentos. Se entenderá por campamentos a los “asentamientos preferentemente urbanos, de más de 8 familias que habitan en posesión irregular un terreno, con carencia de al menos 1 de los 3 servicios básicos (electricidad, agua potable y sistema de alcantarillado) y cuyas viviendas se encuentran agrupadas y contiguas”². En Chile, existen 706

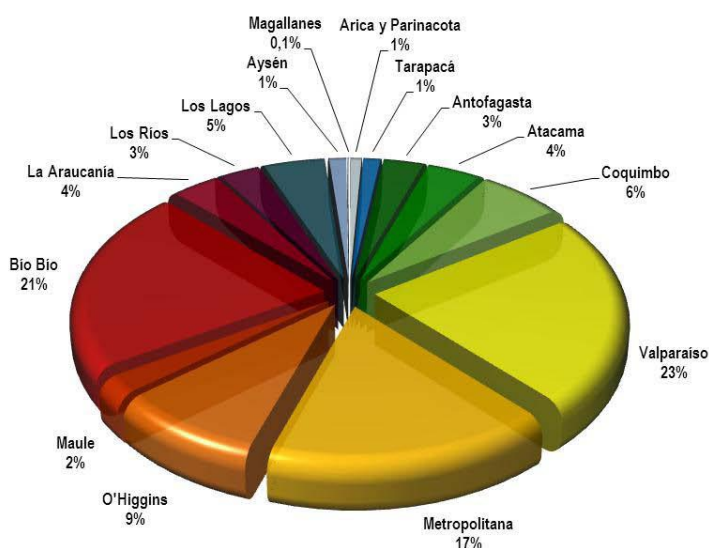
² Ministerio de Vivienda y Urbanismo/Catastro Nacional de Campamentos 2011 (internet). Chile. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2011 diciembre 10) Disponible en: <http://www.google.cl/search?hl=es->

campamentos (Figura 2.1) los cuales tienen un promedio de 21 años de antigüedad. Las regiones con mayor número de campamentos son Valparaíso, Bío Bío y Metropolitana, respectivamente. El 79% del total de campamentos a nivel nacional se sitúan en zonas urbanas, mientras que el 21% lo hacen en zonas rurales.

Figura 2.1

Número de campamentos a nivel regional y nacional

Región	Número de campamentos
Arica y Parinacota	6
Tarapacá	9
Antofagasta	21
Atacama	28
Coquimbo	45
Valparaíso	160
Metropolitana	120
O'Higgins	63
Maule	15
Bío Bío	151
La Araucanía	25
Los Ríos	21
Los Lagos	32
Aysén	9
Magallanes	1
TOTAL	706



Fuente: Catastros Campamentos 2011, MINVU

América Latina y El Caribe

En América Latina las cifras tampoco son alentadoras. Un Habitat, la agencia encargada del programa de asentamientos urbanos de las Naciones Unidas, realizó un reporte mundial en 2003 llamado *The Challenge Of Slums: Global Report On Human Settlements 2003*. Este trabajo está enfocado en las condiciones de la mayoría del segmento pobreza-urbana y su lucha para sobrevivir en zonas urbanizadas. Para esta organización, la

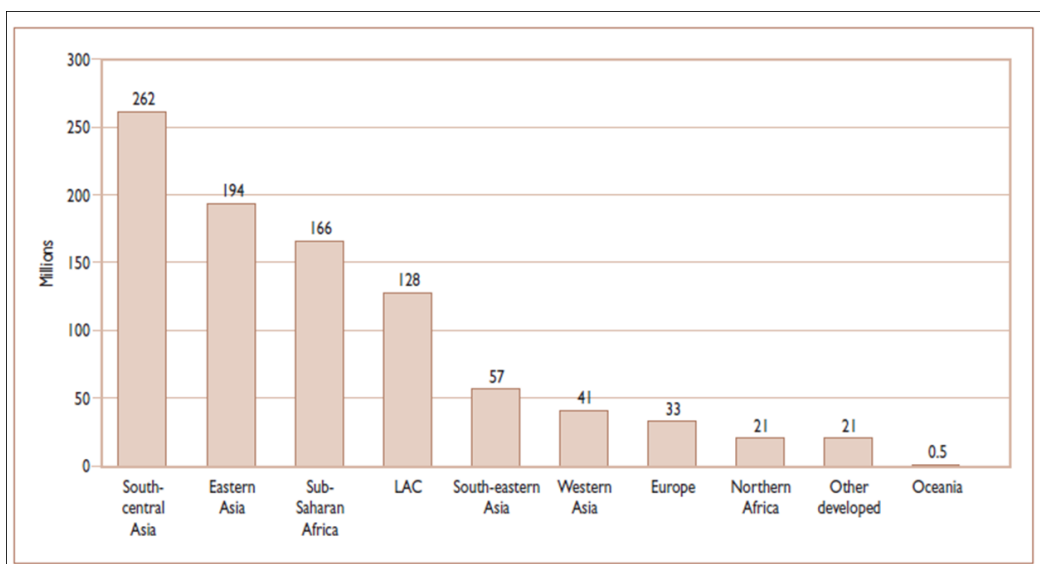
[419&q=catastro+nacional+de+campamentos+2011&oq=catastro+na&aq=1&aqi=g10&aql=&gs_sm=e&gs_upl=30011480310178681119101111013441128010.1.3.11510](#) , página 6.

definición de campamentos es similar a la que establece el MINVU, pero no enfatiza sólo los servicios básicos, también lo hace en el no reconocimiento de estos asentamientos por las autoridades. “...un contagioso asentamiento donde los habitantes son caracterizados como poseedores de condiciones inadecuadas de vivienda y servicios básicos. Éstos frecuentemente no son reconocidos como direcciones oficiales, integrales o como parte de la ciudad por las autoridades públicas”³.

Según el estudio realizado por Un Habitat y como se aprecia en la figura 2.2, Latinoamérica y el Caribe (LAC) se sitúan en el cuarto lugar de un total de diez regiones en números de personas viviendo en campamentos con 128 millones, estando sólo detrás de Asia Central Sur, Asia del Este y los países ubicados debajo del Sahara en África.

Figura 2.2

Campamentos por región en millones al 2001



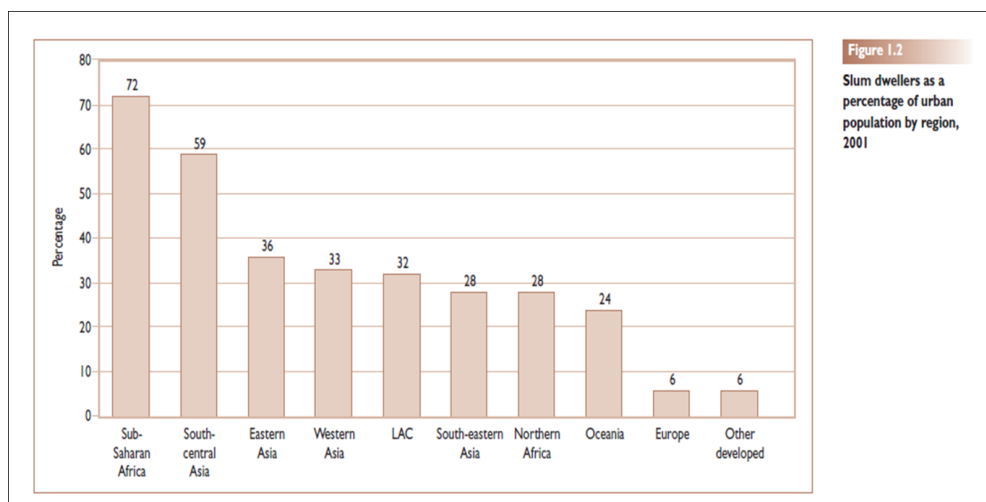
The Challenge Of Slums: Global Report On Human Settlements 2003

³Un Habitat. The Challenge Of Slums: Global Report On Human Settlements 2003 (internet). Kenya. Un Habitat. (2011 diciembre 10). Disponible en: <http://www.unhabitat.org/pmss/listItemDetails.aspx?publicationID=1156> , página 10.

En Latinoamérica y el Caribe, los campamentos corresponden a un 32% del total de la población urbana. De los 527 millones de personas en LAC, 128 millones viven en esas condiciones. Esa proporción, sitúa a LAC en el quinto lugar (Figura 2.3). El primer lugar de personas viviendo en campamentos en zonas urbanas lo ocupan los países ubicados debajo del Sahara en África, con un 72% o sea, 166 millones de un total de 231.

Figura 2.3

Porcentaje de población de campamentos por regiones al 2001



The Challenge Of Slums: Global Report On Human Settlements 2003

Tengo un idea: Un Techo Para Chile

El objetivo era construir 350 casas en Curanilahue para familias de extrema pobreza. Así partió el Sacerdote Jesuita Felipe Berríos en 1997, lo que hoy es una de las organizaciones que más voluntarios reúne en Chile y Latinoamérica (400.000)⁴. No había proyección alguna con la iniciativa, pero fue tan exitosa la experiencia para los jóvenes y las familias que recibieron sus viviendas, que el grupo se propuso una meta un poco más ambiciosa.

Se acercaba el año 2000, y el objetivo fue construir a lo largo de todo Chile 2000 casas antes del 1 de enero de ese año.

⁴ Centro de Investigación Social (CIS), Archivos. Un Techo Para Chile 2011.

Se montaron oficinas regionales en las principales ciudades del país, se iniciaron vínculos con universidades y colegios para reclutar voluntarios. En septiembre de 1999 y después de intenso trabajo, 2000 familias fueron beneficiadas con una vivienda.

Con el cumplimiento de los objetivos anteriores, y luego de ya transformarse legalmente en una fundación, se crearon las áreas de Vivienda Definitiva y Rehabilitación Social. Ambas dedicadas a la construcción, ya no con el formato de mediaguas, sino barrios sustentables y seguros en base a viviendas definitivas. De ahí nace entonces un nuevo desafío, llegar al 2010 sin campamentos en Chile.

Y así, mientras Un Techo Para Chile se hacía cada vez más fuerte, para el 2001 ya se comenzaba a mirar fuera de las fronteras nacionales.

En 2006 ya se había levantado más de 30 mil mediaguas, se había movilizado a más de 15.000 voluntarios y generado ingresos directos por más de \$2.490.000.000 (ver figura 2.4).

Figura 2.4

Estado de resultados Fundación Un Techo Para Chile al 31 de diciembre de 2006

Ingresos		Egresos	
Ingresos directos	2.492.983.149	Egresos Directos	2.572.080.300
Donaciones empresas	1.764.299.947	Construcción de Mediaguas	1.421.308.057
Donaciones particulares-familias	631.638.814	Habilitación Social (Educación, Salud, Jurídica, Microcréditos)	205.236.562
Pobladores y Voluntarios	97.044.388	Capacitación en oficios e constr. de Bibliotecas	226.590.703
Total Ingresos	2.492.983.149	Vivienda Definitiva	167.152.145
		Centro de Investigación Social	22.561.823
		Capacitación y Formación del Voluntariado	32.009.540
		Dirección y Coordinación Nacional	167.650.148
		Área Comercial y Administración	265.725.246
		Un Techo para mi País	39.252.847
		Proyectos asociados (En todo amar y servir)	24.593.229
		Total Egresos	2.572.080.300

Memoria 2006, Un Techo Para Chile

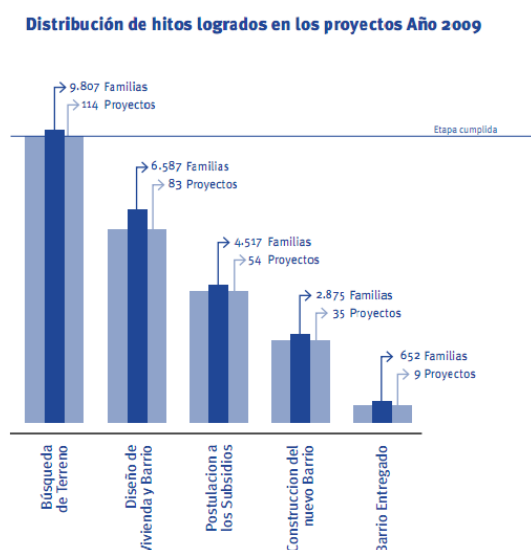
En palabras del entonces Capellán Berrios: “Un Techo Para Chile no es una reacción romántica o asistencialista. Es una empresa que busca justicia, que tiene metas, balances, estrategias. Es decir un verdadero post grado que completa la formación

profesional para los voluntarios y formaliza y profesionaliza el aporte a la sociedad de los pobladores”⁵.

El 2009, fue un año particularmente exitoso para la institución (ver figura 2.5). Sólo ese año, se había logrado levantar 136 campamentos con plan jurídico, 137 campamentos con Plan Fomento Productivo, se realizaron 215 talleres electivos, se entregaron 1.231 créditos a pobladores microempresarios, 114 campamentos con plan de salud y 68 bibliotecas, entre muchas otras iniciativas.

Figura 2.5

Distribución de hitos logrados en proyectos al 31 de diciembre de 2009



Memoria 2009, Un Techo Para Chile

Financieramente, la institución crecía en ingresos y también en gastos e inversión. A diferencia de 2006, en 2009, Un Techo Para Chile casi dobló los ingresos, llegando a percibir más de \$4.976.300.000 (ver figura 2.6). A sus áreas de trabajo, se sumaban el Centro de Investigación Social (CIS) y el Centro de Innovación Social.

⁵ Un Techo Para Chile/Memoria 2006 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 5). Disponible en: <http://www.untechoparachile.cl/documents/memoria2006.pdf> , página 7.

