



Título del trabajo final:

“Cultura organizacional y resistencias al cambio. El caso del Monumento Nacional a la Bandera.”

Estudiante:

Giuliana Rovitti.

Título a obtener:

Licenciada en Relaciones Públicas.

Carrera:

Licenciatura en Relaciones Públicas.

Fecha:

Julio de 2015.

Dedicatorias y agradecimientos

No hubiese sido posible concluir este trabajo de tesina, sin el apoyo de gran cantidad de personas que me asesoraron, acompañaron y brindaron su apoyo.

Agradezco a los profesores de cada asignatura por facilitarme el aprendizaje para lograr llegar a la meta, especialmente a mi tutor Lic. Fernando Laredo y al Director de la carrera cursada, Lic. Marcos Gasparutti.

No quiero dejar de mencionar el apoyo de mi familia, mis padres, mi marido e hijo, y en especial a mis compañeros y actualmente amigos de la carrera y período transitado.

Resumen

Con el presente trabajo final, se intenta plasmar lo estudiado y vivenciado durante la Licenciatura en Relaciones Públicas, más precisamente en el proceso de la Práctica Profesional Supervisada, llevada a cabo en el Monumento Nacional a la Bandera de la ciudad de Rosario en el año 2014.

A través de un estudio teórico de conceptos íntimamente relacionados con el desarrollo cultural de la organización se presentan autores destacados en categorías tales como *organización, cultura organizacional, resistencia al cambio, grupo y rol*.

A partir de lo investigado, se busca dejar constancia de la cultura organizacional percibida dentro de la institución, y las distintas resistencias de los empleados, en un proyecto de intervención.

Se puede observar a lo largo del trabajo, la planificación de reuniones con los empleados de la organización para reformular la visión y misión y así obtener resultados favorables en el manejo de la comunicación interna y así mismo en la atención al público, para trabajar las demandas planteadas por el Director del Monumento (entrevista en anexo).

El objetivo general es analizar las resistencias ejercidas por los empleados del Monumento Nacional a la Bandera ante un proceso de cambio en su cultura organizacional.

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	6
Justificación y marco teórico	
CAPITULO II.....	13
Monumento Nacional a la Bandera de la Ciudad de Rosario	
CAPITULO III.....	16
Cultura organizacional	
CAPITULO IV.....	32
Resistencia al cambio	
CAPITULO V.....	46
Plan de acción y evaluación	
CONCLUSIÓN.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXO.....	56

INTRODUCCIÓN

Durante el presente trabajo final de tesina, se abordan cuestiones vistas en la formación como relacionistas públicos, y la práctica profesional bajada a terreno concreto: la experiencia del Proceso de Práctica Profesional, llevada a cabo en el Monumento Nacional a la Bandera, en un periodo de transición y cambio organizacional acontecido en el año 2014.

Se procura entonces dejar constancia de la cultura organizacional y resistencias al cambio de esta prestigiosa institución de la ciudad de Rosario.

El proyecto cuenta con cinco capítulos, en el primero se encuentra el despliegue teórico de los principales autores y conceptos que nos permiten poner en foco la cuestión; en el segundo capítulo donde se describe la institución sobre la que se trabajará, su construcción, funcionamiento y valía para la ciudad; en el tercer capítulo donde se aborda la cultura de la organización. Un cuarto capítulo en el que se exponen las resistencias al cambio de la misma, y por último un quinto capítulo con la evaluación y conclusión del proceso.

Se adjunta como Anexo al final del trabajo algunas fuentes de indagación de manera más exhaustiva que las presentadas en el cuerpo principal del trabajo. La intención es complementar la lectura de quien desee recorrer las bases de investigación del presente escrito.

CAPÍTULO I

Justificación

A la hora de elegir el tema lo primero que se pretendió fue abordar o encontrar una temática que estuviera inmersa en el área de las Relaciones Públicas.

Por ello, para comenzar conceptualizaremos qué son Las Relaciones Públicas. Se las puede definir como el arte o la disciplina de vincular comunicacionalmente un grupo de personas con otro.

Wilcox Dennis L. propone retomar la definición aprobada por la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas de la ciudad de México en 1978 y ratificada por 34 organizaciones nacionales de relaciones públicas: “La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y poner en marcha los programas de acción planificados que sirven tanto a los intereses de la organización como a los del público.”¹

Se puede agregar también, que según Jordi Xifra, “las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos.”²

Este proceso se basa en:

- Investigación
- Metas y objetivos.
- Estrategias.
- Evaluación.

Por otra parte, Wilcox propone otro tipo de procedimiento similar, basado en:

- Investigación
- Planificación

¹ Wilcox Dennis L. *Relaciones Públicas. Tácticas y Estrategias*. 8ed. Madrid, España. Pearson Educación. 2006.

² Jordi Xifra. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona. Ed. Paidós. 2005.

- Comunicación
- Evaluación

A continuación daremos cuenta del análisis del procedimiento en detalle planteado por Wilcox.

Él entiende a la investigación como una “recopilación controlada, objetiva y sistemática de información con el objetivo de describir y comprender. Sirve para: Brindar credibilidad al proceso. Poder segmentar los públicos. Formular estrategias. Prevenir crisis. Controlar la competencia. Medir éxitos y fracasos.”

