



Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

CONTENIDOS » Vol. 2 – nº1 – 2014

6

Editorial

7

El sentido de la empresa y la vocación del empresario.

Carlos Hoevel

17

Estado de la Responsabilidad Social Universitaria. El aporte de AUSJAL a la institucionalización del enfoque en América Latina.

Daniela Gargantini

36

Democratizando la información contable. Estados de Valor Agregado y la Huella de Valor.

Luis Perera

53

Levantando las críticas a la RSE: el aporte de la Economía Civil.

Oscar D. Licandro

70

El Buen Gobierno en las organizaciones de la sociedad civil

Anabel Cruz

82

Techo: el caso de una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado.

Natalia Camiruaga

98

BOOK REVIEW

Experiencias de Negocios Inclusivos en Uruguay.

Oscar Licandro y Lucía Pardo.

Comenta: Ana Lanero

100

TERCER SECTOR

El Caso de Fundación Forge Uruguay

Fernando Panizza

Techo: una organización social que aprendió a construir relaciones de colaboración con el sector privado

RESUMEN

Este artículo tiene como base un estudio desarrollado entre 2012 y 2013¹, que procuró examinar en profundidad las estrategias de comunicación de la organización Techo (denominada Un Techo para mi País hasta 2012) y su impacto en los principales públicos objetivos. A su vez, atendió los procesos de cambio organizacional y la transición hacia un nuevo modelo institucional que Techo inició en 2012. El estudio permitió reconocer la eficacia de las estrategias empleadas para captar voluntarios, generar alianzas de mutuo beneficio con el sector privado y alcanzar altos niveles de visibilidad pública. Asimismo, permitió identificar algunas oportunidades y riesgos que pueden enfrentar las organizaciones cuando diseñan y ejecutan sus estrategias de comunicación, así como algunos aportes y aprendizajes, que pueden ser capitalizados para la gestión de la comunicación de otras organizaciones de la sociedad civil. En este artículo se presentan los principales hallazgos relacionados con las estrategias que Techo desarrolla para vincularse con uno de sus principales stakeholders: el sector empresarial.

Palabras Clave: Organizaciones de la sociedad civil, alianzas sociales, colaboración, voluntariado corporativo, marca.

DATOS DEL AUTOR:

Natalia Camiruaga

Título académico: Licenciada en Comunicación Social

América Solidaria Uruguay

Cargo: Directora de Comunicación y Alianzas

CONTACTO:

ncamiruaga@gmail.com

Recibido: 02 / 06 / 2014

Aceptado: 21 / 07 / 2014



TECHO: UNA ORGANIZACIÓN EN TRANSICIÓN

Techo es una organización de la sociedad civil (OSC) que surgió en Chile y luego se expandió a América Latina y El Caribe. Se trata de una organización internacional que moviliza miles de jóvenes voluntarios para apoyar a un gran número de familias, que ha generado fuertes

¹ Memoria de Grado para recibir el título de Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. En esta Memoria (que fue elaborada entre Marzo de 2012 y Noviembre de 2013) se hizo un análisis en profundidad sobre las estrategias de comunicación de la organización no gubernamental Techo (ex Un Techo para mi País) y sobre su impacto en sus principales públicos objetivo.

alianzas a nivel público y privado y que hoy se posiciona como una las OSC con mayor visibilidad en Latinoamérica.

Está presente en 20 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

La organización identifica al sacerdote jesuita Felipe Berríos como su fundador quien, junto con un grupo de jóvenes universitarios chilenos, fue responsable de la primera experiencia de trabajo que daría fruto a la intervención de Techo. Tuvo lugar en 1997 y consistió en la construcción de una mediagua adaptada como capilla en una comuna al sur de Chile. La construcción fue realizada en forma conjunta entre los pobladores de la comuna y los jóvenes universitarios. Luego, este grupo de jóvenes se propuso construir 2000 mediaguas para el año 2000, destinadas a ser viviendas. Así se gestó Un Techo para Chile.

En 2001 comenzó la expansión a otros países de América Latina y dos años después se fundó Un Techo para Uruguay. A su vez, en 2006 la organización comenzó un proceso de institucionalización a nivel latinoamericano, que desembocó en la creación de una única organización llamada Un Techo para mi País (UTPMP). En Uruguay UTPMP fue ganando terreno, creciendo en movilización de voluntarios, en intervención, en generación de alianzas y en visibilidad en la opinión pública. En 2012, la organización atravesó una nueva transición, en la que modificó su modelo de intervención, su visión y misión, sus objetivos estratégicos, su marca e incluso su nombre, pasando a llamarse Techo.

Desde sus inicios Techo centra su tarea en las áreas de vivienda y desarrollo social y su objetivo último es la superación de la pobreza. Tiene como destinatarios de su intervención a los habitantes más desfavorecidos que residen en asentamientos precarios o irregulares, también denominados campamentos, favelas, villas, etc. A su vez, su trabajo tiene también un fuerte foco en la movilización y formación de jóvenes universitarios que, sensibilizados ante el problema de la pobreza, asumen un compromiso a través de actividades de voluntariado.

Techo ha desarrollado un modelo de intervención mediante el cual las familias de los asentamientos son, a la vez, receptoras y creadoras de las soluciones, junto con los voluntarios que trabajan de forma permanente con ellas. Este modelo procura que los vecinos sean los protagonistas del proceso de superación de la pobreza y de la generación de una comunidad auto-sustentable, allí donde hoy existe un asentamiento.

“Techo trabaja en asentamientos precarios, siendo su motor esencial la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, quienes trabajan para generar soluciones concretas a la problemática de la pobreza. Techo impulsa un proceso continuo de fortalecimiento de la comunidad, siendo el desarrollo comunitario el eje transversal de la intervención.” (Techo, 2012c)

Con la superación de la pobreza como norte, Techo ejecuta un modelo de trabajo fundado en la realidad que viven las familias en los asentamientos. Desde las urgencias habitacionales, hasta la falta de acceso a derechos y servicios básicos (como agua, luz, saneamiento, salud y educación) o la posibilidad de acceder a un trabajo digno, son múltiples las necesidades que esta población presenta, y que Techo busca abordar. En este sentido, las estrategias de intervención pretenden generar impactos significativos en los asentamientos, así como denunciar

la realidad que allí se vive, ofrecer caminos para generar mayor acceso a los derechos y promover que las capacidades propias de la comunidad sean las que lleven su a empoderamiento y a la superación de su condición.