Figura 2.6

Estado de resultados Fundación Un Techo Para Chile al 31 de diciembre de 2009

Estado de Resultado Fundación Un Techo para Chile Al 31 de diciembre de 2009

INGRESOS		%	EGRESOS		%
Ingresos Operacionales	\$ 4.975.083.724		Egresos Directos	\$ 5.165.769.207	
Donaciones Empresas	\$ 2.300.963.701	46,2%	Habitación Social (Educación, salud, jurídica, microcréditos, etc)	\$ 1.858.941.917	36,0%
Donaciones Particulares / Familias	\$ 1.127.273.458	22,7%	Vivienda Definitiva	\$ 1.471.154.274	28,5%
Pobladores y Voluntarios	\$ 19.796.828	0,4%	Centro de Investigación Social	\$ 53.989.820	1,0%
Subsidio Asistencia Técnica	\$ 418.381.532	8,4%	Capacitación y Formación de Voluntariado	\$ 57.500.722	1,1%
Aporte Fondos Nacionales e Internacionales	\$ 1.053.014.338	21,2%	Dirección y Coordinación Nacional	\$ 87.753.974	1,7%
Otros Ingresos Internos	\$ 55.633.867	1,1%	Área Comercial y Administración	\$ 822.566.968	15,9%
Ingresos No Operacionales	\$ 1.311.598		Un Techo para mi País	\$ 599.131.809	11,6%
Otros Ingresos	\$ 1.311.598	0,0%	Proyectos Asociados	\$ 214.729.723	4,2%
TOTAL INGRESOS	\$ 4.976.395.322		TOTAL EGRESOS	\$ 5.165.769.207	
			Trabajo Voluntarios valorizado*	\$ 972.330.444	
			Gasto en Espacios Publicitarios y Producción Valorizados**	\$ 3.372.627.675	
			TOTAL EGRESOS (Incluidos voluntariado y donaciones de ss)	\$ 9.510.927.326	

Memoria 2009, Un Techo Para Chile

Pero el año 2010 no sería tan fácil, el terremoto del 27 de febrero fue un episodio difícil y un desafío naturalmente asumido por la fundación. A pesar de sostener e incluso aumentar las cifras de proyectos, actividades, talleres y oficinas regionales, Un Techo Para Chile debió salir al paso de la reconstrucción de las zonas afectadas, postergando su desafío de “Un 2010 sin campamentos”.

Pese a incrementar significativamente los ingresos respecto del año anterior gracias a la inyección de fondos de emergencia por \$15.000.000.000, los egresos fueron también suculentos. Sólo la reconstrucción implicó \$14.000.000.000.

Figura 2.7

Estado de resultados Fundación Un Techo Para Chile al 31 de diciembre de 2010

INGRESOS		%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 25.645.958.733	
Donaciones Empresas	\$ 5.304.404.301	20,7%
Donaciones Particulares-Familias	\$ 1.234.943.403	4,8%
Pobladores y Voluntarios	\$ 16.400.195	0,1%
Subsidio Asistencia Técnica	\$ 402.800.327	1,6%
Aporte Fondos Nacionales e Internacionales	\$ 300.619.593	1,2%
Otros Ingresos Internos	\$ 229.674.640	0,9%
Un Techo para mi País	\$ 3.157.116.274	12,3%
Emergencia	\$ 15.000.000.000	58,5%
TOTAL INGRESOS	\$ 25.645.958.733	
EGRESOS		%
EGRESOS DIRECTOS	\$ 22.728.673.492	
Habilitación Social	\$ 1.222.251.186	5,4%
Vivienda Definitiva	\$ 1.991.499.511	8,8%
Área Comercial y Administración	\$ 1.173.392.861	5,2%
Un Techo para mi País*	\$ 2.959.438.883	13%
Otros Egresos	\$ 532.091.051	2,3%
Reconstrucción**	\$ 14.850.000.000	65,3%
TOTAL EGRESOS	\$ 22.728.673.492	
Trabajos Voluntarios valorizado***	\$ 3.209.226.892	
Gastos en Espacio Publicitarios y Producción Valorizados****	\$ 3.894.900.000	
TOTAL EGRESOS	\$ 29.832.800.384	

Al margen de los balances financieros, Un Techo Para Chile ha demostrado que a lo largo de sus 14 años de vida, se ha convertido en una institución sólida, con un crecimiento sostenido en todos sus ámbitos operativos. Sólo en 2010, más de 9 mil familias se vieron beneficiadas con una vivienda definitiva. Tienen a más de 300 empleados en su oficina central, a más de 3 mil en los campamentos y 183 sedes para educación y trabajo.

Un Techo para Chile cambió en nuestro país el paradigma tradicional de intervención social en lo que a luchar contra la pobreza y la desigualdad concierne, y desde 2001, así lo ha venido haciendo en 19 países de Latinoamérica y el Caribe.

El pequeño gran hermano: Un Techo Para Mi País

El Salvador, 13 de enero de 2001. Bastaron 45 segundos de un terremoto de 7,6 grados Richter para que 172 de los 262 municipios del pequeño país se vieran muy fuertemente afectados, pero Santa Tecla, “Las Colinas”, se llevó la peor parte. Un alud de 150 mil metros cúbicos cayó sobre 200 casas.

Exactamente un mes después, el 13 de febrero, otro sismo de 6,6 grados Richter azotó durante 20 segundos, principalmente, a los departamentos de Cuscatlán, San Vicente y La Paz.

En Perú sucedió algo muy parecido. El sábado 23 de junio de 2001, un terremoto de 8,4 Richter afectó a Arequipa, Moquegua y Tacna.

Fueron estos dos hechos, primero El Salvador y luego Perú, los que impulsaron a universitarios de ambos países a trabajar en ayuda de los más afectados. Desde Chile, algunos dirigentes de Un Techo Para Chile también fueron a aportar sus conocimientos en construcción de viviendas de emergencia. Así, se comenzó a articular el brazo internacional de la fundación chilena. Era tanto el interés de jóvenes en el voluntariado, que surgió la idea de comenzar a extender las labores realizadas en Chile, esta vez, bajo el nombre de Un Techo Para Mi País. Replicando el modelo chileno, el pequeño hermano de UTPCH fue creciendo. Para el 2005, Un Techo Para Mi País ya recibía reconocimientos internacionales por su labor como el “Premio emprendedor Social Schwab Foundation” y contaba con oficinas en países como Colombia, Uruguay y Argentina. En el 2006, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) los reconocía mediante el premio “Bid Juventud”. Ya con oficinas en El Salvador y Perú, en el 2008 la institución seguía trabajando contra la pobreza y su labor era reconocida por entidades como la ONU y recibía premios internacionales como el “Best Practices to Improve the Living Environment” en Dubai.

En 2009, Unesco y el BID seguían premiando a la institución por sus aportes, y para 2010 el Programa de las Naciones Para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de Estados Americanos (OEA) se sumaban a las organizaciones que premiaban la labor de un Techo Para Mi País.

En tan sólo 10 años, la institución cuenta con 19 oficinas en Latinoamérica y el Caribe, ha construido más de 75.000 viviendas de emergencia y suma más de 380.000 voluntarios en toda la región. Ha entregado 1429 microcréditos y tiene a 1135 pobladores en planes de educación. Sólo para el terremoto de Haití en 2010, UTPMP levantó 826 viviendas de emergencia y movilizó a 2.800 voluntarios⁶. En materia de financiamiento, el 2010, Un Techo Para Mi País incrementó en un 56% el ingreso de fondos respecto del año anterior y el presupuesto regional de inversión para el año pasado fue de 14,5 millones de dólares. De este presupuesto, el 80% fue gracias a los aportes de empresas privadas como Coca Cola, LAN, Bank Of America, JpMorgan, Kellog's, DHL, Caterpillar y Dakar, entre otras. A ellos, se suma la contribución de organizaciones como el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) perteneciente al BID, que concretó un proyecto en conjunto de construcción de viviendas por 2,6 millones de dólares⁷.

⁶ Un Techo Para Chile/Memoria 2006 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 5). Disponible en: <http://www.untechoparachile.cl/documents/memoria2006.pdf>

⁷ Ibid

Marco Teórico

Para este trabajo, se considerarán conceptos según las siguientes delimitaciones. Cuando se habla de Comunicación Estratégica, hay una gran diversidad de autores que han hecho de este concepto definiciones personales. Para el presente trabajo nos remitiremos a la definición de los autores Tironi y Cavallo: “La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos”⁸. Si bien esta definición alude específicamente a las organizaciones como sujeto, puede aplicarse también a personas naturales, gobiernos y cada una de las diferentes formas de estructuración de una organización. El concepto de comunicación organizacional alude a un carácter de gestión de la comunicación, pero interno, a diferencia de la comunicación estratégica que es más generalista. Así, el objetivo de la comunicación organizacional es definido por los mismos autores como “integrar a la institución en torno a su identidad, es decir, a una definición de sí misma y de su proyecto corporativo”⁹. En este sentido, los autores Darío Rodríguez y María Pilar Opazo son más enfáticos en su rol. “La comunicación organizacional no sólo permite que la organización cumpla con sus objetivos formalmente establecidos, sino también que funcione y, más aun, que exista”¹⁰.

Cuando nos referimos a las organizaciones, inmediatamente se tiende a vincular a la entidad con la (s) marca (s) de la misma. Para este trabajo, entenderemos por marca “una representación simbólica que se sostiene en la identidad e imagen de una organización”¹¹. Pero la definición anterior, no puede no ir acompañada del concepto de identidad de marca. Es, precisamente en este concepto, donde encontramos el corazón de una marca y que aplica al caso de Un Techo Para Chile. “La identidad de marca es un conjunto de activos y

⁸ Tironi E., Cavallo A., COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, Vivir en un mundo de señales, 2da edición. Chile: Taurus, ¿Qué es la comunicación estratégica? p. 33.

⁹ IBID p. 157.

¹⁰ Rodríguez D., Opazo M., Comunicaciones de la Organización, 1ª edición. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, Comunicación y Organización, p. 28.

¹¹ Tironi E., Cavallo A., COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, Vivir en un mundo de señales, 2ª edición. Chile: Taurus, El Mundo de las Marcas p. 93.

pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes”¹².

Por las definiciones anteriores, es que resulta fundamental explicar que existe una cultura en base a esa identidad al interior de una organización. Ítem fundamental a lo largo de este proyecto que persigue, a través de la comunicación, llevar un proceso de cambio de marca generando la menor incertidumbre posible en los distintos públicos vinculados a Un Techo Para Chile, pero igual de importante, respetando la cultura organizacional de la institución. Para definir cultura organizacional, nos remitiremos al concepto de cultura y lo vincularemos al carácter interno de Un Techo Para Chile, pero aplica a cualquier organización. Por cultura, la Real Academia de la Lengua Española define: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”¹³.

Una vez delimitado el concepto de cultura organizacional, se puede avanzar en la razón que dio lugar a este trabajo, el cambio de marca de Un Techo Para Chile y Un Techo para mi país. En el caso de ambas organizaciones, necesariamente, el proceso de cambio de marca implica variaciones en aspectos como la misión, visión y valores de la institución, además de otros aspectos como la imagen, por ejemplo. Esas definiciones provienen de un relato que deberá nacer con la nueva marca. De ese relato, se desprenderán las definiciones y por consiguiente, los mensajes claves e ideas fuerzas para cualquier acción comunicacional que se implemente. Entenderemos por relato “el que construye un mundo de significaciones en el cual nos sentimos parte, por similitud de pensamiento o antagonismo. Pero sabemos que pertenecemos a un mismo espacio/tiempo, en el cual se comparte una serie de elementos que en conjunto nos resignifican”¹⁴. Así como en la organización el relato delimita los elementos comunes y los expresa, el cómo serán transmitidos los diversos mensajes que se desprenden de ese relato es un tema fundamental para cualquier institución, pero especialmente en Un Techo Para Chile, por su particular cultura organizacional descrita posteriormente (ver página 28). Lo anterior se conoce bajo el concepto de storytelling, el

¹² Aaker D., CONSTRUIR MARCAS PODEROSAS, 1ª edición. España: Ediciones Gestión 2000, S.A. ¿Qué es una marca poderosa? P. 24.

¹³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22ª edición. España.

¹⁴ AB Comunicaciones/Gestionando Comunicación Interna (internet). Argentina. ABC Comunicaciones (2011 diciembre 27). Disponible en: <http://abcomunicaciones.com.ar/node/626>

que Miguel Roig define como “una manera distinta de gestionar los relatos para utilizar la narración como una manera de convencer y movilizar la opinión”¹⁵. Para Seth Godin, autor de “All Marketers Tell Stories” la clave del Storytelling está en la visión de mundo de los individuos y encontrar el marco adecuado para esa visión. “Todo consumidor tiene una visión de mundo que afecta el producto que quieres vender. Esa visión de mundo altera la forma en que ellos interpretan todo lo que tú digas o hagas. Enmarca tu historia en términos de esa visión de mundo, y será escuchada”¹⁶. Pero ¿A quién buscamos transmitir un relato y los mensajes que se desprendan de él de forma tan convincente y creativa? En el plan de comunicación interna para Un Techo Para Chile detallado más adelante, los públicos estratégicos o stakeholders son los receptores, y por ende, uno de los elementos claves del plan. En este aspecto, nos limitaremos a entender por stakeholders a “cualquier grupo o persona individual que puede afectar o verse afectado por la realización de un propósito de la compañía”¹⁷.

Pero todo proceso de cambio organizacional, aunque esté acompañado de una estrategia de comunicación tiene la probabilidad de no cumplir con los objetivos propuestos en un principio ya sea por la incoherencia de sus mensajes, la incorrecta definición de sus públicos objetivos, una falla en el canal o plataforma de transmisión del mensaje, o simplemente porque los receptores de ese proceso comunicativo no están de acuerdo con lo que les fue transmitido y las características del cambio, entre muchas otras razones. El escepticismo generado por un proceso de cambio al interior de la organización, tiene como consecuencia la resistencia al cambio organizacional. Ésta, una de las principales situaciones que se busca mitigar con este trabajo, la entenderemos según lo que propone Barry Dym. “La resistencia debe ser entendida como un esfuerzo sistemático por recuperar el equilibrio interrumpido por el cambio”¹⁸.

¹⁵ Salmon C., Storytelling: La Máquina de Fabricar Historias y Trastornar las Mentes. 1ª edición. España: Atalaya. Prólogo, p13.

¹⁶ Godin S. All Marketers Tell Stories. 2a Edición. Estados Unidos: Portfolio. Step 1: Their Worldview, p 74.