Presenta la planificación como la información recopilada, sistemática, analizada y aplicada de forma creativa para el fin específico de alcanzar un objetivo.

Propone a la comunicación como la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos. Las metas del proceso de comunicación son informar, persuadir, motivar o lograr la comprensión mutua.

Y por último, Wilcox dice que la evaluación “es la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar el trabajo ante los clientes y a sí mismos.”³

La comunicación interna es de suma importancia en la actualidad y para poder realizarla con éxito, se debe conocer el ámbito en el que se trabaja y sobre todo su cultura organizacional y los distintos tipos de resistencia al cambio que pueden darse dentro de la misma.

La organización ha sufrido distintos cambios, tal vez un tanto incómodos de entender para los empleados que trabajan allí, algunos en puestos clave desde hace más de veinte años.

Para reseñar algunos ejemplos, la idea de colocar plasmas, dentro de la Sala a las Banderas, lo cual para los empleados más antiguos era inadecuado para una organización histórica y la idea de hacer un taller de reformulación de visión y misión para mejorar lo que es la atención al público, fueron los desencadenantes de algunos de los descontentos expresados en ciertas actitudes por parte de algunos empleados.

³ Wilcox Dennis. Op. Cit. P 6

En este contexto, definido por situaciones laborales complejas, intentaremos estudiar la resistencia al cambio de los empleados.

Los objetivos de investigación que formaron parte del proyecto de Práctica Pre Profesional, y son constitutivos a este trabajo final son:

General:

- Analizar las resistencias ejercidas por los empleados del Monumento Nacional a la Bandera ante un proceso de cambio en su cultura organizacional durante el 2014.

Específicos:

- Describir la cultura organizacional del Monumento Nacional a la Bandera.
- Indagar la relación entre la cultura organizacional y la resistencia al cambio de la organización mediante los niveles lógicos, psicológicos y sociológicos de los empleados.
- Diagnosticar cómo los empleados piensan, sienten y perciben la cultura organizacional del Monumento Nacional a la Bandera.

Marco Teórico

Las principales categorías conceptuales que abordaremos en este trabajo y entendemos resultan fundamentales para desentramar el conjunto de procesos que operan en las organizaciones son: Organización. Comunicación interna. Cultura Organizacional. Grupo. Rol. Resistencia al cambio.

En el presente apartado se desarrollará un concepto que aportan diferentes autores sobre el tema que es parte este trabajo final: *la cultura organizacional*.

A través del tiempo, el concepto evoluciona y se amplía para incluir el desarrollo intelectual del individuo y de la humanidad en su conjunto.

Stephen Robbins, describe a la *cultura organizacional* como “un sistema de significado compartido ente sus miembros y que distingue a una organización de otras. La *cultura* puede verse reflejada en diferentes partes de la organización y es intangible, implícita y se da por establecida.”⁴

Por otra parte, Edgar Schein, uno de los principales autores y especialistas en el tema, define a la *organización*: “Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo común a través de la división de trabajo y funciones y a través de una autoridad y responsabilidad. El objeto de la coordinación son las actividades y no la gente. Caracterizada por *roles* y un manual para su coordinación que subsiste independientemente de quién esté en ella. Esto es una organización formal o social. Son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos. O bien informales, patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de *roles* y actividades.”⁵

⁴Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ed Prentice- Hall Hispanoamérica. 1999.

⁵ Schein Edgar. La cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes. 1988

Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización

Piñuel Raigada señala que “la comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización-”⁶

En este recorrido ha quedado claro entonces, que es indisoluble proponer los conceptos de *rol* y *grupo*. Para Pichón Riviére, el rol "es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones ligado a expectativas propias y de los otros".⁷

Se denomina rol al desempeño de una persona en una situación dada, es la manera en que una persona demuestra lo que se espera de su posición. El rol es el papel que debe representarse.

Pichón Riviére entiende que “un *grupo* es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.” Necesariamente, para aprender a pensar, el individuo necesita del otro, ora con su presencia, su discurso, su diálogo con otras formas de expresión posibles. Pensar, siempre es pensar en grupo.

Así mismo, Schein define a la *cultura organizacional* como:“el patrón de premisas básicas que un determinado *grupo* inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y,

⁶ Piñuel Raigada. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid. España.

⁷ Pichón-Riviére, Enrique; Diccionario de Psicología Social, compilación temática de sus escritos realizada por Pichón Riviére, Joaquín, y cols., ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1995.

por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.”⁸

Cabe remarcar, como lo explica John P. Kotter, que toda empresa que tenga una mínima continuidad de personal y de objetivos crea en algún momento una *cultura*, y puede llegar a asentarse muy sólidamente. ⁹

Entendemos de gran importancia conceptualizar la *resistencia al cambio*. Según Stephen Robbins ‘las resistencias al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar, o impedir un cambio dentro de la organización. Se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o de autoestima.’¹⁰

El autor propone tres clases de resistencia al cambio:

- Lógica: Con base en el pensamiento racional y científico.
- Psicológica: De acuerdo con las emociones, sentimientos y actitudes.
- Sociológica: Con base en los intereses y los valores del grupo.