La construcción de la vivienda de emergencia forma parte de este modelo de intervención, pero es solo una de las acciones que se desarrollan. A modo de resumen, se presentan las tres fases básicas del modelo de intervención de Techo, teniendo en cuenta las modificaciones que sufrió en 2012:

1. La primera fase se centra principalmente en generar organización y participación comunitaria y en la asignación de viviendas de emergencia a aquellas familias que presentan los indicadores de vulnerabilidad, para los cuales se prevé la construcción de este módulo habitacional.
2. En la segunda fase se realiza un trabajo activo con la comunidad, primero a través de la construcción de las viviendas de emergencia y luego con la conformación de una mesa de trabajo. Esta mesa de trabajo es un espacio participativo semanal de reunión y diálogo entre líderes comunitarios y voluntarios, en el que se diagnostican las principales urgencias y necesidades del barrio y se desarrollan programas para enfrentarlas: de educación, alfabetización, capacitación, microcréditos y salud.
3. La tercera fase apunta a la generación de soluciones definitivas para las familias, "como la regularización de la propiedad, servicios básicos, vivienda, infraestructura comunitaria y desarrollo local." (Techo, 2012c)

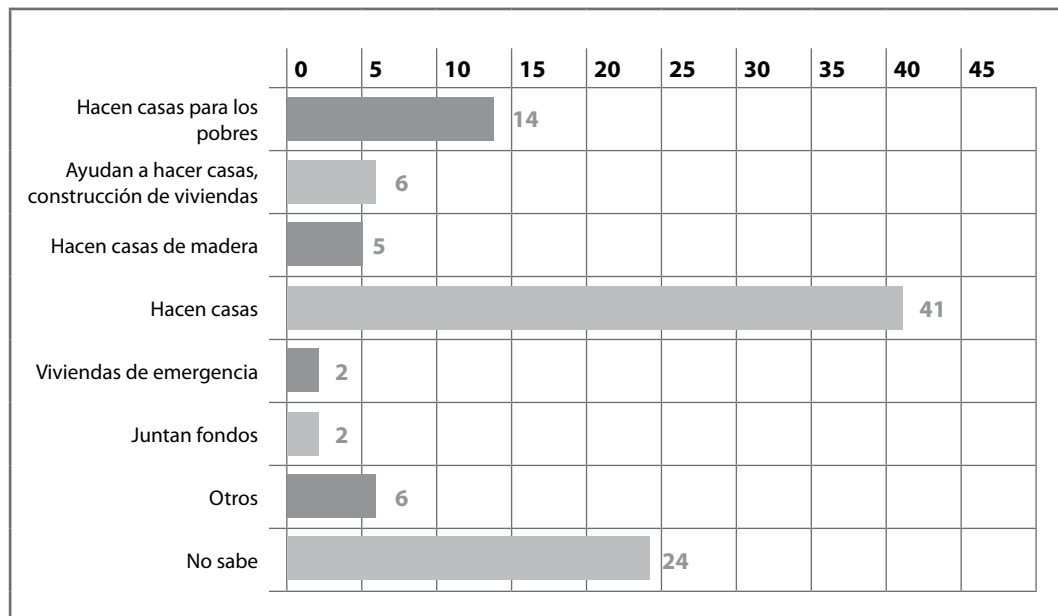
Hasta 2012, Techo había alcanzado las 85.000 viviendas de emergencia construidas en Latinoamérica y El Caribe, así como la movilización de 500.000 voluntarios, la implementación de 452 mesas de trabajo en asentamientos, la participación de 15.000 niños y niñas en los programas de educación y la entrega de 3310 viviendas definitivas a las familias (Techo, 2012e). No cabe duda de que se trata de una organización de gran escala, tanto en las respuestas que brinda a los beneficiarios como en la movilización de voluntarios.

En Uruguay, Techo ha construido más de 2600 viviendas de emergencia en Montevideo, Paysandú, Lavalleja, Maldonado, San José, Florida, Salto, Rivera, Canelones y Durazno y ha involucrado a más de 23.000 voluntarios (Techo, 2012b). Según cifras de 2012, Techo trabaja en 17 asentamientos con planes de Educación, Trabajo y Desarrollo Comunitario, y cuenta con el respaldo de más de 100 empresas que apoyan esta intervención (Techo, 2012a). Su crecimiento se puede observar también en la cantidad de directores contratados (cifra que ha aumentado con los años, llegando a 15 directores en 2012), en las alianzas que ha generado y en los niveles de visibilidad en la opinión pública, siendo una de las OSC más conocidas del país.

Según investigaciones realizadas en Uruguay por Equipos Mori en 2010 y en 2011, Techo era, junto con Unicef, la organización con mayor recordación espontánea entre los entrevistados. A su vez, en 2010, casi el 90% de los entrevistados conocía la organización y 78% de ellos recordaba alguna de sus campañas publicitarias (Equipos Mori 2010, 7, 15). Estos estudios permiten constatar la existencia de altos niveles de visibilidad y recordación entre los entrevistados de la organización.

Pero también, revelaron la existencia de cierto grado de desconocimiento sobre las tareas que Techo lleva adelante. En 2010 se observó un aumento en “la proporción de quienes no saben cuál es la principal tarea de UTPMP así como la de quienes dicen que “hacen casas” (Equipos Mori 2010, 9). La construcción de viviendas fue la opción más mencionada por los entrevistados (67%), aunque se haya expresado espontáneamente de diferente modo.

Gráfica N° 1: Conocimiento de las tareas de la organización



Fuente: Equipos Mori (2010, 28).

La fuerte identificación de la organización con la vivienda no es una casualidad, sino todo lo contrario. Las estrategias de comunicación de UTPMP estuvieron centradas desde sus inicios en la movilización de voluntarios, la obtención de recursos y, sobre todo, la vivienda de emergencia. A lo largo de su etapa fundacional, Techo hizo hincapié en la construcción de la vivienda de emergencia, como esa solución puntual que la organización era capaz de dar a las condiciones vulnerables y las necesidades urgentes de algunas familias. La construcción de la vivienda era además la instancia en donde los voluntarios se definían como tales, tomaban contacto con la realidad del asentamiento y vivían una experiencia muy fuerte de trabajo junto con las familias. Las estrategias de comunicación centradas en la vivienda de emergencia permitieron a Techo alcanzar altos niveles de visibilidad y ser reconocida e identificada a nivel general como una OSC que trabaja con los problemas de vivienda.