¹⁷ Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., De Colle S., Stakeholders Theory. The State of The Art. 1st edition. United States: Cambridge University Press. The Genesis of Stakeholders Theory, p 26.

¹⁸ Dym B., Practitioner O.D. Development Network vol.31/Nº 1, 1999.

Por lo anterior, es que resulta vital que los beneficios del proceso sean comunicados a los destinatarios correctos, pero también que el mensaje sea el adecuado. Esto es, tratar de anticiparse a las inquietudes de los stakeholders internos de Un Techo Para Chile y comunicar con las respuestas a esas eventuales suspicacias. Para ello, resulta fundamental tener presente cuáles son las tres improbabilidades de los procesos comunicacionales que bien detallan en su libro “Comunicación en las Organizaciones” los autores Rodríguez y Opazo: 1) Que el otro entienda 2) Llegar más allá de los presentes 3) Que el otro acepte. “En estas comunicaciones internas, se trata de superar las tres improbabilidades: se procura hacerlas altamente probables”¹⁹. Y efectivamente es ése el rol del encargado de gestionar la comunicación al interior de Un Techo Para Chile, en este caso el departamento de comunicaciones de la institución. Tarea que no será sencilla, porque para algunos de sus públicos estratégicos, la institución ha ido adquiriendo cada vez más fuerza y aparentemente no debería tener razones para cambiar, y dejar atrás una marca tan conocida a nivel nacional.

¹⁹ Rodríguez D., Opazo M., Comunicaciones de la Organización, 1ª edición. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile, Comunicación y Organización.

Antecedentes de la organización

- **Nombre de la Organización:** Fundación Un Techo Para Chile
- **Rubro:** Organizaciones sin fines de lucro – Gestión Social- EGIS (Entidad de Gestión Inmobiliaria Social) y PSAT (Prestadores de Asistencia Técnica).
- **Directorio:** Cristián del Campo SJ, Eugenio Tironi, Felipe Lamarca, Anita Holuigue, Javier Zulueta, Francisco Jiménez SJ y Carmen Gloria de la Maza.
- **Patrimonio**

Figura4.1

Activos y pasivos Fundación UTPCH al 31 de diciembre de 2010

ACTIVOS		\$
ACTIVO	\$ 3.458.231.874	95%
Disponible	\$ 147.042.940	4%
Inversiones	\$ 1.692.919.440	47%
Fondo de Reserva	\$ 1.102.573.593	30%
Cuentas por Cobrar	\$ 186.261.806	5%
Gastos Pagados por Anticipados	\$ 2.845.679	0%
Documentos por Cobrar	\$ 217.905.836	6%
Garantías	\$ 62.423.829	2%
Impuestos por Recuperar	\$ 6.563.890	0%
Fondos por Rendir	\$ 39.694.861	1%
ACTIVO FIJO	\$ 159.866.042	4%
Activo fijo	\$ 354.090.437	10%
Depreciación acumulada	-\$ 194.224.395	-5%
OTROS ACTIVOS	\$ 13.943.855	0%
Inversiones en Otras Sociedades	\$ 13.943.855	0%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.632.041.771	
PASIVOS		\$
PASIVO	\$ 956.535.633	26%
Cuentas por Pagar	\$ 381.031.952	10%
Provisiones	\$ 146.010.336	4%
Retenciones por Pagar	\$ 59.818.480	2%
Donación Anticipada	\$ 369.674.865	10%
PATRIMONIO	\$ 2.675.506.138	74%
Capital Pagado y Otros	\$ 2.396.962	0%
Otras Reservas	\$ 44.011.520	1%
Resultado Acumulado años Anteriores	-\$ 288.187.585	-8%
Resultado del Ejercicio	\$ 2.917.285.241	80%
TOTAL PASIVOS	\$ 3.632.041.771	

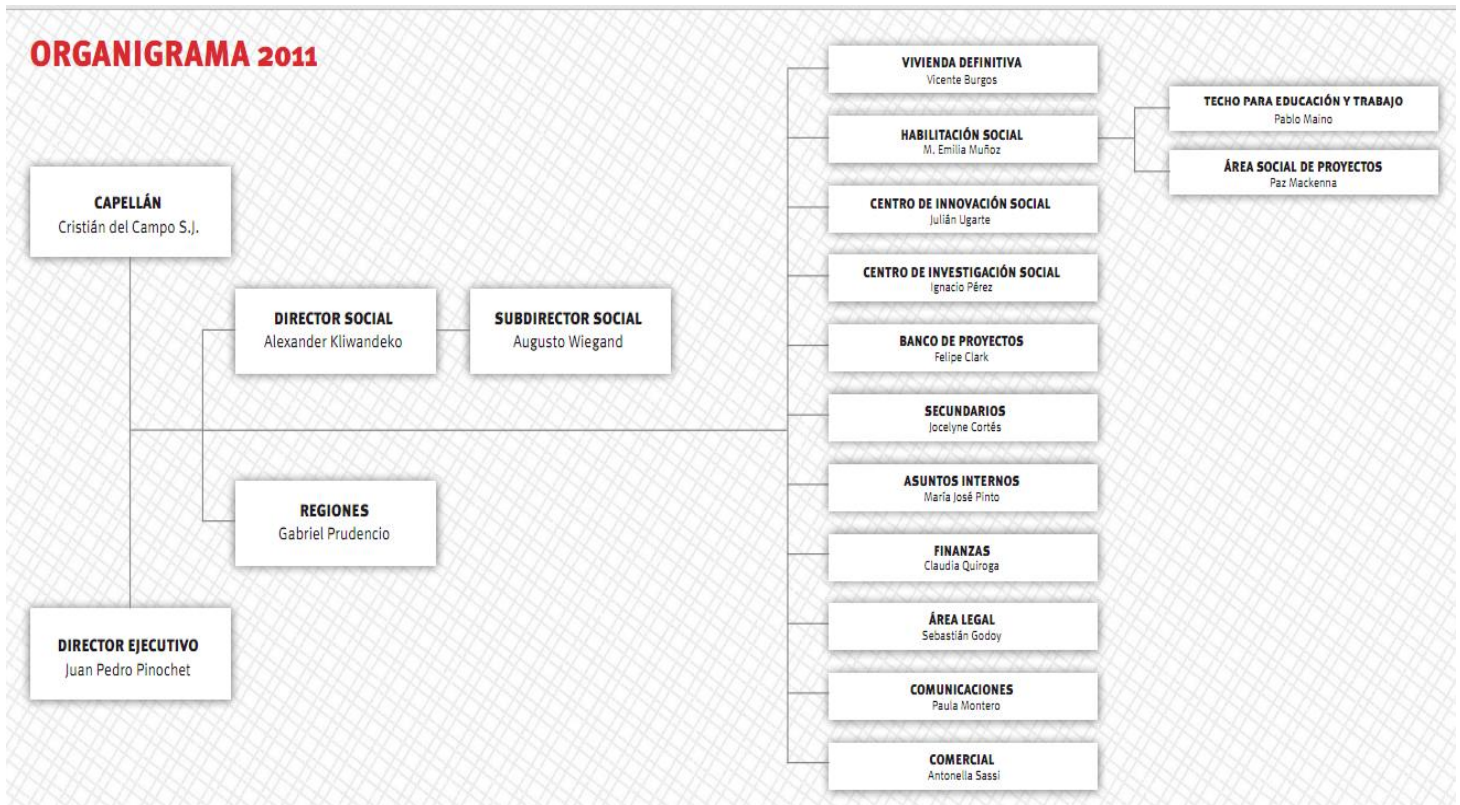
Fuente: Memoria 2010 Un Techo Para Chile

- **Dotación**

Actualmente, Un Techo Para Chile cuenta con 300 empleados tanto en su oficina central, como en las distintas sedes a lo largo del país. Sin considerar los más de 15.000 voluntarios que anualmente realizan trabajos de verano e invierno en diversos campamentos de todo Chile.

Figura 4.2

Organigrama Fundación Un Techo Para Chile 2011



Fuente: Memoria 2010 Un Techo Para Chile

Definiciones Institucionales

Misión

“Como jóvenes voluntarios de Un Techo para Chile trabajamos en campamentos, blocks y barrios de nuestro país, investigando, denunciando, apoyando y capacitando a los pobladores, a sus familias y comunidades para que cuenten con oportunidades reales que les permitan salir de su situación de pobreza. Trabajamos apasionadamente, involucrando a toda nuestra sociedad con una erradicación de excelencia de los campamentos de nuestro país, abriendo de esta manera, espacios de integración entre ellos y el resto del país, que nos permitan hacer de Chile un techo digno para todos”²⁰.

Visión

“Un Chile sin campamentos, con barrios sustentables y familias integradas a la sociedad”²¹.

Pilares Organizacionales

Cuando Un Techo Para Chile decidió crear una nueva marca que uniera el brazo chileno con su par regional, se implementaron internamente diferentes mecanismos como entrevistas, encuestas y reuniones de equipo en diferentes países, con el fin de determinar cuáles serían los nuevos pilares de marca. Una vez realizados estos ejercicios, sólo tuve acceso a los resultados, ya que la organización optó por no revelar los detalles de esas herramientas de levantamiento de información.

Los valores que la institución fijó para la nueva marca son:

²⁰ Un Techo Para Chile/ Quiénes Somos (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 noviembre 12). Disponible en: <http://www.untechoparachile.cl/pagina/quienes-somos/mision-y-vision>

²¹ Ibid.

Figura 4.3

Pilares organizacionales Techo 2011



En este aspecto, detectamos que hay tres de ellos que sí son coherentes con el trabajo, modelo, públicos estratégicos y proyección de la organización, pero el pilar “denunciante” inmediatamente generó escepticismo. Esto, porque debido al actual contexto social, económico y político de Chile, se consideró que es probable que algunas de las empresas que hoy son socias y colaboradores de la institución, así como otras que podrían eventualmente estar interesadas en serlo, pudiesen llegar a tener inconvenientes de vincularse con una organización que se declara “denunciante”. Por lo anterior, es que en el plan de acción propuesto en este trabajo, se trabajó este ítem con especial cuidado, anticipándose al potencial escepticismo que se podría generar.

Cultura Organizacional

Principales rasgos de la cultura de la organización

Un Techo Para Chile es una organización que a pesar de tener una estructura corporativa muy definida en cuanto a cargos y departamentos (ver organigrama en página 25), existe una horizontalidad explícita. En este aspecto, las características físicas de su oficina central (un gran galpón donde cada departamento es abierto y a la vista de todos los otros miembros y empleados) y la necesidad de trabajar en equipos multidisciplinarios, fomenta dicha horizontalidad. El Capellán visita constantemente las diferentes áreas y sostiene reuniones con varios cargos de diferentes departamentos. Al medio de la oficina, hay un mesón central con toda la prensa escrita del día, además de máquinas de café, agua caliente, etc. lo que convierte ese lugar, en un punto natural de encuentro para empleados, directivos, visitas y funcionarios. Por otra parte, están las plataformas necesarias para cada empleado o funcionario poder comunicarse con cualquier miembro de la organización ya sea vía mail, teléfono (anexos) o ir directamente al puesto de trabajo de la persona requerida, lo que hace que la comunicación sea directa y multidireccional (vertical y horizontal). En este aspecto, para comunicaciones oficiales existen dos canales establecidos: Para instancias formales a determinado grupo de la organización, se envía un mail o, en caso de ser necesario, se cita a una reunión en una de las salas de reuniones si el grupo es pequeño. Cuando se quiere comunicar algo a toda la organización, en la parte baja de la oficina central hay una gran campana que se hace sonar para juntar a todos los miembros, además de galerías de asientos desmontables que permiten que los empleados puedan sentarse a mirar el telón en caso de que se proyecte algún material audiovisual.

Además, se aprovechan todos los lugares y rincones de las oficinas para publicar diversas informaciones. Existen diarios murales y grandes pilares que son utilizados como plataformas para dar a conocer distinta información de forma más informal.

Para fechas como el aniversario patrio o navidad, todos los miembros de la organización contribuyen con aspectos decorativos. No es raro encontrarse con fotos de algunos empleados con bromas o parecidos a algún personaje famoso.

En cuanto a la formalidad de los empleados, debido a que muchos de ellos están constantemente en terreno, requieren de un atuendo cómodo para las diferentes tareas y

trabajos, por lo que no existe un protocolo de vestimenta, ni siquiera en instancias formales. Ese aspecto es parte de la identidad de la organización y así lo entienden sus miembros y los diferentes públicos que se relacionan con Un Techo Para Chile.

En las oficinas regionales o sedes de campamentos aplica el mismo criterio. La política de puertas abiertas es transversal a todas sus oficinas, se utilizan diversas plataformas de comunicación como diarios murales, afiches y comunicación cara a cara, y se decoran según las fechas importantes, logros, etc.

Serán estas características de la cultura organizacional de Un Techo Para Chile fundamentales en el plan de comunicación propuesto más abajo, ya que todos los objetivos y acciones, tienen contemplado un eje central denominado “Respetar la Cultura Organizacional”, he ahí el énfasis en sus detalles y particularidades.

La cultura organizacional y el clima de Un Techo Para Chile, tienen directa coherencia con el estilo de trabajo e intervención en los distintos campamentos, blocks y asentamientos del país. La descripción anterior, tiene suma importancia en el plan, ya que cualquier intervención o acción propuesta, debe velar por no alterar considerablemente estos aspectos, ya que se entienden como identitarios de la organización y un proceso de cambio de marca como el que será implementado debe siempre considerar estos factores. De lo contrario es posible que se genere escepticismo al respecto o que las resistencias sean más probables y con ello, más difíciles de mitigar.

Principales Mercados de la Organización

Un Techo Para Chile, al igual que Un Techo Para Mi País participa en los siguientes mercados:

- Gestión Social
- Construcción y Vivienda
- Donaciones
- Capacitación
- Concursos Públicos y Privados

Productos y Servicios

La siguiente tabla de Productos y Servicios/Clientes/Mercado resume qué productos ofrece la organización (marcados con una X), qué clientes son consumidores o potenciales consumidores de esos productos, y a qué mercado pertenece cada producto. Además, define qué grado de importancia tiene cada producto para los diferentes clientes con calificaciones: Alto (A), Medio (M) y Baja (B).