Por último Jorge Etkin propone *tres momentos en el proceso de cambio*, los cuales tienen que ver con la naturaleza y los cambios de poder:

- Momento de la afirmación: se refiere a las decisiones sobre los planes, las políticas y los procedimientos formales. La dirección establece un régimen de carácter general e impersonal para todos los actores, dando prioridad a los objetivos del conjunto por sobre los fines de sus componentes. Esta uniformidad hace que en la práctica los planes y las estructuras sean cuestionados porque individuos y grupos los ven como una amenaza hacia sus expectativas.
- Momento de la negación: se refiere a los reclamos y las resistencias no previstas. Esta oposición al orden establecido no siempre es destructiva, sino que exhibe las divergencias y controversias de las partes respecto de los planes oficiales. Es

⁸ Schein Edgar. Op. Cit. P. 9

⁹ John P. Kotter. *Una fuerza para el cambio*. Ed. Díaz de Santos. S.A 1992.

¹⁰ Robbins Stephen. Op. Cit. P. 9

una oposición que afecta las relaciones, las desestabiliza y lleva a situaciones de crisis y conflicto.

- Momento de la superación: es aquí donde el ciclo cierra y se renueva. Donde las partes enfrentadas negocian para buscar un denominador común que considere la diversidad de los intereses en juego y permita la continuidad de la organización.¹¹

¹¹ Etkin, Jorge. *La gestión de la complejidad. la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. México: Oxford University Press, 2003.

CAPÍTULO II

Monumento Nacional a la Bandera



La ciudad de Rosario¹² es conocida como Cuna de la Bandera ya que en este sitio, sobre las barrancas del Río Paraná, fue izada por primera vez la bandera nacional, a instancias de su creador, el General Manuel Belgrano. En conmemoración de este hecho, desde fines del siglo XIX comenzó a proyectarse la construcción de un monumento que rindiera homenaje al espíritu de independencia y de libertad enarbolado por el Gral. Belgrano al darle su nueva enseña a la incipiente nación. Ese proyecto se concretó en un relieve de barrancas aplanadas, pobladas de palos borrachos, jacarandás y ceibos, donde el 20 de junio de 1957 fue inaugurado el Monumento Nacional a la Bandera, obra del arquitecto e ingeniero Ángel Guido.

Construido en mármol travertino, original de la provincia de San Juan, ocupa una superficie de 10.000 metros cuadrados y pueden diferenciarse en él 3 sectores principales:

- la Torre Central, alrededor de la cual se eleva un importante grupo escultórico realizado por los artistas Alfredo Bigatti y José Fioravanti.
- el Propileo, altar donde se rinde homenaje a los muertos por la patria.
- el Patio Cívico que une ambos cuerpos arquitectónicos.

¹²Municipalidad de Rosario. <http://www.rosario.gov.ar/sitio/lugaresVisual/verLugar.do?id=1921>

Precisamente, el Patio Cívico es el lugar elegido para realizar espectáculos masivos al aire libre, como recitales y conciertos. La presencia de la gente convierte a este sitio histórico en un espacio de convocatoria especial para disfrutar de los mejores músicos y artistas del país y del mundo.

Como veremos en el Capítulo V, en las encuestas realizadas a los empleados del Monumento Nacional a la Bandera, y a través de la observación, estamos en condiciones de afirmar que la validez e importancia de la organización, no es solo por su valor histórico, sino por lo que la sociedad obtiene de la institución en sí.

Lo que representa para el pueblo tanto rosarino, como argentino, es una cuestión más simbólica que histórica, lo cual influye también en la cultura organizacional del mismo. Que sea un punto de encuentros, ya sea para festejos deportivos, celebraciones, visitas, maratones, marchas, manifestaciones y actos patrios entre otros, es lo que le da el valor y representación de la sociedad.

En el pasado día de la Bandera, entre el 3 y el 9 de junio de 2015, 20 mil niños y niñas de toda la provincia juraron lealtad a la bandera, haciendo honor al Monumento y su Ciudad. Junto con el gobernador, estuvieron la intendenta de Rosario, Mónica Fein; la ministra de Educación, Claudia Balagué; el diputado nacional y ex gobernador Hermes Binner; el diputado nacional Juan Carlos Zabalza; el senador provincial Miguel Lifschitz; y el secretario de Regiones, Comunas y Municipios, Horacio Ghirardi, entre otras autoridades provinciales y municipales.

Por otro lado, “miles de personas de todas las edades coparon el pasado 10 de mayo el Patio Cívico para manifestarse contra la violencia de género. Desde el asesinato de la adolescente Chiara Páez, la consigna “Ni Una Menos” tomó cada rincón que encontró. Fue un éxito rotundo, tanto en el mundo virtual, como en los bares, los colectivos, los almuerzos familiares, y las reuniones sociales. El grito surgido desde Rufino se multiplicó por todos los medios y lugares, hasta que se corporizó en decenas de actos y marchas a lo largo y ancho del país. Y en Rosario, la compleja geografía del Monumento a la Bandera no alcanzó para contener la convocatoria.”¹³

Durante el pasado diciembre de 2014, Rosario también fue protagonista de otro de los más reconocidos eventos culturales y deportivos mundialmente, como es el Dakar, el

¹³<http://www.cunadelanoticia.com/?p=85800>

cual fue organizado por la Municipalidad, en el Autódromo Rosario Empresa del Estado Municipal y el Monumento. Desde lo cultural y vinculándolo además con una reconocida empresa se puede destacar la realización de un nuevo show del ciclo Movistar Free Music que convocó a 15 mil personas en un gran escenario armado junto al Monumento a la Bandera. Vicentico se presentó en vivo para cerrar una jornada donde también tocaron Callate Mark, la banda liderada por su hijo mayor, Florián, y el grupo local Evelina Sanzo & the Búhos.