“A nivel de comunicación Techo siempre transmitió, a propósito y tuvo su éxito, la vivienda de emergencia. Fue siempre nuestro caballo de batalla, lo nuestro era la vivienda, la casita o como quieran llamarlo, siempre estuvo ahí. Y es lo que permitió hacer visible todo el trabajo que hacemos. Es algo muy concreto, que lo ves ahí. Entonces, nos ayudó a crecer mucho.”
(Villamayor, 2012)

Gracias a la vivienda de emergencia la organización logró llegar a muchos jóvenes y movilizar una gran masa de voluntarios, así como generar importantes alianzas con el sector empresa-

rial. La construcción de la vivienda de emergencia ofrece una solución concreta y rápida para las familias, una experiencia fuerte de voluntariado para los jóvenes y un resultado tangible y atractivo para las empresas (tanto las que donan como para las que participan mediante voluntariado corporativo).

Sin embargo, no fueron únicamente beneficios lo que la organización cosechó a partir de la vivienda de emergencia. Techo recibió muchas críticas por su modelo y estilo de trabajo, con opiniones como las siguientes: que la solución habitacional que ofrecen es indigna, que es un proyecto de corto alcance, que el modelo de trabajo es asistencialista, que los voluntarios son de nivel socio económico medio-alto, o alto y participan para divertirse y “limpiar su conciencia”, entre otros.

A su vez, con los años, la organización buscó transmitir sus avances en materia de desarrollo comunitario y sus planes de habilitación social, pero la imagen a nivel general no concordaba con ese crecimiento: “¿Cómo nos ven? La casita, y la colecta. Y con un poco más de esfuerzo, se acuerdan de la casa en el aire que no se voló en el temporal.” (Mangado, 2012)

Este elemento aparece como central en la transición institucional que Techo atravesó en 2012, la que implicó cambios en la forma intervención social, de nombre, de logo, de objetivos estratégicos, de atributos de marca, de estructura, entre otros. Techo buscó orientar sus estrategias de comunicación para transmitir con mayor claridad y coherencia lo que es y lo que hace, alineándolo con lo que dice y lo que comunica.



ESTRATEGIAS DE ALIANZAS CON LAS EMPRESAS

Las alianzas con el sector privado suponen un factor fundamental y distintivo del trabajo de Techo, que lo diferencia de muchas OSC. A lo largo de los años, Techo ha desarrollado una red de alianzas con diversas empresas, que le han permitido crecer a nivel económico y organizacional.

En Uruguay, son pocas las OSC que no reciben ninguna colaboración económica del Estado. En la publicación “Presente y futuro del voluntariado en Uruguay” se destacan dos OSC con estas condiciones: Techo y DESEM, que “poseen dos características distintivas: 1) no reciben transferencias financieras del Estado siendo las empresas su principal fuente de recursos financieros y 2) el número de voluntarios supera ampliamente al personal rentado.” (Pereira et al., 2012, 448)

Para Techo las alianzas con las empresas significan un componente estratégico fundamental, porque a partir de ellas obtienen aportes claves e imprescindibles para su funcionamiento, como el apoyo económico, pero también contribuciones en términos de asesoramiento, de recursos humanos, de vinculación con ciertas redes y sectores de sociedad, entre muchos otros. “Por su parte, los casos de UTPMP y DESEM ilustran acerca de cómo las OSC pueden generar ofertas atractivas a las empresas para la aplicación de sus políticas de RSE y, a cambio, obtener de ellas distintos tipos de apoyo, en particular, fondos, voluntarios y bienes o servicios.” (Pereira et al., 2012, 448)

Se trata de intercambios de valor que estas organizaciones proponen a las empresas, a partir de alianzas institucionales, en las que ambas partes generan un valor para la contraparte y obtienen beneficios para sí mismos, que no podrían adquirir sin ayuda del otro.

“Cada actor aporta activos estratégicos de su organización, lo que lleva a generar un valor mayor que las relaciones tradicionales, tanto para el socio como para los beneficiarios del proyecto. Estas alianzas fomentan interacciones más amplias, que suman capital, conocimiento, nuevas informaciones y habilidades para acceder a aprendizajes organizacionales, lo que permite obtener un “producto” original, que difícilmente obtendría cada actor por separado.” (Licandro 2008, 26, 27)

A través de estas alianzas, tanto Techo como la empresa obtienen diferentes beneficios, y juntos desarrollan resultados más elaborados de los que podrían obtener si actuaran por separado. De acuerdo a James Austin, este tipo de alianzas se pueden denominar alianzas transaccionales. Se trata de relaciones en las que *“el flujo de valor tiende a ir en ambas direcciones, es decir, cada uno de los socios asume tanto un papel de dar como de recibir en torno a un proyecto específico.”* (Licandro 2012, 8) En estas alianzas de “ida y vuelta” el beneficio mutuo es un elemento central.

Estas alianzas son el tipo de vínculo que Techo busca. Se trata de transacciones orientadas hacia el intercambio de valor, mediante las cuales Techo recibe diferentes aportes de la empresa y ésta a su vez se beneficia interna o externamente.

“(…) las relaciones a largo plazo son aquellas donde ambas partes ganan, el famoso win-win, es lo que Techo siempre busca. Y en ese sentido, muchas empresas lo buscan haciendo foco en lo que es la parte interna, de fortalecimiento del equipo, de Responsabilidad Social, y otros lo ven y lo evalúan más a un nivel de marketing, de visibilidad, que también es súper válido. Pero sobre todo Techo, las alianzas que busca son aquellas a largo plazo, las que van más allá de un aporte puntual que puede ser una donación económica o una donación en especies, sea una empresa que realmente en su esencia de alguna manera también trabaje para eso.” (San Cristobal, 2012)

Los alternativas de colaboración que ofrece Techo

Techo ofrece a las empresas la oportunidad de generar alianzas, a mediano y largo plazo, a través de las cuales la empresa colabora con el trabajo de esta organización. Se trata de asociaciones estratégicas establecidas por los dos actores, que consisten en un apoyo y colaboración más o menos estables en el tiempo. Techo ha desarrollado un amplio espectro de posibilidades que le ofrece a las empresas, por lo que estas alianzas son muy diversas y se adaptan a la realidad y los intereses de cada empresa: varían según el tipo de colaboración que la empresa puede y quiere realizar, el aporte que Techo necesita, la duración del vínculo, los beneficios que la empresa quiere percibir, etc.