Tabla 4.1

Interés de Stakeholders en productos y servicios UTPCH 2011

Productos y Servicios/ Cliente	Familias en situación de Pobreza	Escolares Y Universitarios	Empresas Privadas - Socias	Gobierno (Ministerios)	Organismos (Minicipalidades)	Socios Persona	Potenciales Voluntarios	Mercado
Vivienda Definitiva	X/A	X/A	X/A	X/M	X/A	X/A	X/A	Gestión Social, Construcción y Vivienda y Voluntariado.
Habilitación Social	X/A			X/M	X/A	X/M		Gestión Social
Centro de Innovación Social	X/A		X/M	X/M	X/A	X/M		Gestión Social y Capacitación
Centro de Investigación Social		X/M	X/M	X/M	X/A	X/M	X/M	Gestión Social, Voluntariado y Donaciones
Banco de Proyectos	X/A		X/A	X/M	X/A		X/B	Gestión Social, Concursos Públicos – Privados y Donaciones
Secundarios		X/A	X/M		X/B	X/B	X/A	Voluntariado

Ilustración elaborada por el Autor.

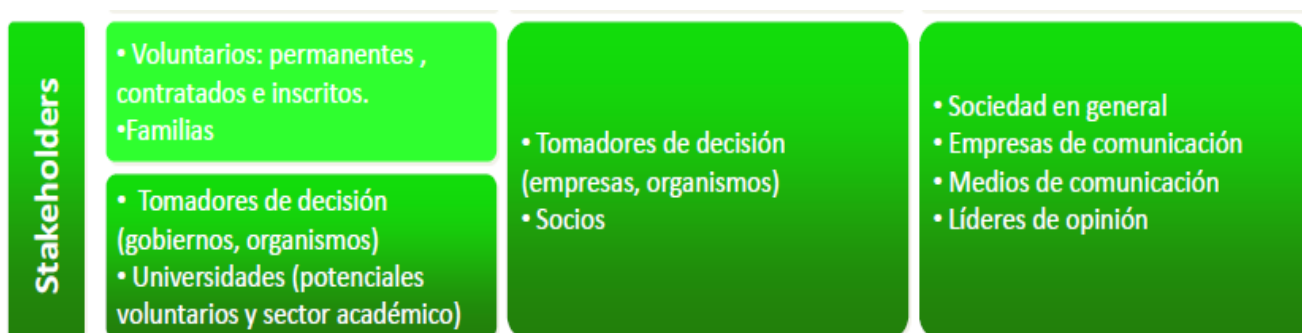
Stakeholders

Uno de los aspectos principales a considerar al momento de diagnosticar el estado de la comunicación al interior de cualquier organización, es delimitar y analizar los diferentes stakeholders más relevantes que podrían incidir en cualquier proceso o acción que la empresa en cuestión decida implementar.

Antes de asesorar a Un Techo Para Chile en el proceso de cambio de marca, la institución definió los siguientes como sus públicos de interés:

Figura 4.4

Stakeholders Un Techo Para Chile 2010



Luego de revisar exhaustivamente en varias oportunidades el cuadro anterior y analizar cada uno de los grupos, consideré que se debía delimitar los stakeholders en base a tres criterios fundamentales:

- a) Internos y Externos
- b) Interés y Poder en la Organización
- c) Agentes de Cambio y Receptores de cambio

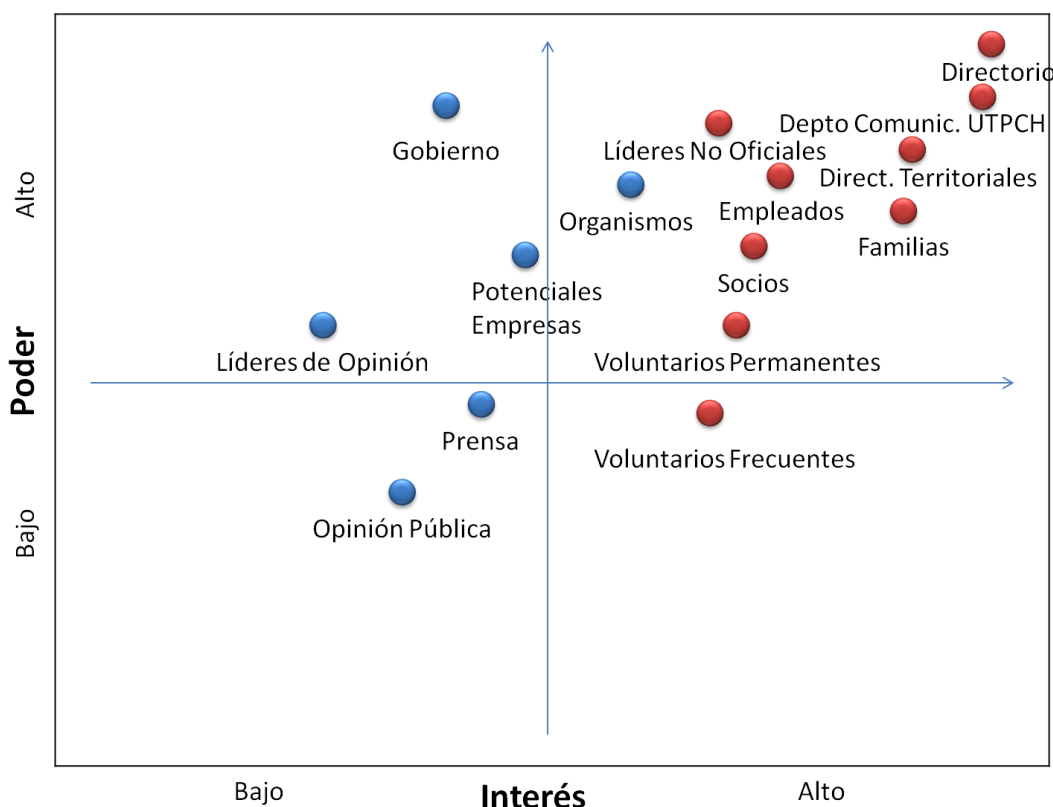
El primero de los criterios, permite segmentar de modo más general y facilita el trabajo a la hora de diseñar un plan con objetivos, estrategias, acciones y mensajes diferenciados para los distintos públicos. El segundo en tanto, nos permite identificar cuáles son los “más poderosos” o “interesados” en las decisiones y acciones de la organización, lo que a su vez, permite también identificar cuáles son los más relevantes. Por último, el tercer aspecto fue

diseñado así porque el objetivo del plan de comunicación detallado más adelante, persigue que los stakeholders Internos locales comprendan, valoren y transmitan con autoridad las consecuencias del proceso de cambio de marca. Considerando lo anterior, habrá públicos agentes del cambio y otros receptores del mismo. En algunos casos, habrá grupos que cumplirán doble funcionalidad.

Con todo lo anterior como antecedente, se elaboró el mapa de públicos estratégicos más relevantes donde los que aparecen en color rojo corresponden a los internos y los de color azul a los externos. A su vez, la figura posee dos ejes (interés y poder) que a su vez permite ubicar a aquellos que se encuentran en el cuadrante superior derecho como los más importantes para trabajar el proceso de cambio de marca a nivel interno.

Figura 4.5

Matriz de interés y poder stakeholders internos y externos UTPCH 2011



Matriz Elaborada por el Autor

En la siguiente figura, se grafican aquellos que cumplen la función de agentes de cambio, aquellos que tienen doble funcionalidad y los que son receptores del mismo.

Figura 4.6

Agentes de cambio y receptores de cambio

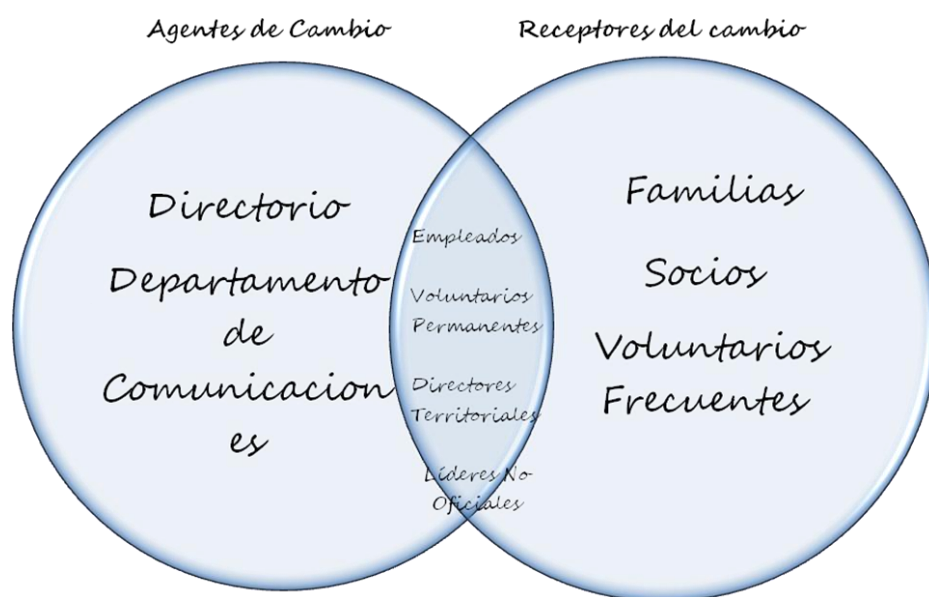


Ilustración Elaborada por el Autor

La ilustración anterior, grafica a los públicos estratégicos internos de Un Techo Para Chile que en el plan de comunicaciones para el cambio de marca propuesto más adelante, tendrán funciones de receptores y agentes de cambio. Como se menciona anteriormente, algunos tendrán doble funcionalidad, ya que en primera instancia serán receptores, pero en las fases siguientes se espera actúen como agentes del proceso.

Monitoreo del entorno

Para poder estructurar un plan de comunicación interna de Un Techo Para Chile, consideré necesario analizar las amenazas y oportunidades que implica un proceso de cambio de marca en la institución. Esta herramienta, permite entender el contexto, además de advertir los posibles escenarios y tomar los resguardos pertinentes al momento de elaborar el plan.

Figura 4.7

**Amenazas y Oportunidades en Proceso de Cambio de Marca
Un Techo Para Chile - Un Techo Para Mí País**

Amenazas	Oportunidades
-La marca UTPCH se encuentra muy bien posicionada en sus diferentes públicos (BAV’S), por lo que un cambio de marca puede afectar considerablemente lo conseguido (económica y socialmente). -En todo proceso de cambio las fuerzas institucionales que se oponen a éste son mayores que las que lo apoyan o crean (Douglas y Curtis, “Administración del Cambio”, 1979). -Pasar a formar parte de una institución global podría crear un exceso de confianza en los públicos que hoy apoyan a UTPCH y eventualmente, dejar de colaborar. - Quienes hoy ven a UTPCH como un ejemplo a nivel local, podrían decepcionarse si Chile pasa a ser sólo “uno más”.	-Pasar a formar parte de una institución regional (LAC), permite postular a fondos y convenios de colaboración de entidades extranjeras (ONU, BID, PNUD, etc.). - La agrupación de Chile como casa matriz y el resto de los países, permite a la organización alinear elementos comunes y redefinir una estructura corporativa acorde a los nuevos objetivos y metas. - Al ver el resto de las oficinas regionales a Chile con la cantidad de voluntarios y recursos que hoy posee integrarse a una marca común, puede contribuir a la fuerza y credibilidad de los públicos internos y externos.

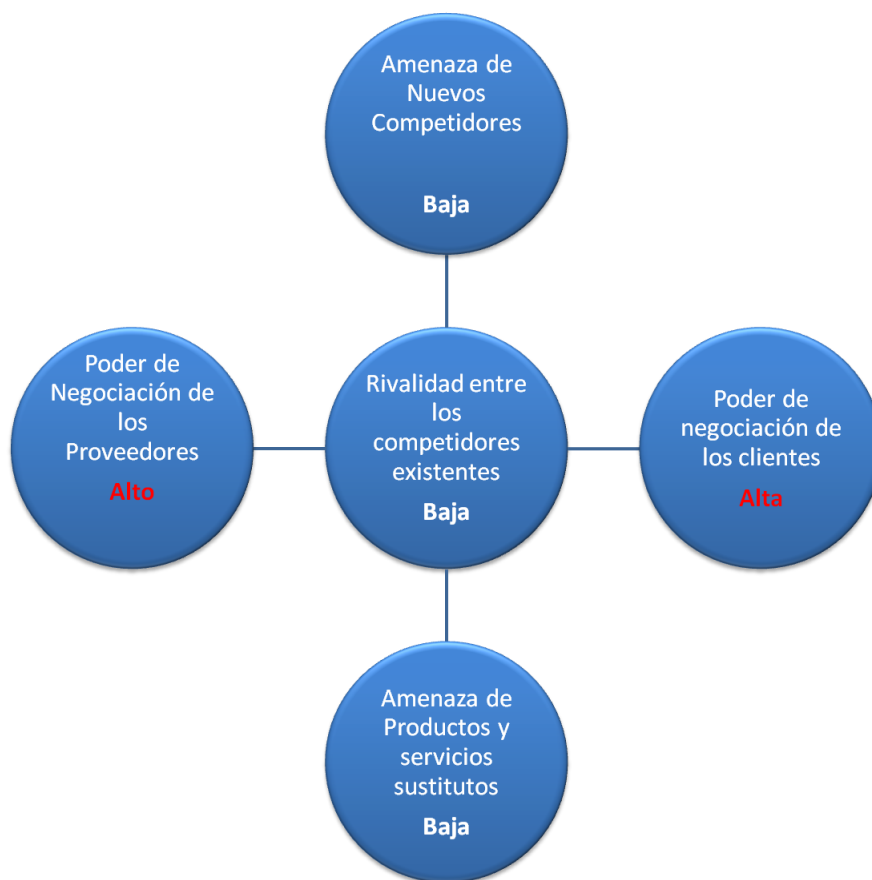
Cuadro Elaborado por el Autor

Posición en el sector

Para entender de mejor manera cuál es la posición de Un Techo Para Chile en su industria, se consideró la matriz de “Las 5 Fuerzas” del economista Michael Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, para desde ahí, analizar la situación en la que se encuentra la organización respecto a sus competidores, proveedores, clientes, potenciales nuevos competidores y productos y/o servicios sustitutos.