Otro evento, esta vez de la liturgia católica, expresa la apropiación de diferentes grupos sociales del mismo espacio. Unos 200 actores recrearon el Vía Crucis en el Monumento vestidos con trajes típicos llevaron a escena el camino final de Cristo hasta su muerte. Hubo un gran despliegue de luces y sonidos, y la convocatoria fue la esperada.

En el anexo pueden observarse noticias y artículos de distintos medios, en los cuales se demuestra la relevancia del símbolo patrio y social que es el Monumento. Donde se presentan las noticias propuestas anteriormente de los eventos realizados allí. Es menester reconocer esta relevancia y apropiación pues no resulta neutro al cambio organizacional propuesto por la dirección de la institución. Sucede que para la actual dirección –y según las palabras de este por pedido de la Intendente de la Ciudad- el Monumento a la Bandera debe transformarse en un centro cultural.

CAPÍTULO III

Cultura Organizacional



Como la intención del presente trabajo es identificar la *cultura organizacional* comenzaremos desarrollando y definiendo la clasificación de *cultura*.

Para entender este concepto, se debe abordar un conjunto de temas fundamentales de la *cultura organizacional*, como ser sus elementos, funciones y niveles que la comprenden.

Es por esto que definiremos lo que es un *Grupo*, puesto que toda organización se encuentra compuesta por ellos.

Retomando el concepto mencionado anteriormente, Pichón Riviére entiende que “un *grupo* es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes espacio temporales, el cual, articulado en su mutua representación interna, se propone en forma implícita y explícita una tarea que conforma su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.”¹⁴

Volviendo a la *cultura*, Edgar Schein propone las etapas en la formación de esta en las organizaciones.¹⁵

a) La que configuran los fundadores.

¹⁴Pichón-Riviére Enrique. Op. Cit. P.10

¹⁵ Schein Edgar. Op. Cit. P.9

Los fundadores suelen darle importancia a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de organizarla y transmitiendo sus valores, dis-valores, juicios y prejuicios. Generalmente, el fundador basa la cultura fundante en sus propias experiencias organizacionales del pasado y traerá dichos aprendizajes y cultura a la nueva organización.

b) La que emerge de los pequeños grupos.

Los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades; aportan metas, valores, esperanzas y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren. Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

- La primer etapa gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo. El grupo busca a alguien que lo guíe, por tanto, el tipo de personas que se seleccionen para esta tarea es indicativo de los valores y normas del grupo.
- La segunda etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones de iguales. Los primeros esfuerzos con éxito para tratar los temas de autoridad es probable que produzcan tanto un sentimiento de éxito como una satisfacción por la pertenencia que probablemente perdure un largo periodo en el tiempo.
- Durante la tercera fase deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad entran en conjunto con las necesidades de orden y estabilidad.

Clasificación de la *cultura*.

La mayoría de las grandes organizaciones tiene una *cultura* dominante y numerosos conjuntos de *subculturas*. Una *cultura dominante*, según Robbins Stephen¹⁶, expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

¹⁶ Ibidem. p 9

Las *subculturas* tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica.

Si las organizaciones no tuvieran una *cultura dominante* y estuvieran compuestas únicamente por numerosas *subculturas*, se reduciría significativamente el valor de la *cultura organizacional* como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de “significado compartido” de la cultura lo que convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento.

La *cultura organizacional* puede clasificarse de la siguiente manera: fuerte o débil.

Lo ideal de una organización es una cultura fuerte ya que es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan un grave problema cuando éstos no van de acuerdo a la misión de la organización. Una cultura débil es la que se debería modificar.

Una *cultura organizacional* fuerte tiene mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal. Es una cultura en la cual se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización.

La *cultura* es más fuerte cuando más sean los miembros que aceptan los valores centrales de la organización. Este tipo de cultura muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización, mejora la consistencia en el comportamiento.

Mientras más fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad tiene la administración de preocuparse por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados.

La supervisión es general y el personal tiene libertad de resolver los problemas que están a su alcance, la gerencia ofrece gran interés, ayuda y flexibilidad por su personal y los miembros de la organización se identifican en su conjunto.

Una *cultura organizacional* débil, es aquella que la supervisión es estrecha, en donde el personal tiene poca libertad en su trabajo, los mecanismos son más rígidos. Los puestos de trabajo, las reglas y procedimientos están estandarizados. Es muy notorio que este tipo de cultura tenga una baja propensión al riesgo porque no se estimula al trabajador a ser innovador. Los individuos sólo se identifican con su grupo de trabajo y se sienten excluidos de la organización debido a que las reglas son muy rígidas y hay mucha presión hacia los empleados.

Guiándonos por esta categoría de Robbins, podemos decir que el Monumento contiene una cultura organizacional débil, ya que el personal tiene poca libertad en su trabajo, hay gran cantidad de procedimientos estandarizados y creemos debería modificarse.