Concretamente, Techo ha desarrollado diversos programas de colaboración, que suponen diferentes opciones, entre las que destacan: solventar los gastos de vivienda/s de emergencia; la construcción de la vivienda por parte del personal de la empresa; patrocinio de la intervención en un barrio o de un plan de habilitación social; esponsorización de eventos. Estas alternativas no son excluyentes. Por el contrario, algunas empresas colaboran a través de más de uno de ellas. Estos programas son una herramienta que Techo propone a las empresas para facilitar la construcción de nuevas alianzas. Resulta sencillo para las empresas tomar esta oferta de Techo y elegir qué opción u opciones se adaptan más a sus intereses y posibilidades. Además, la oferta de alianzas de Techo con el sector privado no se agota en estos seis programas

sino que, por el contrario, la organización dedica especiales esfuerzos a establecer alianzas que beneficien a ambas partes y se adapten a lo que cada empresa está buscando.

Sin embargo, eso no significa que Techo busque establecer cualquier tipo de relación de colaboración. Si bien aceptan aportes puntuales y aislados, el objetivo claro es forjar alianzas de mediano o largo plazo con empresas que puedan alinear sus objetivos con los de la organización, comprometerse con su trabajo y que permitan el desarrollo de proyectos sustentables.

Los diversos tipos de aportes de las empresas

Para Techo las alianzas con las empresas significan un componente estratégico fundamental, porque a partir de ellas obtienen colaboraciones claves e imprescindibles para su funcionamiento, en términos económicos, de asesoramiento, recursos humanos, vinculación con ciertas redes y sectores de sociedad, entre otros.

Desde la perspectiva de cualquier organización, es posible clasificar en cinco los tipos los recursos que pueden recibir de las alianzas con el sector privado: "(...) 1) *aportación de fondos*; 2) *transferencia del capital intelectual (know how)*; 3) *acceso a su capital social*; 4) *el involucramiento de su capital humano* y 5) *el aporte de diversos recursos e infraestructura que forman parte de su operación*." (Licandro 2008, 29)

Techo cuenta con múltiples alianzas con empresas, a través de las cuales recibe aporte de las cinco categorías, dado que "*se da una utilización de distintas estrategias institucionales que apuntan a generar alianzas que significan aportes que abarcan las cinco categorías*." (López Burian et al., 2012, 106)

Tomando como base la clasificación propuesta por Licandro (2008) se refieren a continuación, algunos ejemplos de alianzas que Techo ha establecido con diversas empresas.

Tabla N°1: Tipos de aporte de algunas empresas aliadas a Techo

Tipo de aporte a las alianzas	Detalle de cada tipo de aporte	Empresa
Fondos	Donaciones de fondos	Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC)
		Banco Itaú
	Campaña de producto solidario	Pontevedra (donación de \$1 por cada pulpa de tomate Pontevedra)
		Banco Itaú (donación de fondos con cada transacción de cajero automático)
		Montevideo Shopping (donación del 10% de la recaudación de un día)
Esponsorización	OCA (sponsor del recital Un Toque por Un Techo)	
Capital intelectual – Know how	Servicios en áreas de apoyo: administración y finanzas, jurídica, desarrollo de fondos y comunicación.	Young & Rubican, MindShare, Burson Marsteller y Wunderman apoyan el área de comunicación de Techo.
		Carle & Andrioli (apoya el área de administración y finanzas)
		Estudio Ferrer (colabora con el área Jurídica)
		Existe un Consejo Asesor, integrado por siete empresarios, que colabora con el área de desarrollo de fondos
Capital social	Reputación corporativa y visibilidad pública	Burson Marsteller (es la agencia de relaciones públicas de Techo)
	Contactos con los medios de comunicación	MindShare (es la agencia de medios de Techo)
	Acceso a sus clientes y consumidores	El Consejo Asesor facilita la generación de vínculos y redes con el sector privado
	Acceso a fuentes de financiamiento	Banco Itaú
	Acceso a sus clientes y consumidores	El Consejo Asesor permite el acceso directo a los clientes de las empresas que lo integran
Recursos materiales e infraestructura	Materiales	Weayerhouser (donación de playwood y planes de pago y financiación para la compra de este material)
		Gerdau (donación de clavos)
	Traslado de voluntarios y materiales	CUTCSA (colaboraba con el traslado hasta el 2012)
Donación de espacios en medios de comunicación	Diario El País y otros medios de comunicación	
Capital humano	Programas de voluntariado corporativo: construcciones, acciones puntuales en los asentamientos	Carle & Andreoli, Young & Rubicam, Burson Marsteller, Mindshare, Itaú, Jhonson y Jhonson, FNC, Unilever, Coca cola, IBM

Fuente: elaboración propia en base a cuadro en Licandro 2008, 30, 31.



Techo ofrece a aquellas empresas con las que mantiene alianzas, un importante número de beneficios institucionales, tanto en la relación con sus públicos internos como con los externos. A nivel interno: en términos de motivación, sentido de pertenencia y alineación del personal con los valores institucionales; mejoras en el clima laboral y las relaciones de trabajo; satisfacción de las inquietudes del empresario; entre otros. A nivel externo los beneficios pueden observarse en mejoras en la visibilidad de la empresa y la imagen en sus públicos objetivos que resultan de la asociación de su marca con la de Techo; también cambios en su relacionamiento con la comunidad; aportes a su posicionamiento como una empresa responsable; entre otros.