Figura 4.8

Matriz de análisis 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia del Autor.

Como podemos apreciar en la figura, se considera Alto el poder de negociación de los proveedores ya que empresas como Masisa, Sodimac, Collahuasi, LAN y Santander, entre muchas otras, son quienes sustentan a la organización en recursos materiales, fondos, canjes, espacios publicitarios y campañas. Por lo anterior es que la lista de proveedores tiene un alto poder de incidir directamente en las operaciones de la fundación. Lo mismo pasa con los clientes. Las familias que en conjunto trabajan con Un Techo Para Chile, son la base del modelo de intervención (Vivienda + Educación + Trabajo), por lo que cualquier quiebre con los este grupo, repercute considerablemente en el trabajo diario de la organización. Distinto son los aspectos Amenaza de los nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes y la amenaza de servicios sustitutos. En todos los anteriores se considera de carácter baja la incidencia, ya que a pesar de existir nuevos competidores, no tienen la envergadura y presencia que posee Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País a nivel regional, nacional y de presupuestos, lo que automáticamente reduce la rivalidad y la amenaza de servicios sustitutos, ya que ninguna de las organizaciones que podría llegar a competir con UTPCH tiene las áreas de negocios que posee la fundación. En ese sentido, todos sus competidores se concentran en alguna de las que ya tiene UTPCH (construcción de viviendas de emergencia, educación o trabajo). Ejemplo de lo anterior son: Desafío Levantemos Chile y América Solidaria.

Imagen Corporativa

Hasta hoy, Un Techo Para Chile (Figura 4.9) y Un Techo Para Mi País (Figura 4.10) tenían logos independientes, pero que en algunos aspectos (tipografía y la casa por ejemplo) se podían encontrar similitudes que permitían asociarlos. Actualmente, una empresa de imagen corporativa se encuentra trabajando en lo que sería la nueva imagen gráfica de la marca global, que a pesar de no estar definida completamente, ya presenta sus primeros ejemplos (Figura 4.11) y que busca representar la globalidad y desmarcarse de la asociación de “Techo” como una institución que sólo construye viviendas de emergencia.

El cambio de imagen será significativo. Hasta el momento se ha descartado utilizar una tipografía similar a la que por mucho tiempo ha caracterizado a ambas instituciones. Lo anterior, se sustenta en que la marca pretende renovarse, adquiriendo un carácter global y que eso esté representado en su nueva imagen.

Figura 4.9

Logo Un Techo Para Chile



Figura 4.10

Logo Un Techo Para Mi País



Figura 4.11

Maqueta nueva imagen corporativa “Techo”



Análisis del Diagnóstico

Antes de elaborar un plan de comunicación interna para el proceso de cambio de marca de Un Techo Para Chile, me gustaría detenerme en los principales aspectos que se desprenden del diagnóstico detallado anteriormente.

En primer lugar, si analizamos los detalles corporativos y las definiciones institucionales, éstos se verán modificados con el proceso que se está implementando, ya que al surgir una nueva marca (“Techo”), debe crearse un nuevo relato en el que ya está trabajando el departamento de comunicaciones de Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País. De él (nuevo relato), se desprenderán la nueva misión y visión corporativa global, además de las diversas ideas fuerza para los distintos públicos estratégicos. Es importante que ese relato sea capaz de contener los nuevos pilares de la organización explicitados en la figura 4.3. Como se comenta en ese ítem, hay tres de ellos que sí son coherentes con el trabajo, modelo, públicos estratégicos y proyección de la organización, pero el pilar “denunciante” requiere de cuidado al momento de utilizarlo. Al interior de la organización se entiende el concepto y luego de discutir sobre él, es muy importante considerar que requiere de un replanteamiento ya que podría eventualmente generar un grado no menor de escepticismo en públicos relevantes como gobierno, autoridades y socios-empresas. Por eso, el plan de comunicación interna pretende explicar que el ítem “denunciante” no debe asociarse a ser combativo ni hostil. Este pilar busca resaltar la realidad de las familias más vulnerables, pero en cuanto a el trabajo y la gestión social que se realiza, se contempla la inclusión de todos los actores que puedan contribuir a la erradicación de la pobreza y la desigualdad.

Por otra parte, después de conocer en detalle las particulares características de la cultura organizacional, es muy importante tenerlas en cuenta en todas las acciones que se vayan a implementar en el plan. Cualquier campaña o acción en general debe ser coherente con el funcionamiento diario de la institución y el cómo sus empleados se desenvuelven en ella. Así también las plataformas de comunicación que poseen, la descripción física de las instalaciones, considerar que muchos empleados realizan su trabajo en terreno, etc. Por todo lo anterior, es que uno de los ejes del plan hace especial cuidado en esta materia. Como se desprende de libro “Comunicación en las Organizaciones” de los autores

Rodríguez y Opazo, la incoherencia en esta materia, podría aumentar las improbabilidades de la comunicación en el proceso.

Como herramienta fundamental para saber dónde opera la institución, es clave definir los mercados en los que participa la marca. Por ello, es que debe siempre considerarse que de ahora en más “Techo” no sólo construye viviendas, sino que además se desenvuelve en una serie de mercados a los que también se debe poner especial atención para lograr los objetivos comunicacionales que se detallarán más adelante.

En línea con lo anterior, es vital conocer además qué productos y servicios ofrece la fundación. Lo que aparentemente pudiera parecer una institución dedicada a construir viviendas para los más pobres de la sociedad, tiene una serie de otros productos y servicios que amplían su giro y un adecuado posicionamiento de los mismos, le puede traer grandes beneficios en imagen, diferenciación de sus competidores, premios y aportes financieros, entre otros. Lo anterior se grafica en la tabla 4.1, pero la definición de la nueva marca debiese sostener los mercados y servicios que la tabla contiene.

En cuanto a sus públicos de interés, fue éste uno de los aspectos más importantes que se pueden observar del diagnóstico. En un principio, la organización había definido, antes de la elaboración de este proyecto, sus públicos estratégicos, pero no había considerado a los socios (personas y empresas) como públicos internos. Además, como vemos en el cuadro que había elaborado la propia institución (Figura 4.4), se hablaba de forma muy genérica, pero no se había establecido una segmentación más detallada, lo que en parte, no les permitía ver que sus stakeholders internos, podían ser tanto o más relevantes que los externos. Si se carecía de lo anterior, menos se consideraría el criterio de que algunos podían operar como agentes del proceso de cambio y otros como receptores del mismo.

Luego de haber definido los stakeholders más relevantes, se procedió a ver qué amenazas se deben tener en cuenta antes de desarrollar una estrategia de comunicaciones. El énfasis en este ítem está puesto básicamente en un ámbito, los públicos estratégicos. Finalmente, cada una de las amenazas conlleva a una mayor preocupación por considerar y gestionar la comunicación tratando de generar la menor resistencia posible al proceso.

Por su parte, las oportunidades aluden a la fuerza y magnitud que puede adquirir esta organización con la decisión que tomaron los directivos. Fueron principalmente éstas, las

que motivaron a tomar una determinación tan radical, considerando los niveles de posicionamiento que hasta ahora mantenían estas organizaciones cada una por su cuenta. Por ello, es que el sustento de toda estrategia de comunicaciones debe ir en línea con estas oportunidades.

La elaboración de la matriz de posición en el sector (Michael Porter), refuerza la tesis de que en un proceso de cambio de marca de éstas características, se debe poner especial cuidado en los públicos internos y no pensar que por el hecho de pertenecer a la institución ya están fidelizados. El alto poder de negociación de los proveedores y clientes, es un indicador que se debe hacer un arduo trabajo con estos públicos, si no se quiere tener el fracaso del proceso como una opción cercana.

Finalmente, la nueva imagen corporativa de la fundación está aun siendo trabajada al momento de presentar este proyecto, pero ya podemos observar una maqueta que busca a través de una tipografía distinta, la inclusión de un mundo y limitar la marca únicamente a la palabra “Techo”, entrelazar lo global y desmarcarse de la concepción de una organización que sólo construye viviendas definitivas, además de la renovación general que según los asesores en imagen, necesitaba la marca.

Problematización

El problema de Un Techo Para Chile se genera a partir de los datos que arrojó el Brand Asset Valuator (BAV), desarrollado por la consultora The Lab de Young & Rubicam (Y&R) y publicado por la revista Qué Pasa en 2010. En dicha medición, la marca Un Techo Para Chile obtuvo 86,18²² puntos, registrando una notoria caída en la valoración de algunos de los 48 atributos de imagen y personalidad de marca que mide el estudio en base a cuatro pilares que describen “la salud” de las marcas. Ellos son: Diferenciación Energizada, Relevancia (la suma de ambos determina el desempeño futuro de la marca), Estima y Familiaridad (estos dos pilares determinan el desempeño actual de la marca).

Figura 5.1

BAV 09 – The Lab

CATEGORIA NON PROFIT	Marca	Brand Asset Chile 2009	Brand Asset Chile 2007	VAR
1	Teletón	99.9	99.7	0.2%
2	Cruz Roja	94.4	83.6	12.9%
3	Coaniquem	92.7	92.0	0.8%
4	Hogar de Cristo	92.7	97.9	-5.3%
5	Techos para Chile	92.5	90.2	2.6%
6	María Ayuda	60.8	74.9	-18.8%
7	Fundación Las Rosas	56.4	69.0	-18.3%
8	Fundación Paz Ciudad	41.9	63.4	-33.9%
9	Belén Educa	16.4	54.8	-70.0%
10	Educación 2020	2.8	n.d.	n.d.

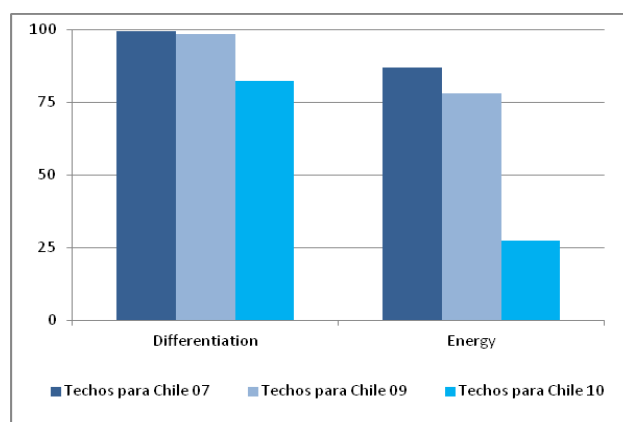
Fuente: RANKING BAV09-THELAB-YR

²² Presentación “La Marcas Más Valoradas en Chile”, Power Point, TheLab Y&R BrandAsset Consulting para Un Techo Para Chile 2010.

Como observamos en la figura anterior (gráfico 5.1), en el BAV de 2009, Un Techo Para Chile subió 2,3% respecto de la medición realizada en 2007 en cuanto a su valoración total, logrando el quinto lugar en la categoría “*Non Profit*”. Pero en muchos atributos, sobre todo los relacionados con fortaleza de marca (diferenciación y energía), ya comenzaba a mostrar cierto decrecimiento. En el mismo estudio realizado en 2010, el descenso en estos aspectos ya fue significativo, pese a que la marca sigue estando entre las diez marcas líderes de Chile. Para entonces, Un Techo Para Chile mostraba claros índices de involución en los aspectos de “energía” y “diferenciación” (figura 5.2), cayendo más de 20 puntos porcentuales en el total de estos atributos (figura 5.3).

Figura 5.2

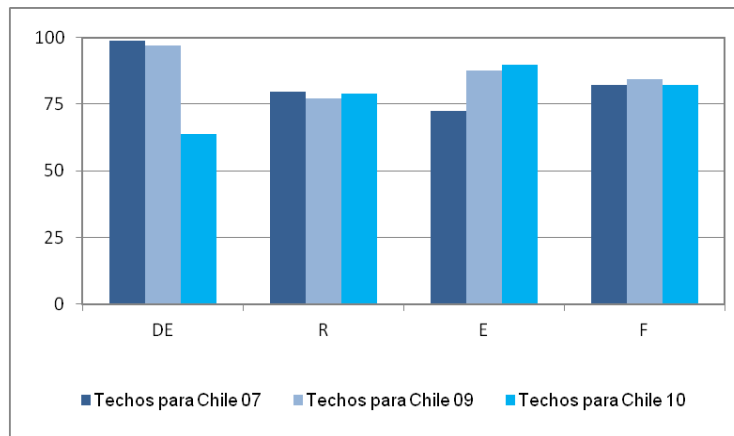
Índices de diferenciación y energía BAV 2010 The Lab