Se puede decir entonces, que la cultura dentro de la organización se crea y forma, en la totalidad por sus miembros.

Elementos de la *cultura organizacional*, según Stephen Robbins.¹⁷

La mayoría de los investigadores organizacionales analizan la cultura de una organización a través de la comprensión de los diferentes elementos.

Generalmente todos ellos tienen en cuenta los mismos elementos para caracterizar y analizar la cultura. En el presente apartado se describen los mismos.

Elementos u características.

- Historias. Se refiere a relatos que circulan por las empresas. Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la

¹⁷ Robbins Stephen. Op. Cit. P.9

ruptura de reglas, éxitos y errores pasados. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

- Rituales. Los rituales son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización.
- Símbolos materiales. La disposición física de la matriz corporativa, por ejemplo: el tipo de automóviles que se proporcionan a los ejecutivos, el tamaño de una oficina, la forma de vestir. Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es más relevante.
- Lenguaje. Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación a la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

Dentro del Monumento, y a través de la observación, podemos reconocer la mayoría de estos elementos o categorías.

Tal vez por la diferencia del rango etario, la antigüedad de algunos empleados y el poco tiempo dentro de la organización de otros de ellos, se ven distintos tipos de rituales, o historias a la hora de ideales laborales, como también se hace presente la diferencia de lenguaje a la hora de relacionarse, describir sus puestos laborales o analizar sus posturas dentro de la misma.

Funciones que determinan la cultura.

Para entender de manera adecuada la cultura de una organización se debe conocer a la misma y las diversas funciones que desempeña dentro de una organización. Como ya lo hemos expresado, función principal de la *cultura* es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviven a la organización y a sus objetivos.

La *cultura* en el seno de una organización debe transmitir un sentido de identidad a sus miembros.

La siguiente tipología es brindada por Stephen Robbins.¹⁸

- 1- Tiene un papel de definición de límites, es decir, crea una diferencia entre una organización y otra.
- 2- Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- 3- Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal de los empleados.
- 4- Mejora la estabilidad social.

Se puede decir que la *cultura* ayuda a mantener unida la organización, determina pautas y normas que deben cumplir los empleados y sirve como mecanismo de control hacia los mismos.

Por ejemplo: cuando un empleado recién empieza a trabajar en una organización debe aprender las reglas para poder ser aceptado como miembro. Una infracción a las reglas, da como resultado sanciones; en contraparte, un cumplimiento de las reglas se convierte en recompensas y ascenso.

Implícitamente lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y, a la vez, a la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar dichas capacidades.

La cultura es un proceso dinámico, la mejor manera de entenderla es acercándose a la teoría de grupos y liderazgo. Se debe prestar especial atención al papel de los empresarios, fundadores y al de aquellos líderes que dirigen las transformaciones en un cierto grado de la cultura.

¹⁸Robbins Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 7ed Prentice- Hall Hispanoamérica. 1999.

Casi todas las organizaciones tienen funciones múltiples y algunas de esas funciones son justificaciones públicas y otras latentes.

La función de la cultura en la vida de un grupo cambia conforme madura el grupo. Al constituirse el grupo, su cultura cambiante crea un entorno estable y predecible y proporciona un sentido, una identidad y un sistema de comunicación.

Luego de varias generaciones más posteriores, el grupo puede descubrir que su cultura ha quedado tan implantada y tradicional, que únicamente sirve para reforzar presunciones y los valores de los elementos más antiguos y conservados del grupo.

Niveles de la cultura de Edgar Schein.¹⁹

Se considera importante estudiar y comprender los niveles de la cultura para poder descifrar y entender la conducta futura de los miembros de un grupo. Estos niveles representan los distintos grados en el cual la cultura se hace visible al observador y se podrá descifrar a través de su estudio los artefactos culturales.

Existen tres niveles para entender la cultura: las presunciones básicas, como la esencia (lo que la cultura realmente es); los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

- Nivel 1: Artefactos y creaciones: es el nivel más visible de la cultura, el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje, la conducta. Es difícil de descifrar, no todos los integrantes de una cultura son conocedores de sus propios productos, por eso es difícil interrogarlos, pero siempre pueden ser observables por uno mismo.

No es suficiente inferir la cultura de la empresa a partir de la observación de los artefactos, es necesario seguir indagando en los niveles más profundos para que el análisis no sea superficial.

¹⁹Schein Edgar. Op. Cit. P.9

- Nivel 2: Valores: Frente a un problema, situación o tarea por lo general el fundador tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla y propondrá una solución en base a sus convicciones hasta que no la admitan colectivamente. Si es percibido el valor pasará gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y últimamente presunción, para quedar, de ese modo, desprendidos de la conciencia.

Los valores deben estar basados en un previo aprendizaje cultural porque si no pueden ser valores añadidos, los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a decir en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que los valores deberían estar actuando.

Para alcanzar este nivel profundo de comprensión, para predecir acertadamente la conducta futura, se tiene que entender cabalmente la categoría de presunciones básicas.

Los valores y creencias demuestran, grandes áreas de la conducta, pero no explican en su totalidad la cultura, para ello se debe investigar acerca de las presunciones subyacentes básicas.

- Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Cuando una solución se repite, a la larga queda asentada, llega a ser entendida como una realidad, se termina creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo.

Las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. Si en un logro una presunción se encuentra firmemente arraigada, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa.

Si se analizan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que alcanzan las cosas. Por lo general se observan y comprenden en entrevistas, así se podrá entender lo que ocurre en una organización, y por qué.

La creación y el mantenimiento vivo de la cultura:

Se debe comprender la creación y mantenimiento de la cultura para poder identificar cualquier variable que determine una resistencia al cambio. Una vez que la cultura surge, es altamente improbable que se desvanezca. Las costumbres, las tradiciones y la forma general en la que hacen las cosas en la organización tienen su origen en los fundadores, son ellos quienes han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de la empresa. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores.

Una vez que se establece una cultura, las prácticas dentro de la organización hacen lo posible para mantenerla. Stephen Robbins²⁰ analiza las tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

- Selección: Proceso de selección por el cual se identifica y contrata individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar los puestos dentro de la organización.

Es posible que suceda que se identifique a más de un candidato, cuando se llega a este caso la decisión será evaluada en base a la contratación de personas que tengan valores acorde a la esencia de la organización. El proceso de selección proporciona información selectiva a los solicitantes acerca de la organización.

Los candidatos aprenden sobre la organización y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden retirarse del grupo de solicitantes. El proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores clave.

- Administración superior: Las acciones que desarrollan la administración superior tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos

²⁰Robbins Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. 7ed Prentice- Hall Hispanoamérica. 1999

superiores, con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización.

- Socialización: Luego de la etapa de reclutamiento y selección de personal, los nuevos empleados no están plenamente adoctrinados en la cultura de la organización y podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por lo tanto, la organización inicia un proceso de socialización por el cual se adapta a los empleados a la cultura organizacional.

Se puede conceptualizar a la socialización como un proceso compuesto de tres etapas: pre-arribo, encuentro y metamorfosis.

Pre-arribo: Abarca todo el aprendizaje que ocurre antes que un nuevo miembro se una a la organización.

Encuentro: El nuevo empleado ve como es realmente la organización y enfrenta la posibilidad que las expectativas y la realidad puedan ser diferentes, si esto sucede el empleado debe pasar por una socialización que le haga desprenderse de sus puestos anteriores y reemplazarlos con otro conjunto que la organización considere deseable.

El nuevo empleado debe solucionar cualquier problema que haya surgido durante la etapa de encuentro, esto significa adaptarse a los cambios, o sea, lo que se denomina metamorfosis.

Metamorfosis: Cambios de una duración relativamente larga. El nuevo empleado domina las habilidades necesarias para su puesto, se desempeña con éxito en sus nuevos papeles y hace los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.

El proceso de socialización está completo cuando el nuevo miembro se siente cómodo con la organización y en su puesto. Se puede observar dentro del Monumento, que la mayoría de los conflictos internos, y hasta algunas causas de la resistencia al cambio, se dan por la variación de empleados.

Se visualizan gran cantidad de pasantes, y nuevas incorporaciones de gente joven, cuando a su vez hay empleados con más de 30 años de antigüedad. Esto hace que el

proceso de mantenimiento de la cultura, y de socialización sea particular y se genere muchas veces un clima laboral poco deseado.

Schein, propone también, las formas de reacción del individuo, y explica que los grupos varían intensamente según el tipo de cultura que desarrollen y presentan distintas formas de reacción emocional. El citado autor señala que las personas difieren entre sí por su capacidad para expresar sus sentimientos agresivos y sus sentimientos amorosos y afectuosos, lo que da lugar a *tres tipos básicos de reacciones*:²¹

- *Luchador tenaz*: Propensión a expresar agresividad y controlar los sentimientos, y resistencia y renuncia al afecto. El miembro del grupo que actúa de esta forma se enfrenta a la ansiedad poniendo asiduamente el entorno social y, luchando, compitiendo, desafiando y resistiendo a los demás miembros y, en especial, a figuras de autoridad.
- *Colaborador amigable*: Propensión a expresar sentimientos de afecto y ternura y resistencia y renuncia a la agresividad. El miembro del grupo que actúa de esta forma se enfrenta a la ansiedad instaurando relaciones estrechas con los demás miembros y apoyando y formando alianzas favoreciendo así la interacción con la autoridad.
- *Pensador lógico*: Propensión a los procedimientos, reglas y a los métodos grupales que rigen la expresión tanto de sus sentimientos agresivos como amorosos, en razón de la resistencia a que se exprese cualquier sentimiento en el contexto grupal.

Durante los talleres realizados de reformulación de misión y visión, se pudieron observar los tres tipos de reacciones básicas frente al cambio.

Para llevar al caso toda la teoría, y aplicar los conocimientos de los autores propuestos, presentaremos la misión y funciones de la institución, la división escalonaría y los distintos cargos y un análisis FODA, buscando con estos instrumentos

²¹ Ibidem. p 9.

conocer aspectos de la cultura organizacional del Monumento Nacional a la Bandera de la ciudad de Rosario.

En primer lugar y gracias a una entrevista con el director del monumento, reconocimos que la planta de personal de la institución cuenta con: 52 empleados, de los cuales 43 son permanentes, 3 pasantes y 6 contratados para servicios. Todos ellos pasan revista como agentes del municipio, por cuanto dependen sus ingresos, categorías, beneficios y demás del estatuto del empleado municipal.