"(...) hay beneficios más directos para la empresa, como puede ser, las construcciones corporativas, para nosotros son una instancia que a nivel de equipo generan muchas cosas. Vos tenés a 10 personas, o la cantidad que quieras, de tu empresa, trabajando un fin de semana por un objetivo súper común, súper puntual y concreto que es construir una vivienda de emergencia. (...) En dos días tu equipo, tus empleados, tus colaboradores, que son quienes construyen tu empresa, se unieron por ese objetivo. Creo que genera muchísima motivación, creo que de alguna manera permite que la empresa se alinee a los valores y principios en los que trabaja Techo. Y después, por otro lado, están los beneficios más comunes como asociación de marca, difusión del apoyo, vincular la marca a una organización referente en el mercado, en ese sentido, que generamos más valor. Pero sobre todo creo que es el potencial que Techo puede llegar a tener en los equipos, es lo que más atractivo puede ser para una empresa." (San Cristóbal, 2012)

Existen distintas clases de beneficios que las empresas pueden recibir al vincularse con Techo. Dependerá de qué tipo de alianza se acuerda cuáles son las contrapartidas que la empresa recibe. Techo cuenta con dos contrapartidas muy fuertes y muy valoradas por las empresas que las reciben: la posibilidad de realizar actividades de voluntariado de alto impacto interno (mediante la participación en las construcciones corporativas de viviendas de emergencia) y la posibilidad de asociar su marca con la de Techo, que es una marca social con elevado valor de marca (mediante actividades de esponsorización o padrinazgo).

Voluntariado corporativo: una propuesta "llave en mano"

Las construcciones corporativas² son la actividad más importante dentro de los planes de voluntariado corporativo de Techo. A través de esta actividad se le propone a las empresas que, además de colaborar económicamente, se involucren con sus acciones de intervención y participen de la experiencia de construir una vivienda de emergencia.

El voluntariado corporativo es uno de los puntos más fuertes de Techo a la hora de movilizar al sector privado y captar sus colaboraciones, porque supone aportes concretos y "tangibles" para cada empresa involucrada. Si la empresa y los empleados se involucran cabalmente con esta experiencia el voluntariado corporativo ofrece un gran número de beneficios: permite mayor alineamiento del personal, mejora el clima laboral, capta y retiene talentos, desarrolla com-

2 Las construcciones corporativas, al igual que las otras instancias de construcción de Techo, se desarrollan durante dos días, generalmente un fin de semana. En estos días una cuadrilla formada por 10 voluntarios construye una vivienda de emergencia de madera sobre pilotes para una familia en particular. En este caso, los voluntarios son empleados o directores de empresas que juntos participan en la construcción de una o más viviendas de emergencia.

petencias en el personal, genera mayor compromiso de los integrantes de la empresa, transfiere know how desde el sector social, impacta sobre la reputación corporativa y la relación con la comunidad, ofrece una oportunidad para canalizar inquietudes y valores personales y para generar mayor capital social (Pereira et al., 2012, 457-462).

En Techo se trabaja especialmente para construir alianzas con empresas socialmente responsables que puedan involucrarse profundamente con su misión y visión, con la realidad de sus beneficiarios y con su modelo de intervención. Así lo expresaba Emerita Silveira, Directora de Desarrollo de Fondos hasta 2011, en una entrevista realizada en 2010:

"(...) la organización 'busca involucrarse con empresas responsables, que cumplan con sus deberes, que sean responsables con sus empleados y que tengan RSE. Nosotros les ofrecemos ser parte de su RSE, que se sumen a nuestra causa y colaboren con nosotros para trabajar en esta situación de emergencia social'. Silveira toma este concepto para definir también el perfil de las empresas socias de UTPMP: 'se trata de empresas responsables que se sienten identificadas con nuestra identidad y con lo que hacemos y quieren colaborar en la erradicación de la extrema pobreza'". (López Burian et al., 2012, 107)

Se desprende de estas palabras que resulta fundamental que la empresa pueda involucrarse con el trabajo de la organización e identificarse con su identidad y su modelo de intervención. Así lo manifestó Álvaro Moré, Presidente de la agencia de publicidad Young & Rubicam en Uruguay:

"(...) nos apasionó la historia de que estudiantes universitarios se movilizaran de esta manera y dedicaran mínimo un fin de semana, algunos muchos fines de semana para ir a construir. Primero, nos gustó la historia y quisimos conocerla más y entendimos que la mejor manera de entender a Techo es ir a construir. Fuimos a construir y una vez que estuvimos ahí dentro nos resultó mucho más claro." (A. Moré, 2012)

Esto es percibido por algunas empresas, que en muchos casos destacan la importancia de conocer, de forma directa, el trabajo de Techo en los asentamientos. *"Nosotros siempre decimos acá que el que trabaja para el Techo, si no va a construir, no tiene derecho a hablar (...) porque cuando estás ahí y compartís con las familias es cuando entendés bien para qué estás trabajando, qué es realmente a lo que estás ayudando." (S. Moré, 2012)*

Techo ha desarrollado diversas estrategias de comunicación apuntadas a alcanzar ese involucramiento institucional por parte de las empresas y de los empleados.

"Las empresas colaboradoras no sólo contribuyen con sus aportes puntuales sino que se involucran con la misión de UTPMP. Así, la motivación para la participación en el voluntariado corporativo encuentra su centro en la creación del involucramiento institucional. Las estrategias institucionales de UTPMP, según Silveira, se construyen en base a convocatorias fundamentadas en la denuncia de la problemática con la que trabaja la organización así como en sus objetivos y su misión. Concretamente 'se hacen reuniones para contar qué es la Organización, qué hace, se utilizan herramientas de publicidad, también lemas, videos etc. y se facilita material a las empresas' (Silveira)." (López Burian et al., 2012, 108)

Para Techo el involucramiento de las empresas, a través del voluntariado corporativo, supone beneficios muy importantes. Es decir, además de los recursos humanos y económicos que la empresa provee para la construcción de una o más viviendas de emergencia, amplía la base

de datos de voluntarios disponibles, facilita el reclutamiento de voluntarios especializados, potencia el desarrollo de nuevas actividades, refuerza la imagen institucional, permite reclutar empresarios y gerentes para actuar en la dirección de las OSC (Pereira et al., 2012, 462, 463). A su vez, cada empresa es un canal para llegar a otras empresas, potenciales aliadas de Techo. De esta forma, la organización va construyendo una red en donde una empresa puede ser el nexo con otros nuevos colaboradores y con nuevos voluntarios.