Fuente: Presentación Y&R-UTPCH

Figura 5.3

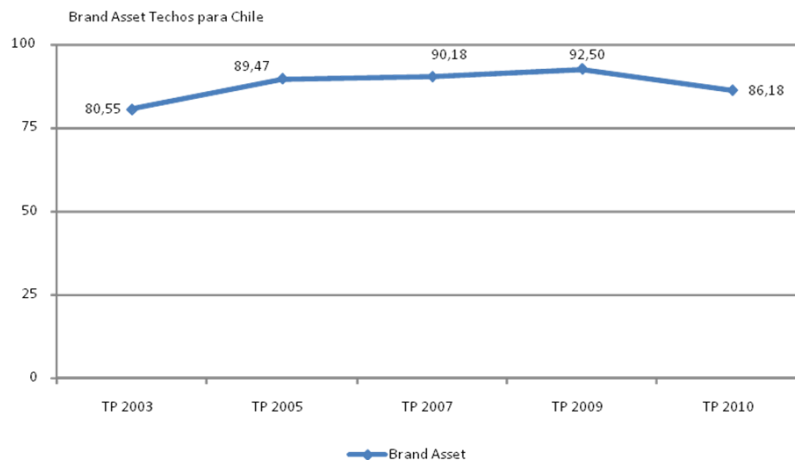
Comparación atributos BAV 2010 The Lab



Fuente: Presentación Y&R-UTPCH

Figura 5.4

Puntaje Un Techo Para Chile BAV 2003-2010

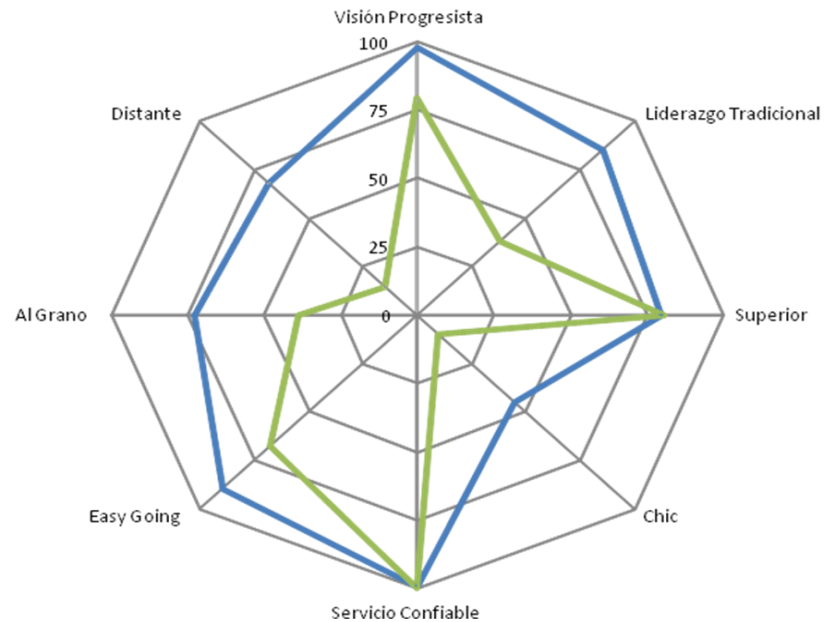


Fuente: Presentación Y&R-UTPCH

En la evaluación realizada en 2010, Un Techo Para Chile alcanzó un total de 86,18%, registrando una caída de 6,3 puntos porcentuales respecto de la medición anterior (Figura 5.4) y una baja de 3,3% en comparación con el año 2005. Dentro de los principales atributos que se vieron deteriorados destacan “Distante” y “Liderazgo Tradicional” (Figura 5.5).

Figura 5.5

Imagen de marca Un Techo Para Chile BAV 2009-2010 The Lab



Fuente: Presentación Y&R-UTPCH

A las cifras anteriores y la preocupación de la dirección de la organización por las mismas, se puede agregar otro factor muy importante para el problema desde donde se origina este proyecto de grado, la realidad de marca de Un Techo Para Mi País en Latinoamérica.

Un Techo Para Mi País

A pesar de estar en 19 países Un Techo Para Mi País, la ONG que tiene su origen en la iniciativa realizada por Un Techo Para Chile en 1997, al presente se ha consolidado en algunas naciones por sobre otras. Las oficinas regionales más grandes corresponden a Uruguay, Argentina, México y Miami. Pero en toda Latinoamérica y el Caribe, UTPMP se ha ido posicionando cada vez más en la mente de la opinión pública. En un estudio realizado por la empresa Imaginaria Market Research en 2009 y 2010 en Argentina, el conocimiento de la organización pasó de un 13% en 2009 a un 22% en 2010, situándose en

el cuarto lugar después de fundaciones como Caritas, UNICEF y Red Solidaria. En Uruguay se puede observar la misma situación. Ante un estudio realizado por la empresa Equipos Consultores Asociados, en 2009 UTPMP lograba un 9% de posicionamiento entre los encuestados. Para 2010, la cifra alcanzaba un 16%, situándola en tercer lugar detrás de UNICEF y Aldeas Infantiles. En México en tanto, el estudio realizado en tres ciudades distintas durante el 2010 por la empresa Dictum Comunicación y Desarrollo de Marcas, sitúan a Un Techo Para Mi País detrás de importantes fundaciones como Teletón, Fundación Telmex, Fundación Azteca y la Cruz Roja²³.

La Primera Organización Multilatina Social

En vista del notorio debilitamiento de atributos fundamentales de la marca Un Techo Para Chile (“energía” y “diferenciación”) y el aumento en el posicionamiento de su ONG hermana a nivel latinoamericano y el Caribe, los directores locales tomaron la decisión de hacer de ambas marcas una gran ONG internacional. En él, se viene trabajando desde comienzos de 2010, pero hasta septiembre de 2011, no estaba contemplada ninguna estrategia de comunicación interna para acompañar el proceso. Es precisamente éste último el gran problema que motiva la elaboración e implementación del plan de comunicación detallado más adelante. A raíz de la baja en los estudios y ante la decisión de cambiar la marca, de ahora en más, cambian aspectos de gestión, organigrama, discurso, mercados e imagen.

Una marca tan fuerte (bien posicionada) como Un Techo Para Chile y la inmensa cantidad de públicos estratégicos con los que se relaciona, no puede omitir estructurar un proceso de cambio planeado con sus stakeholders internos. Son ellos los que diariamente sostienen la organización y luchan por erradicar los campamentos. Hoy, el carácter de organización social internacional les impone un desafío aún mayor, trabajar para erradicar la pobreza y disminuir la desigualdad regional.

²³ Los estudios mencionados son nombrados y se rescatan datos de ellos, pero la totalidad de los mismos no puede ser compartida en este trabajo, porque la empresa los considera como información exclusiva.

Por lo anterior, es que a modo de estrategia, se definió la estructuración de un modelo piloto local (Chile) de comunicación, basado en la internalización de los nuevos pilares globales (la primera organización multinacional Social Latina) y la capacitación de ciertos stakeholders internos claves para que ejerzan como portavoces del proceso de cambio de marca, para en una siguiente etapa, implementarlo en cada una de las oficinas regionales (se está consciente de que cada país tiene una cultura distinta, por ello, el plan con los objetivos, acciones y mensajes, obedece a la cultura local, pero los grandes lineamientos permiten establecer un modelo para su implementación global).

De esta manera, “Techo”, la nueva Organización Multilatina Social puede llevar adelante su globalidad, generando las menores resistencias al cambio posibles.

Estructura Plan de Comunicación Interna Un Techo Para Chile-Un Techo Para Mi País

Objetivo General del Plan

“Que los stakeholders Internos locales (Chile) comprendan, valoren y transmitan con autoridad las consecuencias del proceso de cambio de marca de la nueva organización global, para mitigar las posibles resistencias al cambio”.

Objetivos Específicos

- Lograr que los stakeholders internos acepten y se apropien de los atributos del cambio de marca (globalidad, innovación, denuncia y juventud), su nueva imagen corporativa y los mensajes asociados al proceso para asegurar un cambio de marca exitoso.
- Empoderar y capacitar a ciertos Stakeholders internos claves, para que desde sus distintas áreas de trabajo, ejerzan como portavoces del proceso.

Ejes Centrales

En vista de los antecedentes de la organización y los aspectos centrales de la problematización que determinaron el desarrollo de este plan, se han definido tres ejes comunicacionales que guiarán el trabajo. Ellos son:

1. Establecer una línea editorial interna, a través de la creación de un nuevo discurso-relato que sostenga la internacionalización del proceso y el cambio de marca.

“Somos Techo, la primera organización multinacional Latina formada por voluntarios y familias”

“Nuestros nuevos valores son: La Globalidad, la juventud, innovación e integridad”.(Ver página 27)

2. Comunicar a través de distintos soportes, los pilares de gestión que implica la nueva marca a los stakeholders internos locales descritos anteriormente (ver página 33).
3. Respetar la cultura organizacional de UTPCH y UTPMP en la implementación del plan de comunicación.

El primero de estos ejes, *Establecer una línea editorial interna, a través de la creación de un nuevo discurso-relato que sostenga la internacionalización del proceso y el cambio de marca*, se contextualiza en el nacimiento de una nueva marca a partir de la fusión de Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País. Como tal (nueva marca), es primordial la creación de un nuevo relato que explicita los nuevos atributos y otorgue un cuadro o *frame* desde donde se desprenderán los principales mensajes de la organización naciente para las diversas acciones propuestas en este plan y que tiene directa relación con las oportunidades analizadas en la figura 4.7, donde la inclusión de Un Techo Para Chile permite la alineación de elementos comunes, además de reforzar el posicionamiento en públicos externos e internos. .

El segundo eje, *Comunicar a través de distintos soportes, los pilares de gestión que implica la nueva marca a los stakeholders internos locales*, se remite a las diferentes vías por las que se hará efectiva la comunicación en el plan. Independiente de la plataforma utilizada (vocería, canales de comunicación internos, etc.). El objetivo de este eje en particular es delimitar cómo serán transmitidos los nuevos pilares de marca de manera efectiva a los diferentes públicos internos determinados para cada una de las acciones asociadas al plan. De esta manera, el segundo eje busca mitigar totalmente las improbabilidades en procesos de comunicación.

El tercer eje, *Respetar la cultura organizacional de UTPCH y UTPMP en la implementación del plan de comunicación*, es transversal durante el plan de comunicación y por ello muy importante. Como toda organización, Un Techo Para Chile tiene una cultura organizacional propia, por lo que es muy relevante ser cuidadosos en la implementación del plan, en no transgredir las costumbres o tradiciones intrínsecas de la cultura de UTPCH en

las distintas acciones a implementar. Hacerlo, generaría más resistencias al cambio planificado.

Fases del Plan

Todas las acciones correspondientes al plan de comunicación se situarán en tres fases cronológicas establecidas de la siguiente manera:

Fase 1: 1 de Noviembre de 2011 al 31 de diciembre de 2011.

Fase 2: 2 de enero de 2012 al 29 de febrero de 2012.

Fase 3: 1 de marzo de 2012 al 31 de mayo.

Acciones del Plan

1. Crear un nuevo relato para los públicos internos locales, que sostenga el surgimiento de una nueva marca internacional.

Detalle: Mediante los estudios de identidad e imagen realizados por consultoras externas y una serie de iniciativas llevadas a cabo por el equipo de cambio designado por el departamento de Comunicaciones de UTPCH-UTPMP como focus groups y cuestionarios, se han logrado identificar los principales aspectos identitarios que permitirán elaborar un nuevo relato para toda la organización (internacional). De él, se desprenderá la nueva misión, visión y valores, además de los mensajes e ideas fuerzas para todas las acciones detalladas más adelante.

Fase de Implementación: Fase 1

Stakeholders: Todos los internos detallados en el diagnóstico.

Responsables: Equipo de Cambio UTPCH-UTPMP- Gonzalo Vallejo- Experto en Relato.

Evaluación: Grupos de conversación

La realización de *Focus Groups* permitirá levantar información de carácter cualitativo para esta acción, material que será clave para tener la retroalimentación de cuán próximo es el nuevo relato (así también los mensajes, ver evaluación de la siguiente acción) y qué impresiones quedaron en los públicos estratégicos. Se prefiere ésta (Focus Group) en desmedro de las entrevistas en profundidad, porque interesa medir a integrantes de todos los stakeholders internos. Esto permitirá que no estén influenciados por otros comentarios de grupos distintos y así evaluar segmentadamente por empleados, voluntarios permanentes, socios-empresas, etc.

Realizar uno o más focus group (eso depende de si al momento de la implementación del grupo de conversación se alcanza a tocar todos los temas que se busca evaluar) con grupos de al menos 10 personas de cada uno de los stakeholders que están contemplados para esta y la siguiente acción.

2. Establecer Mensajes para los diversos públicos a partir del nuevo relato.

Detalle: Una vez elaborado el relato definitivo, desde donde se desprenderá la nueva misión, visión y valores de la organización, se crearán cuatro mensajes o ideas fuerzas directamente relacionados con los cuatro pilares definidos por la organización para la nueva marca (globalidad, innovación, juventud e íntegra). Para lo anterior, el equipo designado para trabajar el proceso de cambio de marca (departamento de comunicaciones) definirá los mensajes para cada uno de los públicos estratégicos internos identificados en la figura 4.5 a través de conceptos comunes que se extraerán de los distintos cuestionarios realizados en cada uno de las oficinas de los 19 países.

Fase de Implementación: Fase 1

Stakeholders: Empleados, Voluntarios Permanentes, Socios, Familias, Voluntarios Frecuentes y Directores Zonales.

Responsables: Departamento de Comunicaciones UTPCH-UTPMP

Evaluación: Se incorpora a la evaluación de la acción anterior. }

3. Campaña “Gracias X”.

Detalle: Consiste en una campaña de comunicación para diversos públicos internos, que busca a través de diferentes plataformas como material gráfico (afiches impresos, autoadhesivos, diseño gráfico para e-mailing), clips breves (audiovisuales) y una manera innovadora de transmitir el mensaje (storytelling) que los stakeholders comprendan las razones, atributos y beneficios del cambio de marca, además de su nueva imagen corporativa. Esta acción se realizará durante dos de las tres fases propuestas. En la primera instancia de implementación (Fase 2) donde ya se ha elaborado el relato de la nueva organización y las ideas fuerza, la campaña busca mediante mensajes de agradecimientos a los públicos estratégicos, reconocer la labor de los mismos además de anticipar el cambio de marca. En la segunda instancia de implementación (Fase 3), donde ya se habrán implementados las acciones 1, 2 y paralelo a la 4, la campaña busca reforzar los beneficios y atributos de la nueva marca en los stakeholders claves.

Fase de Implementación: Fases 2 y 3

Stakeholders: Empleados y Directores Territoriales.

Mensajes:

- **Mensaje1:** “Ahora somos uno, con los mismos valores y nuevos desafíos”.
- **Mensaje 2:** “¿Te imaginas 8 estadios nacionales llenos? Gracias a ti Ahora somos “Techo”, 400.000 voluntarios luchando contra la pobreza y la desigualdad”.
- **Mensaje 3:** Somos Jóvenes, innovadores, íntegros y globales. Somos “Techo”, la primera organización multilatina social de América”.
- **Mensaje 4:** Gracias a ti, lo que en 1997 comenzó como una idea, hoy es un ejemplo en 19 países. “Techo”, insistimos en luchar contra la pobreza y la desigualdad.