En segundo lugar presentamos la misión y funciones que están en procesos de consolidación²²:

Misión: Promover y ejecutar las acciones necesarias para ejercer la tenencia, custodia y administración del Monumento a la Bandera y sus áreas conexas.

Funciones:

- Promover la investigación, transferencia y extensión relativas a:
- El Monumento a la Bandera y sus áreas conexas; su historia; sus proyectos y los artistas involucrados.
- La Bandera nacional y los otros símbolos nacionales, provinciales y municipales; su historia y ceremonial.
- Las banderas argentinas relacionadas con hechos relevantes para la historia nacional y los símbolos de los estados americanos.
- El General Manuel Belgrano y sus colaboradores.
- Rosario en épocas del primer izamiento de la Bandera nacional.
- Conservar y acrecentar el patrimonio material e inmaterial vinculado a estos núcleos temáticos.

²²Extraídas de lo trabajado en los talleres.

- Conmemorar las fechas patrias, coadyuvar a las celebraciones institucionales, religiosas y similares.
- Brindar un servicio especializado en materia de investigación; transferencia y extensión cultural.

En tercer lugar tenemos la división escalonaría, que no es un organigrama sino una simple escala de funciones:

- Director General.
- Subdirector General.
- Coordinador.
- Jefe de División de Administración Económica.
- Jefe de División de Servicios Culturales.
- Jefe de División de Servicios Generales y Preservación Edilicia.
- Jefe de División de Ceremonial y Protocolo.
- Jefe de la División de Rentas Especiales.
- Jefe de la División de Ventas.
- Jefe de la División de la Gestión Cultural.
- Jefe de la División de Archivo y Preservación Museológica.
- Jefe de la División Comunicacional Institucional.
- Jefe de la División Mayordomía.
- Encargado de la Oficina de Despacho y Personal.

En cuarto lugar y partiendo de lo estudiado e investigado en el Monumento Nacional a la Bandera, se obtiene el siguiente análisis de matriz FODA, -método de estudio para evaluar la situación de la organización.-

Matriz FODA:

Fortalezas:

- Asiduo e institucionalizado contacto del personal y superiores (reuniones de los empleados con el director del monumento cada 15 días).
- Reciente creación de un nuevo espacio de difusión institucional (nueva página web).
- Mayor apertura hacia la ciudad de los nuevos directivos (definida como directiva por la Intendencia de la ciudad).

Debilidades:

- Clima Laboral no muy bueno (confusa relación entre puestos y funciones).
- Presupuesto acotado.
- Poco personal para feriados y fines de semana (nuevas actividades y carencia de capacidad operativa para cubrirla).
- Acciones de comunicación escasa (solo la nueva página web, sin correlación con otras iniciativas).
- No poseer organigrama institucionalizado (solo existe en propuesta).
- No tener personal permanente especializado en monitoreo de las acciones de comunicación (con competencias específicas en comunicación solo personal transitorio o contratado).

Oportunidades:

- Rosario se consolida como una ciudad turística.
- Utilización de nuevas tecnologías para la comunicación.
- La relación Municipalidad / Nación es buena (expresado en particular por el Director actual del Monumento).
- Interés por parte de los directivos de mejorar el clima organizacional.

Amenazas:

- Cuestiones políticas.
- Entorno cambiante.
- Profundización de malestar en empleados.
- Crisis por causas externas (accidente en evento)

Por otra parte Hernán Colautti, Director del Monumento Nacional a la Bandera, propone lo siguiente: “Fortaleza es la que genera el espacio en sí mismo, lo que tiene que ver con la identidad que representa, los valores, la manera en que la sociedad se encuentra, se apropia y se representa en un espacio en que su magnitud representa nacionalidad. Y la debilidad a veces es cambiar o tratar de generar una mirada diferente en el imaginario colectivo de estos espacios donde siempre estuvieron cargados de una altísima solemnidad y de una mirada que a veces se piensa hasta como espacio sagrado y este es un espacio emblemático pero no sagrado y creo que la gran debilidad es lo que nos cuesta generar, ese cambio de miradas sobre este tipo de espacios.

Si uno va más adentro y mira puertas adentro de la organización hay debilidades propias de no tener una estructura orgánica, no tener una planificación organizacional que nos permita tener un crecimiento estandarizado, desarrollado en función de datos

concretos o resultados medibles, que permitan tener elementos tangibles para tener una planificación a futuro.”²³

²³ Entrevista completa en anexo.

CAPITULO IV

Resistencia al cambio.

Al comprender la cultura organizacional, cuáles son los elementos que la componen, sus funciones y niveles, se considera importante determinar la relación entre la cultura organizacional y resistencia al cambio en las organizaciones.

Necesidades de cambios en la *cultura*, según Edgar Schein.²⁴

- Cuando una organización está en crisis tiene un problema de funcionamiento o no cumple con la función asignada.
- Cuando se produce un cambio en el entorno de la organización y sigue apegada a los valores tradicionales.
- Cuando la organización actúa en un medio turbulento y altamente competitivo que cambia con frecuencia.
- Cuando la organización crece mucho y cae en riesgo de burocratización, confusión provocada por la gran incorporación de empleados con diferentes culturas organizativas.
- Cuando ciertos sectores toman preeminencia imponiendo sus valores sobre los compartidos.
- Cuando no existen objetivos a largo alcance.