Los resultados tangibles y concretos que se desprenden de las construcciones corporativas suponen un claro diferencial con respecto a otras OSC que las empresas pueden elegir. San Cristóbal lo explicó del siguiente modo:

"(...) vos podés decir: colaboro con no sé, con Teletón, que es una organización súper válida, que hace un trabajo increíble (...) o también Unicef (...) pero es un poco más difícil, si bien existen las instancias de rendiciones, en Techo creo que vas, tenés un equipo trabajando por algo súper tangible que es una vivienda de emergencia." (San Cristobal, 2012)

Pero no solo se destaca la posibilidad de observar resultados tangibles y concretos (también valorado por los voluntarios jóvenes), sino que la propuesta de voluntariado corporativo posee otro fuerte atractivo: se trata de una actividad completamente organizada por Techo. Entonces, la empresa solo debe poner el capital económico para construir al menos una vivienda y los recursos humanos para levantarla. Se trata de una propuesta "llave en mano".

"Yo creo que el hecho de que haya una actividad organizada, que vos puedas volcar... A nosotros como empresa, si tenemos la vocación de ayudar, hay veces que no sabés por dónde empezar. Que venga alguien y te diga: ponés \$30.000, conseguís 10 voluntarios y hacemos una vivienda contigo. ¡Qué bueno! (...) Muchas veces querés ayudar y no sabés cómo, bueno acá te dicen cómo ayudar." (A. Moré, 2012)

Esta propuesta "llave en mano" es un gran diferencial y un importante valor del voluntariado corporativo de Techo, que permite a la empresa obtener un gran número de beneficios a partir de una colaboración bastante puntual y de la participación en un programa estandarizado de voluntariado gestionado por una OSC (Pereira et al., 2012, 454). Este tipo de programa posee características muy atractivas para las empresas.

"Sus principales ventajas son: a) la empresa no necesita dedicar tiempo ni energías a organizar las actividades; b) el "menú a la carta" existente en el mercado de OSC permite elegir los programas que mejor se adecuan a los objetivos que persigue la empresa (por la causa que atienden, la metodología que emplean o el tipo de experiencia que ofrecen a los voluntarios); c) tiene menor incertidumbre en cuanto a procesos y resultados porque las organizaciones y el funcionamiento de los programas son de público conocimiento (...); y d) en general las OSC que los desarrollan han logrado construir una reputación sólida y de confiabilidad." (Pereira et al., 2012, 455)

Los programas de voluntariado corporativo son cada vez más valorados por las empresas en Uruguay, por los beneficios que genera para la empresa, a nivel interno y externo y porque es una forma de "tercerizar" sus acciones sociales, es decir que sean gestionadas por otros.

Construir valor de marca

El hecho de conocer la cultura empresarial y saber cómo desenvolverse en ella está estrechamente relacionado con la segunda contrapartida principal que Techo ofrece a las empresas: la asociación de su marca con la de la organización.

Es clave comprender la incidencia que la gestión de la comunicación y marketing en la planificación estratégica de las OSC puede tener a la hora de buscar y alcanzar alianzas con el sector privado. Existe un enorme número de OSC compitiendo por la generación de alianzas y las empresas deben decidir con cuáles colaboran. Pero, ¿en base a qué toman esa decisión? “El desafío muchas veces es elegir con qué organización vas a colaborar, porque, ¿qué pasa? Hoy lo que tenemos es una cantidad, una explosión de empresas dispuesta a colaborar en incentivar la RSE. Pero, de la otra punta también tenés una cantidad de instituciones que te vienen a pedir.” (A. Moré, 2012) Muchos factores pueden motivar esa decisión. Licandro (2009a) presenta algunos motivos por los cuales las empresas seleccionan una OSC, identificados por los directivos de las 24 OSC que constituyeron la muestra de una investigación que estudió la incorporación de la función del marketing en algunas OSC, entre ellas Techo.

De los motivos de selección considerados *“los dos primeros factores son inherentes a la misión de estas organizaciones, en tanto que la reputación y valoración social resultan de su forma de actuar y de relacionarse con sus diferentes públicos”* (a 2009, 80). Si bien *“la causa que promueve la organización”* fue el motivo destacado por el 100% de los entrevistados, es interesante observar que el resto de los motivos están, en mayor o menor medida, relacionados con la gestión de la comunicación y las estrategias de marketing de las OSC: las actividades que proponen, su reputación y visibilidad pública, las alianzas generadas con otras empresas y su relacionamiento con el sector privado, su cultura organizacional. A esto se suman las motivaciones de publicitar la marca y aumentar las ventas, que implican que la empresa reconoce que al aliarse con esa OSC adquiere un valor, que le permitirá hacer publicidad a partir de ese vínculo e incrementar sus ventas.

Por lo tanto, la utilización de herramientas de comunicación de forma profesional y planificada permite a cualquier OSC posicionarse mejor para captar fondos y generar las alianzas deseadas con las empresas. Techo ha comprendido esto desde sus inicios, y ha explotado al máximo la gestión de la comunicación y del marketing. Esa gestión le ha permitido alcanzar altos niveles de visibilidad, posicionarse como una OSC fuerte, sólida, comprometida, en la que empresas confían sus recursos y los voluntarios su tiempo.

“A las OSC que todavía no lo han incorporado, la investigación les muestra que hay una correlación bastante importante entre gestión profesional del marketing y capacidad para captar recursos de las empresas y reclutar voluntarios. De hecho, al analizar en profundidad cada caso, resulta bastante evidente que las OSC que cuentan con una estructura de marketing gestionada profesionalmente, son las que tienen mayor visibilidad pública, las que han construido una reputación corporativa más sólida y las que resultan más atractivas para las empresas y las personas que desean hacer voluntariado.” (Licandro, 2009b, 85)

En conclusión, las OSC que hayan incorporado la gestión de la comunicación como una herramienta estratégica tendrán más posibilidades de darse a conocer y ser elegidas para generar alianzas más convenientes.



LA ALIANZA CON YOUNG & RUBICAM

Resulta interesante tomar el caso de Young & Rubicam como ejemplo de una empresa que colabora con Techo, por tratarse de una fuerte alianza estratégica, estable en el tiempo y beneficiosa para ambas partes. Young & Rubicam está asociado con Techo desde sus inicios en Chile, y en Uruguay desde las primeras etapas de funcionamiento la organización. En nuestro país el vínculo nace de un pedido de colaboración concreto que Techo planteó a Álvaro Moré y que dio lugar a un vínculo más profundo, que luego fue creciendo a lo largo de los años.