Responsables: Departamento de Comunicaciones

Evaluación: Encuesta On Line de comprensión.

Se llevará a cabo una encuesta en este formato ya que, debido a las características del trabajo diario de los empleados de Un Techo Para Chile donde los contratados no están gran parte de su tiempo en su lugar asignado de trabajo (constantes visitas a familias, campamentos, reuniones, etc.), es más fácil que puedan acceder a contestar una encuesta con un formato *on line*, antes que contesten rellendo una hoja en la oficina. De esta manera se optimizan tiempos y costos de implementación.

En esta acción en particular, se tomará como unidad muestral a todos los directores territoriales, además de 60 empleados de la oficina central escogidos al azar. La herramienta, levantará información sobre comprensión de los mensajes, apreciaciones de la nueva imagen corporativa, identificación y comprensión de nuevos valores y sus implicancias, aceptación de los nuevos atributos de la organización y valoración de la nueva organización.

4. Elaboración de “Nuestro Techo” y Cuestionario de Preguntas Frecuentes del Cambio de Marca por Stakeholder Interno.

Detalle: Esta acción consiste en diseñar un brochure corporativo (digital e impreso) con los ejes de la nueva organización-marca (Identidad, imagen corporativa, valores, misión, visión, organigrama, oficinas regionales, directores, objetivos del cambio, beneficios, desafíos, metas, etc), para ser distribuido en los públicos estratégicos internos y eventualmente externos más relevantes. La intención de esta acción complementaria a la campaña “Gracias X”, es que además de comunicar las implicancias del cambio de marca mediante plataformas como página web, imagen y reuniones, cada empleado tenga este material como complemento para reforzar el objetivo general del proceso. Además, esta acción contempla la elaboración e inclusión en el brochure de un cuestionario de preguntas frecuentes dividido por stakeholder, que busca responder las eventuales dudas que puedan surgir en los diversos públicos internos de UTPCH, y que guardan un equilibrio entre lo operativo y lo teórico-institucional (ver en anexos). Lo anterior tiene una doble funcionalidad, ya que además

de anticiparse a las inquietudes de los distintos públicos estratégicos, servirá como material previo para la siguiente acción encabezada por los portavoces oficiales, donde se reunirán con diferentes stakeholders para resolver posibles cuestionamientos del proceso.

Fase de Implementación: Fases 2 y 3.

Stakeholders: Empleados, Directores Territoriales, Voluntarios Permanentes y Frecuentes, socio empresa.

Responsables: Departamento de Comunicaciones

Evaluación: Encuesta On Line de Comprensión.

Se llevará a cabo una encuesta en este formato ya que, al igual que en la acción anterior, debido a las características del trabajo diario de los empleados de Un Techo Para Chile, los Directores Territoriales, Voluntarios Permanentes, Voluntarios Frecuentes y socios-empresas, quienes no están gran parte de su tiempo en su lugar asignado de trabajo (constantes visitas a familias, campamentos, reuniones, directorios, etc.) , es más fácil que puedan acceder a contestar una encuesta con un formato *on line*, antes que contesten rellenando una hoja en la oficina. De esta forma se optimizan tiempos y costos de implementación.

Esta herramienta busca cuantificar el nivel de comprensión del material elaborado (tanto “Nuestro Techo” como el FAQ). Aquí se preguntará sobre las oficinas regionales que cuenta la organización, los principales responsables, la cantidad de voluntarios y los nuevos valores de marca, además de los beneficios y atributos del proceso.

5. Reuniones del Director Social, el Capellán y el Director de Comunicaciones de UTPMP con cada área, los Directores Zonales, líderes no oficiales y los socios-empresas.

Detalle: Ya designados como los portavoces oficiales a nivel interno debido a su llegada e injerencia con cada uno de los públicos internos, Cristián Del Campo

(Capellán), Alexander Kliwadenko (Director Social) e Iván Viquez (Director de Comunicaciones UTPMP) programarán reuniones con cada una de las cuatro áreas existentes hoy en la estructura organizacional de UTPCH con cada uno de los socios-empresas de la organización y quienes lideran el trabajo en terreno. Además, se contempla la identificación de aquellas personas que pertenecen a la organización, pero que no tienen cargos directivos, pero sí mucha injerencia en diversos grupos dentro de la fundación (líderes no oficiales, ver figura 4.5). El objetivo es explicar las implicancias y beneficios del cambio de marca, además de dilucidar ciertas dudas que se puedan generar en quienes componen cada área, pero sobre todo en los socios-empresas. Lo anterior persigue la oficialidad del proceso, además de intentar mitigar las potenciales resistencias que se puedan generar en los públicos antes detallados.

Para estos efectos, se elaborará una presentación diferente para cada uno de los tres públicos estratégicos mencionados anteriormente con mensajes que varían de acuerdo a cada uno de ellos y que se desprenderán del nuevo relato. Esto se basa en que a los socios – empresa por ejemplo, se puede enfocar el discurso en las cifras, pero por sobre todo, en cuán importante es que sigan en su carácter de socio con Techo y qué beneficios tienen ellos de ser parte de la primera multilatina social de América. Las presentaciones-reuniones se desarrollarán en paralelo, siendo el Director de Comunicaciones de UTPMP el responsable de dirigirse a cada una de las áreas internas de la oficina en Chile (Habilitación Social, Centro de Investigación Social, Centro de Innovación y Vivienda Definitiva). El Director Social y el Capellán en tanto, serán los encargados de reunirse con los Directores Territoriales y los socios-empresa.

Fase de Implementación: Fase 2

Stakeholders: Empleados (áreas de trabajo), Portavoces No Oficiales, Directores Zonales y Socios-Empresas.

Mensaje para Empleados: Gracias a ustedes, hemos sido un referente social. Como institución global, tenemos un desafío más grande, la pobreza y la desigualdad en América.

Mensaje para Directores Zonales: Nuestro trabajo sigue tan firme como siempre. Chile ha sido el ejemplo y ahora lo replicaremos en todo el continente bajo el mismo nombre.

Mensaje para Portavoces No Oficiales: Este proceso de cambio nos fortalece como institución. Ahora tenemos más y mejores argumentos para reunir fondos y seguir ayudando a miles de familias.

Mensaje para Socios-Empresa: Los invitamos a seguir comprometidos por la lucha contra la pobreza y la desigualdad. Ahora somos una institución más grande. Somos Techo.

Responsables: Capellán, Director Social y Director de Comunicaciones.

Evaluación: Entrevistas en Profundidad

Esta herramienta permitirá levantar información de carácter cualitativo para esta acción, material que será clave para tener la retroalimentación de cuán efectivas fueron las reuniones y qué impresiones quedaron en los públicos objetivos designados. Se prefiere ésta (Entrevista en profundidad) en desmedro de los grupos de conversación, porque interesa medir individualmente a cada uno de los stakeholders. Esto permitirá que no estén influenciados por otros comentarios de grupos distintos y así evaluar segmentadamente.

6. Capacitar a portavoces no oficiales (no jefes de departamentos) (zonales, educación, HS y secundarios, corporación de dirigentes), para que ejerzan como sujetos agentes del cambio.

Detalle: Esta acción está pensada para intentar cubrir todos aquellos focos de información que puedan resultar emisores desde la organización. Por lo anterior, son aquellos “líderes naturales” al interior de las oficinas (específicamente, de cada área) y los dirigentes de campamentos los que tienen muchas instancias de comunicación con

otros stakeholders que no califican como prioritarios, pero que sí pueden tener algún grado de incidencia en el proceso.

Fase de Implementación: Fases 2 y 3. En la fase dos, se priorizará el trabajo con los “líderes naturales”. En la fase siguiente, se focalizará el trabajo con dirigentes.

Stakeholders: Portavoces No Oficiales.

Mensaje 1: Cambiamos porque maduramos. Tenemos más y mejores desafíos.

Mensaje 2: Ustedes son líderes naturales. Ayúdenos a transmitir que ahora somos 400.000 para luchar contra la pobreza en América.

Responsables: Departamento de Comunicaciones.

Evaluación: Grupos de conversación (Focus Group).

Se llevarán a cabo grupos guiados de conversación, separados entre muestras representativas de quienes fueron identificados como portavoces no oficiales y pares de los mismos que no hayan sido capacitados como portavoces. El fin es comparar la experiencia de los primeros con la impresión, mensajes e ideas que quedaron en el segundo grupo. A pesar de que puede ser más costoso en términos de implementación y tiempos, este instrumento permitirá tener aspectos cualitativos muy relevantes para determinar si el proceso fue satisfactorio.

Resumen del Plan

Figura 6.1

Objetivo 1, acciones 1 y 2.

Objetivos Estratégicos	Eje	Acción	Mensajes	Stakeholders
Que los stakeholders internos se apropien de los atributos del cambio de marca, su nueva imagen corporativa y los mensajes asociados al proceso. Empoderar y capacitar a ciertos Stakeholders internos claves, para que ejerzan como portavoces del proceso.	Establecer una línea editorial interna	1. Crear un nuevo relato para los públicos internos locales, en base al surgimiento de una nueva marca.	No Aplica	Todos los internos detallados en el diagnóstico
	Comunicar a través de distintos soportes los pilares de gestión	2. Establecer Mensajes para los diversos públicos a partir del nuevo relato	No Aplica	Empleados, Voluntarios Permanentes, Socios, Familias, Voluntarios Frecuentes y Directores Zonales.
	Respetar la Cultura Org.			
		Evaluación	Plazo/Fase	Responsables
		Entrevistas en Profundidad	Fase1: Desde el 1 de Noviembre de 2011 al 31 de diciembre de 2011	Equipo de Cambio "Techo"- Gonzalo Vallejo- Experto en Relato Departamento de Comunicaciones "Techo"
				Costos
				No Aplica

Figura 6.2

Objetivo 1, acciones 3 y 4.

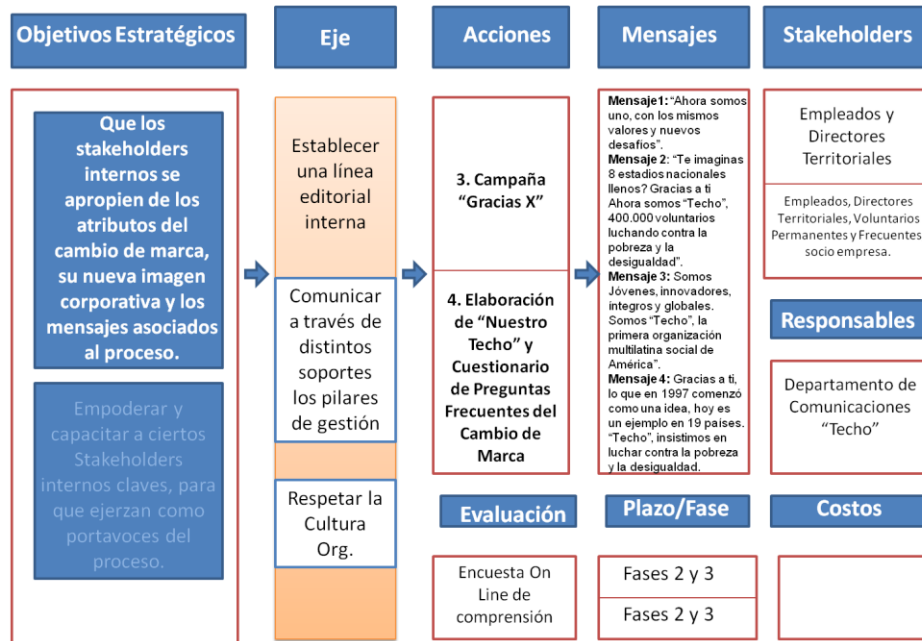


Figura 6.3

Objetivo 1, acción 5.