Los aportes de Young & Rubicam a Techo son diversos. Por un lado, la empresa colabora con capital intelectual (know how) en materia de comunicación. Este apoyo supone el asesoramiento en la gestión de la comunicación, en la planificación estratégica de su comunicación, en la creación y ejecución de campañas de comunicación masivas y segmentadas a ciertos stakeholders o el asesoramiento para la realización de eventos anuales (como un desayuno empresarial o un recital de rock), entre otros. Por otro lado, Young & Rubicam participa del voluntariado corporativo de Techo, construyendo viviendas de emergencia una vez al año y donando el dinero necesario para construirlas.

A su vez, la alianza con esta agencia de publicidad ha hecho posible la asociación con otros proveedores, que suponen un aporte fundamental en la gestión de la comunicación de Techo. Es el caso de empresas como MindShare (central de medios), Burson Marsteller (relaciones públicas) y Wunderman (estrategias digitales). Estas alianzas suponen un diferencial de enorme valor en relación a otras OSC, que le permiten a Techo desarrollar un modelo de gestión institucional y alcanzar altos niveles de visibilidad, que favorecen la movilización de voluntarios, el posicionamiento de la marca y la generación de más alianzas con el sector privado, entre otros beneficios.

Al estudiar la alianza Techo - Young & Rubicam, se observa un fuerte alineamiento de valores institucionales: *"(...) tenemos varios clientes, como Colgate, que se atiende desde Nueva York a Uruguay. Techo es un caso similar, pero lo que está bueno es que el directorio de acá comparte realmente los valores de Techo."* (S. Moré, 2012)

Como expresa Silvina Moré, Young & Rubicam comparte los valores institucionales de Techo y está comprometido con su trabajo. Una clara evidencia de esto es que Álvaro Moré integra de forma voluntaria el consejo asesor de Techo. Éste es un órgano consultivo de Techo, cuyo fin es asesorar y orientar a la organización en temas de gestión. Se trata de un grupo de empresarios, referentes del sector privado en Uruguay, que colaboran voluntariamente con Techo. Fue creado en 2009 y que en 2014 está integrado por: Andrés Cerisola, Carlos Matyszczyk, Carlos Lecueder, Elbio Olaizola, Horacio Hughes, Erwin Kaufmann y Álvaro Moré.

Este grado de involucramiento y alineamiento que Techo ha logrado construir con algunas empresas, como Young & Rubicam, lo ubican más cerca de las alianzas de integración identificadas por James Austin, quien las describe como aquellas relaciones en las que "ambas partes trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas." (Licandro 2012, 8) Estas alianzas ya no se basan en el intercambio de valor sino en la generación de un nuevo valor en forma conjunta. Si bien Techo no se encuentra en esta "etapa" con respecto a sus alianzas con las empresas, ha desarrollado una fuerte vinculación entre sus valores y los de algunas empresas. La existencia de visiones y valores compartidos y la búsqueda de una alineación de las filosofías y prácticas de gestión son dos características clave de las alianzas de integración, que pueden observarse en la definición del vínculo que Techo desea construir con el sector privado.

CONCLUSIONES

Como conclusión de este artículo se propone la reflexión sobre dos temas críticos para la gestión de las OSC, en los que el análisis de la experiencia de Techo constituye un aporte relevante: la determinación del modelo de gestión institucional y del tipo de alianzas con el sector privado, que resultan más adecuados para el logro de su misión.

Hacia un modelo empresarial de gestión institucional

Techo presenta un modelo de gestión institucional que posee una fuerte impronta empresarial, que ha desarrollado desde sus inicios en el año 2000 en Chile y que acompañó los procesos de consolidación institucional. La organización se expandió en Latinoamérica y El Caribe replicando un modelo de gestión que, en cierto sentido, alcanzó altos niveles de éxito.

Se trata de un modelo novedoso en la sociedad civil, basado en gran medida en la adopción de “tecnologías de gestión” provenientes del sector privado empresarial, aplicadas a distintas áreas de la organización. Tanto los empresarios que participan del consejo asesor, como las alianzas construidas con empresas consultoras de diversos rubros que prestan sus servicios a la organización de forma honoraria (modalidad “pro bono”), le han permitido adoptar una gestión institucional eficiente y moderna. Como ya se mencionó, Techo cuenta con auditorías legales y contables y asesoría en áreas de administración y finanzas, jurídica, desarrollo de fondos y comunicación, por parte de reconocidas consultoras, estudios y empresarios locales. Este asesoramiento le permite incorporar una alta cuota de profesionalización y eficiencia en su gestión en general y de la comunicación en particular, que significan un diferencial clave. Esta lógica de eficiencia organizacional ha permitido a Techo desarrollar un proyecto sustentable, orientado hacia una gestión institucional estructurada, con procedimientos preestablecidos y protocolizados.

Techo es, sin dudas, una de las OSC que más ha visualizado los beneficios que se desprenden de generar alianzas con el sector privado para fortalecer sus estructuras y su gestión. Las empresas no son para Techo meros financiadores de proyectos sino que, en varios casos, funcionan como socios para desarrollar una gestión institucional eficiente.

La gestión de la comunicación aparece también como un trabajo eficiente, profesional, planificado y estratégico, orientado hacia los objetivos institucionales. De hecho, existe una integración absoluta del componente comunicación a la gestión institucional, casi como ninguna otra OSC de este país.

A su vez, las estrategias segmentadas por públicos se diseñan y ejecutan de forma planificada y coherente con los objetivos institucionales. Pueden advertirse resultados e impactos muy favorables, fruto de estas estrategias, dentro de los que se destacan: la capacidad de captación y movilización de voluntarios jóvenes, altos niveles de adhesión a las campañas de recaudación de fondos, la generación de alianzas de mutuo beneficio con el sector empresarial y los altos índices de masividad en las propuestas y de visibilidad de la imagen en la opinión pública. No obstante, surgen desafíos concretos que la organización debe enfrentar en los próximos años, como la captación de voluntarios permanentes que se comprometan con los procesos de habilitación social y el posicionamiento deseado de la imagen en la opinión pública.

Desafío de un modelo de alianzas de integración

Techo se destaca dentro del universo de las OSC por su capacidad de articular con el mundo empresarial, porque ha logrado generar fuertes alianzas de intercambio de valor con las empresas, a través de las que ambas partes obtienen beneficios concretos, y porque ha logrado desarrollar un producto muy atractivo para el sector empresarial: las experiencias de voluntariado corporativo. La organización ha sabido adaptarse y, a la vez, nutrirse de las lógicas empresariales y se ha convertido en un socio muy atractivo para el sector privado.

Las alianzas Techo - empresa están enfocadas en el mutuo beneficio, sobre todo en términos de posicionamiento de marca, acciones de marketing social y voluntariado corporativo para las empresas y el fortalecimiento de la gestión institucional, recursos materiales y humanos y generación de nuevo contactos para Techo. Sin embargo, parece necesario señalar la oportunidad que tiene Techo de avanzar hacia un nuevo tipo de alianzas con mayores niveles de impacto, tendientes a la integración en vez de la transacción.

"(...) un número reducido pero creciente de alianzas entre empresas y OSC evoluciona hacia una relación integrativa, en la cual ambas partes trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas. En ocasiones estas alianzas se estructuran alrededor de la producción conjunta de un bien o un servicio, en el cual cada socio pone en juego sus activos más importantes, que son combinados en forma original para crear un valor, tanto social como corporativo, que antes no existía." (Licandro 2012, 8)

Un nuevo modelo de alianzas con el sector privado, que tienda a la integración, supone aliarse no únicamente para intercambiar valor, sino para trabajar en conjunto por el problema de fondo que se pretende ayudar a solucionar. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento institucional de Techo constituye un instrumento, un medio para lograr el fin último, que para esta institución es la superación de la pobreza. Este nuevo tipo de alianzas debería poner el foco en el desarrollo de capacidades en las comunidades con las que trabaja la organización, para lo que se requiere la participación de un repertorio de actores. Las alianzas de integración proponen justamente focalizar los objetivos de las alianzas ya no en el beneficio mutuo que reciben las instituciones sino en el problema o la causa que se está atendiendo, en este caso la pobreza en los asentamientos irregulares. Algunos autores, como James Austin, identifican a estos vínculos de integración como las únicas verdaderas alianzas entre empresas y OSC.

"No es posible hablar de alianza cuando entre una empresa y una OSC hay solo intercambio, sin que se haya planteado y se espere alguna transformación en su comunidad. Hay una alianza cuando se pretende generar un cambio social e influir en la vida de la gente." (Kowszyk 2006, 16)

Esto supone que la empresa se sienta movilizada y comprometida con el problema, no solamente con la organización social que ha decidido apoyar. Es decir que la alianza se sustenta en la construcción conjunta de vías para avanzar hacia la solución del problema y no únicamente en una colaboración con Techo. Implica también involucrar a otros actores que permitan generar mayores impactos en las comunidades y generar acuerdos con ellos. Desde esta perspectiva, el rol de Techo requiere de una mayor capacidad de articular y dialogar con otros públicos, aunando sus esfuerzos junto a otros que también trabajan por el desarrollo comunitario. ■

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Camiruaga, Natalia (2013). *Análisis de la comunicación organizacional de TECHO. Estrategias para una transición institucional*. Memoria de grado, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.

Capriotti, Paul (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona, Editorial Ariel S.A.

Equipos Mori (2010). Estudio de Recordación Un Techo Para Mi País. Montevideo.

Licandro, Oscar (2012) Alianzas Sociales para el desarrollo de Emprendimientos Inclusivos. Montevideo.

Licandro, Oscar (2009a). La incorporación de la función de marketing en las OSC: Opiniones y Prácticas. *Plaza Financiera*, 79-81.

Licandro, Oscar (2009b) "Las OSC ha incorporado el marketing como herramienta de gestión". Entrevista realizada por Marinela Fernández. *Plaza Financiera*, 84-86.

Licandro, Oscar (2008). Alianzas Sociales: un instrumento para potenciar la RSE en los países del MERCOSUR y en Chile. En *1° Foro RSE Mercosur. Acciones Concretas e Integración Regional*, de UNESCO-InWent-CEFIR, Buenos Aires, AGR Servicios Gráficos, 13-50.

López Burian, Camilo, Martín Rosa, Alexandra Strauch, y Natalia Camiruaga (2012). Un Techo para mi País: entre la utopía de eliminar la pobreza y la construcción de viviendas de emergencia. En *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*, de Javier Pereira, Analía Bettoni y Oscar Licandro, Montevideo, Universidad Católica del Uruguay, 83-121.

Pereira, Javier, Analía Bettoni, y Oscar Licandro (2012). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo, Universidad Católica del Uruguay.

Techo (2012a). "Historia" En <http://www.techo.org/paises/uruguay/techo/historia/> (último acceso: 4 de setiembre de 2012).

Techo (2012b). «Logros alcanzados en Uruguay.» *Folleto institucional*, Montevideo, agosto de 2012.

Techo (2012c). "Modelo de trabajo Techo". En <http://www.techo.org/techo/modelo-de-trabajo-techo/> (último acceso: 3 de setiembre de 2012).

Techo (2012d). "Por qué somos Techo". En <http://www.techo.org/por-que-somos-techo/> (último acceso: 14 de octubre de 2012).

Techo (2012e). "Qué es Techo". En <http://www.techo.org/paises/uruguay/techo/que-es-techo/> (último acceso: 27 de agosto de 2012).

ENTREVISTAS

Mangado, María Paz (2012). Directora de Comunicación de Techo Uruguay hasta 2012. Presentación realizada el 18 de mayo de 2012 (Reunión entre directores y voluntarios)

Moré, Álvaro (2012). Presidente de Young & Rubicam Uruguay. Entrevista realizada el 17 de agosto de 2012.

Moré, Silvina (2012). Ejecutiva de cuentas de Young & Rubicam para Techo Uruguay. Entrevista realizada el 22 de mayo de 2012.

San Cristobal, Sofía (2012). Directora Ejecutiva de Techo Uruguay. Entrevista realizada el 19 de julio de 2012.

Villamayor, Tomás (2012). Director General de Techo Uruguay hasta 2013. Entrevista realizada el 19 de julio de 2012.