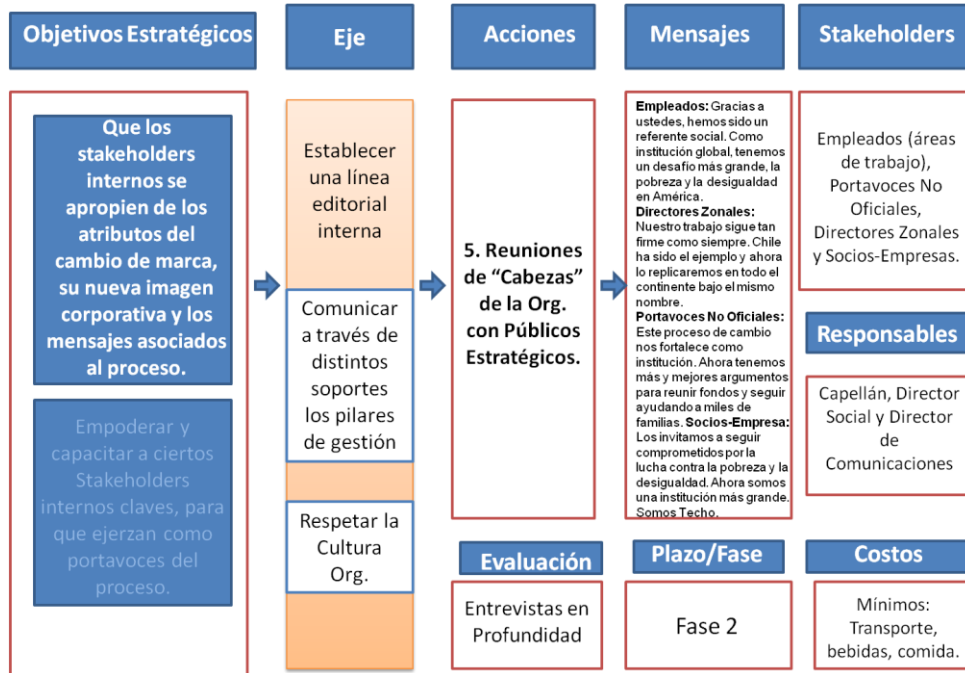
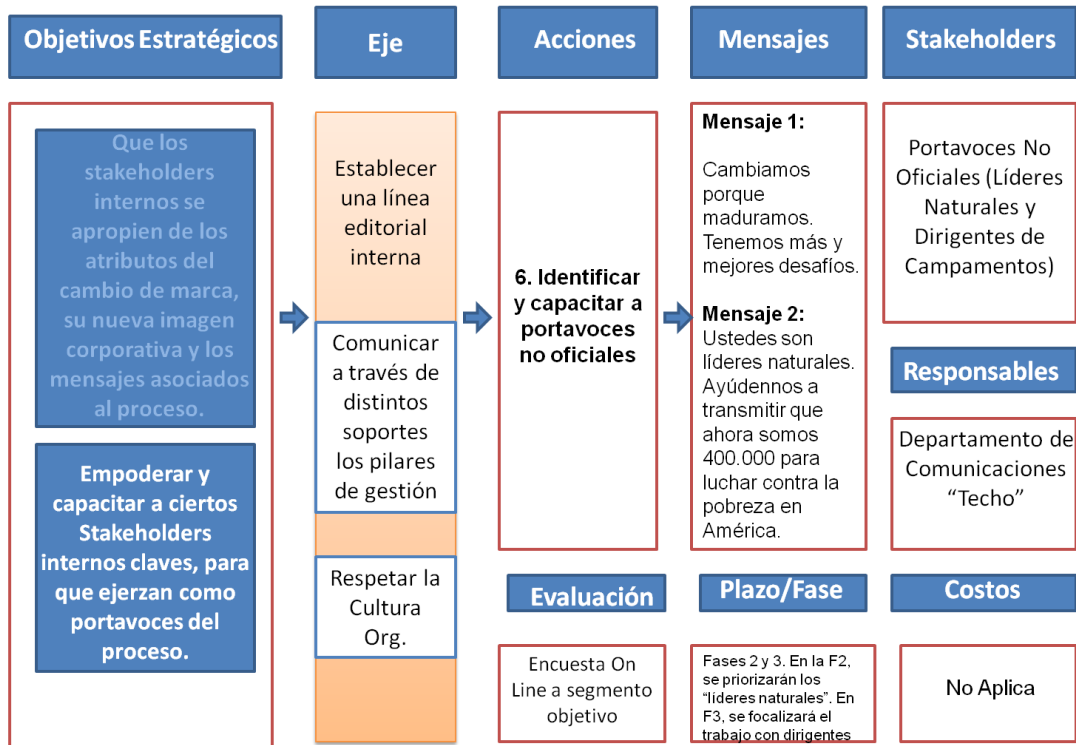


Figura 6.4

Objetivo 2, acción 6.



Evaluación, Costos Asociados y Presupuesto

Evaluación General

Estudio de Clima Laboral

Una vez implementadas todas las acciones del plan, y además de la evaluación que contempla cada una de ellas, se sugiere realizar a través de una empresa externa un estudio de clima laboral en junio de 2012, que permita medir al menos los siguientes aspectos:

- Sentimiento de pertenencia a la organización
- Asimilación del proceso de cambio de marca
- Evaluación de plataformas y herramientas de comunicación del proceso de cambio
- Clima Organizacional

La evaluación anterior, permitirá obtener un mapa general de cómo los diversos públicos internos perciben la nueva marca y del proceso de transición que se implementó.

Costos Asociados

Debemos destacar, que como este plan se trata de un caso real que al momento de entregar este proyecto continúa su elaboración y negociación de presupuestos, se puede definir aproximadamente un presupuesto de costos, pero eso depende exclusivamente de un acuerdo entre directores de las organizaciones.

Para las acciones antes definidas del plan, en algunas de ellas los costos son prácticamente nulos, como es el caso de las acciones 1, 2 y 5. En el caso de las acciones 3,4, y 6 se debe considerar los siguientes aspectos:

- Costos de impresión en papelería (brochure, afiches, autoadhesivos).
- Costos de realización de campaña audiovisual (clips, diseño gráfico para e-mailing y diseño de brochure digital).

- Elaboración de encuesta online de comprensión.
- Diseño de levantamiento de información a través de grupos de discusión e implementación (focus groups).

Hasta la fecha de entrega de este trabajo, el Director de Comunicaciones de Un Techo Para Mi País había elevado una solicitud a las autoridades correspondientes que contemplaba un presupuesto de US 200.000 para todo el plan de comunicaciones, pendiente de aprobación.

Conclusiones Generales

Es sorprendente como organizaciones de gran envergadura, en ocasiones no contemplan procesos que parecen tan lógicos como en este caso es un plan de comunicación para el cambio de marca en sus públicos internos. A pesar de que existe una planificación y se han realizado muchos estudios para sostener la decisión de cambiar, además de identificar el problema como las modificaciones en ámbitos de gestión, operaciones, discurso, pilares de marca e imagen corporativa, una vez que uno se sumerge en la realidad corporativa, puede notar que prima el cumplimiento de metas cortoplacistas en desmedro de una planificación estratégica a largo plazo. Por lo anterior es que este trabajo ha resultado un desafío gigante, pero a la vez una gran escuela. No es fácil decirles a encargados de comunicaciones que a diario son interlocutores con grandes agencias, medios de comunicación, líderes de opinión, etc. que su segmentación de stakeholders no es la correcta, que sí es necesario trabajar comunicacionalmente con los que *a priori*, no necesitan ser informados de nada porque trabajan en la organización. Hechos como éstos, son lo que permiten afirmar que cuando se está inmerso en el trabajo diario de una compañía, a veces es muy difícil ver más allá de los límites de las metas semestrales o los objetivos inmediatos.

Algunos de los empleados con los que me tocó interactuar están conscientes de las amenazas y oportunidades que suscita este proceso. A su favor, “Techo” tiene la ventaja de contar con grandes organizaciones que respaldan y apoyan su trabajo, cuenta con profesionales que saben cómo luchar contra la pobreza y la desigualdad, y además tienen el respaldo de una parte importante de la sociedad, los segmentos más jóvenes. Pero eso no puede decaer y el gran desafío para la institución, está en la preocupación y relación que sostenga de ahora en adelante con sus proveedores y las familias con las que se trabaja.

Este proyecto de grado no contempla aspectos de la campaña externa del cambio de marca, ya que hasta el término del mismo, no estaba del todo definida cómo se abordaría comunicacionalmente dicha estrategia a nivel continental y menos en Chile. De todas formas, la agencia Prolam de Young & Rubicam estaba monitoreando esa arista, además de la asesoría de profesionales de la comunicación como Eugenio Tironi a la fundación. Pero a

pesar de lo anterior, el plan de comunicación para los públicos internos de Un Techo Para Chile si recogió los pilares que fueron definidos como transversales por la organización, además de aspectos como la caracterización de la cultura organizacional, identidad de marca, la factibilidad de cada una de las acciones propuestas, estudios de posicionamiento y una serie de entrevistas con los directores de comunicación de Chile y de Latinoamérica entre muchos otros directivos, lo que garantiza que la segmentación de los públicos estratégicos, las acciones propuestas y sus respectivas evaluaciones, sí están en el marco de una planificación coherente con la realidad institucional y serán recogidas al momento de implementar el proceso cambio.

Este plan de comunicación interna, apunta a cimentar un camino exitoso como el que ha tenido Un Techo Para Chile y Un Techo Para Mi País hasta ahora. Este trabajo busca además de ser una herramienta preventiva de las resistencias que puede generar una decisión de cambio, hacerle ver a una organización tan grande, que los que están muy cerca de nosotros pueden convertirse en nuestros mejores voceros, siempre que exista una estrategia de gestión de la comunicación con esos públicos más relevantes.

Bibliografía

- Aaker D., Construir Marcas Poderosas, 1ª edición. España: Ediciones Gestión 2000, S.A. 1996.
- Beckhard R., Harris R., Transiciones Organizacionales, Administración del cambio, 2ª edición, México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Centro de Investigación Social (CIS), Archivos. Un Techo Para Chile 2011.
- Curtis w., Douglas C., Administración del cambio, 1ª edición. México: Editorial Diana. 1979.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22ª edición. España. 2001.
- Dym B., Practitioner O.D. Development Network vol.31/Nº 1, 1999.
- Freeman E., Harrison J., Wicks A., Parmar B., De Colle S., Stakeholders Theory. The State of The Art. 1st edition. United States: Cambridge University Press. 2010.
- Godin S. All Marketers Tell Stories. 2a Edición. Estados Unidos: Portfolio. 2009.
- Rodríguez D., Opazo M., Comunicaciones de la Organización, 1ª edición. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. 2007.
- Salmon C., Storytelling: La Máquina de Fabricar Historias y Trastornar las Mentes. 1ª edición. España: Atalaya.2008.
- Santillana., Diccionario de sinónimos y antónimos, 2ª edición. Chile. 2001.
- Tironi E., Cavallo A., Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales, 2da edición. Chile: Taurus. 2006.
- Weiss A., Organizational Consulting, How to be an effective internal change agent. 1st edition. Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons, Inc. 2003.

Fuentes Electrónicas

- AB Comunicaciones/Gestionando Comunicación Interna (internet). Argentina. ABC Comunicaciones (2011 diciembre 27). Disponible en: <http://abcomunicaciones.com.ar/node/626>
- Encuesta de Caracterización nacional Socioeconómica CASEN 2009 (internet). Chile. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2011 diciembre 10) Disponible en: http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen2009/RESULTADOS_CASEN_2009.pdf
- Informe 2010 Un Techo Para Mi País (internet). Un Techo Para Mí País (2011 diciembre 2). Disponible en: <http://www.untechoparamipais.org/memoria>
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo/Catastro Nacional de Campamentos 2011 (internet). Chile. Ministerio de Vivienda y Urbanismo. (2011 diciembre 10) Disponible en: http://www.google.cl/search?hl=es-419&q=catastro+nacional+de+campamentos+2011&oq=catastro+na&aq=1&aqi=g10&aql=&gs_sm=e&gs_upl=30011480310178681119101111013441128010.1.3.11510
- Presentación “La Marcas Más Valoradas en Chile”, Power Point, TheLab Y&R BrandAsset Consulting para Un Techo Para Chile 2010.
- Un Habitat. The Challenge Of Slums: Global Report On Human Settlements 2003 (internet). Kenya. Un Habitat. (2011 diciembre 10). Disponible en: <http://www.unhabitat.org/pmss/listItemDetails.aspx?publicationID=1156>
- Un Techo Para Chile/ Quiénes Somos (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 noviembre 12). Disponible en: <http://www.untechoparachile.cl/pagina/quienes-somos/mision-y-vision>
- Un Techo Para Chile/Especial Terremoto/Cuenta Pública/Segundo Informe (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 7). Disponible en: http://www.untechoparachile.cl/wp-content/uploads/2010/06/informe_completo2.pdf
- Un Techo Para Chile/Memoria 2006 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 5). Disponible en: <http://www.untechoparachile.cl/documents/memoria2006.pdf>

- Un Techo Para Chile/Memoria 2007 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 5). Disponible en: <http://www.untechoparachile.cl/documents/memoria2007.pdf>
- Un Techo Para Chile/Memoria 2008 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 5). Disponible en: <http://www.untechoparamipais.org/comunicaciones/memoria2008.pdf>
- Un Techo Para Chile/Memoria 2009 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 5). Disponible en: <http://www.untechoparamipais.org/comunicaciones/memoria2009.pdf>
- Un Techo Para Chile/Memoria 2010 (internet). Chile. Un Techo Para Chile (2011 diciembre 7). Disponible en: <http://www.untechoparamipais.org/comunicaciones/memoria2010.pdf>

Anexos

Anexo 1: Preguntas Frecuentes por Stakeholder Interno

Preguntas Frecuentes Por Stakeholder Interno

Proceso de Cambio de Marca “Techo”

Voluntarios

¿Por qué cambio de marca?

Para mostrar un cambio interno que nos va a permitir alcanzar el objetivo final como institución.

¿Responde sólo a Chile?

No, ahora somos uno.

¿Pasó algo, estamos bien?

Tenemos nuevos desafíos y necesitamos más fuerza para cumplirlos. Estamos tan bien que nos vimos en la obligación de crecer.

¿Quién pide este cambio?

Las necesidades s de las familias han cambiado. Para mostrarle al mundo la gran institución que somos, las necesidades sociales. El crecimiento natural de la organización. La profesionalización de la institución.

¿Qué pasa ahora?

Mensaje:

- En Techo, 420.000 jóvenes luchamos contra la desigualdad.
- Nuestro fin es el mismo, nuestra fuerza no. 420.000 contra la desigualdad y la pobreza. Somos Techo, la primera organización multilatina social.
- Ponte la camiseta de los nuevos desafíos, (cuáles son los desafíos) millones de casas. Somos Techo, la primera organización multilatina social.

Familias

¿Qué cambia en el trabajo en lo práctico con nosotros?

Experiencia de otros países para generar un producto de calidad para ustedes.

Sentimiento de pertenencia al gran grupo de familias que están trabajando en L.A

Hacerlos sentir parte de un todo con sus pares.

¿Qué repercusiones tiene en el trabajo? (Nos vamos a los blocks, dejan de construir, etc.).

Contratados

¿Qué cambia esto en mi trabajo diario?

Cambia la Imagen corporativa y Chile se suma a “Techo”. El trabajo es el mismo, ahora respaldado por una Multilatina social.

¿Cambia el organigrama?

Responde C. Del Campo y A. Kliwadenko.

¿Pasamos a ser un país más?

¿Qué pasa con las regiones?

¿Cómo traspasamos el valor de marca anterior ahora?

Mensaje: “Ahora somos uno, con los mismos valores y nuevos desafío”.

Socios – Empresa

¿Por qué van a dejar una marca exitosa en Chile?

¿Por qué?

¿Cómo va a implementar esta campaña?

¿Me aseguran la visibilidad para mi empresa?

Trasparentar los fondos

Mensaje: Números que sustenten un gran proyecto.

Socios -Persona

¿Por qué van a dejar una marca exitosa en Chile?

¿A quién voy a ayudar ahora? Latinoamérica

Consejo Asesor

¿Por qué no nos preguntaron?

¿Cómo el Director Social lo ha manejado en todo este tiempo?