Para formalizar un cambio en la cultura hay que administrar ese cambio, proceso por el cual, de acuerdo a la modalidad de intervención que se trabaje será posible el transitar del mismo. Para entender la mejor manera de cambiar la cultura se debe saber que el cambio conlleva los siguientes pasos:

²⁴ Schein Edgar. Op. Cit. P.9

- Comprender lo que pasa, describir la situación actual de la cultura, planteando sus problemas principales en cuanto a su estructura.
- Conseguir una visión compartida y darse cuenta que solo a través del consenso del grupo se podrá implementar el cambio o la adaptación. Del propio grupo deben salir a través de un autoanálisis de cuestiones oscuras y las necesidades del cambio reveladas.
- Para diseñar las acciones necesarias para el cambio conviene tener en cuenta una estratificación coherente entre: creencias, guías, conceptos absolutos. Son los objetivos a largo plazo los que determinarán la estrategia.
- Los valores deben ser significativos, duraderos y realizables para ser eficaces.
- La tarea del cambio en los procedimientos, las funciones y las estructuras organizativas en general derivados del diseño de la nueva cultura surgen naturalmente y en abundancia.
- Capacitación y comunicación: sirven para asegurar que el cambio se consolide, para afirmar la confianza en el cambio, para que los miembros sepan qué es lo que sirve y qué debe hacer cada uno de ellos.
- Se necesita del tiempo para que el cambio se consolide, el cambio necesita de: coordinación, energía y dedicación para concentrarse.

Hoy en día son muchas las organizaciones que enfrentan un ambiente dinámico y cambiante, que exige que las mismas se adapten a ese ambiente multicultural intentando mantener la cultura de la empresa desde su fundación sin que les influyan los factores que generan el cambio y alteren su manera de actuar. Es por esto que se propuso la realización de encuestas, y talleres de visión y misión del monumento, para poder crear entre todos un objetivo en común y una meta para la organización.

Edgar Schein propone posibles *factores que generan el cambio*:²⁵

- Naturaleza de la fuerza de trabajo:

Más diversidad cultural.

Incrementos en profesionales.

Mucho personal de nuevo ingreso con habilidades inadecuadas.

- Económicos:

Quiebras en el mercado de valores.

Fluctuaciones en las tasas de interés.

Fluctuaciones en el tipo de cambio de las divisas extranjeras.

- Tecnología:

Más computadoras y automatización.

Programas de reingeniería.

- Competencia:

Competidores globales.

Fusiones y consolidaciones.

Crecimiento de minoristas especializados.

²⁵ Ibidem P. 9

Resistencia al cambio dentro de una organización

Según Stephen Robbins²⁶ la resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir un cambio dentro de la organización. Se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o de autoestima.

La percepción de la amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera sea su naturaleza, los empleados trataran de protegerse contra los efectos.

El cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre, para atenuar en lo posible la resistencia. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra dependiendo de cómo se introdujo éste. Es menester que detectar al cambio como una posibilidad de mejora y crecimiento empresarial.

En cierto sentido, es positivo que las organizaciones tengan resistencia al cambio porque proporciona estabilidad y predictibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional, obstaculiza la adaptación y el progreso.

Es notorio que la resistencia puede ser manifiesta cuando se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo o amenazando con huelgas. El mayor desafío lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles y por tanto más difíciles de reconocer.

²⁶ Robbins Stephen P. Op. Cit. P.9

Las tres clases de resistencia al cambio son:

- *Lógica*: Con base en el pensamiento racional y científico. Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.
- *Psicológica*: De acuerdo con las emociones, sentimientos, actitudes. Es lógica en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo, de la gerencia o sentir amenazada su seguridad.
- *Sociológica*: Con base en los intereses y los valores del grupo. Es lógica en relación con ellos. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que se debe atender con todo cuidado. En un grupo pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio.

A partir de la observación y los trabajos realizados dentro del Monumento, creemos que se presentan las tres clases de resistencia al cambio.

Una resistencia lógica, por parte de los empleados más antiguos y el tiempo que requiere ajustarse al cambio. Psicológica de acuerdo a las actitudes y sentimientos individuales planteados por los empleados y sociológica a partir de los valores del grupo en variación al rango etario.

Resistencia organizacional, fuentes principales.

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio. A continuación se explican las fuentes principales de resistencia organizacional.

- *Enfoque limitado del cambio*. Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. De manera tal que los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

- *Inercia del grupo.* Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas.
- *Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder.* Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo auto administrado es la base de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de cambios medios.
- *Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidos.* Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Tienden a estar contentas con la forma como están las cosas.

Cómo vencer la resistencia al cambio.

Se describen a continuación las cinco maneras de vencer la resistencia al cambio, según Robbins Stephen.²⁷ Estas tácticas ayudarán a que la resistencia no influya en el crecimiento de la organización y no genere conflictos internos.

- *Educación y comunicación.* Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarlos a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de charlas uno a uno, presentaciones en grupo o informes. Funciona siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y las relaciones administración-empleado se caractericen por confianza mutua y credibilidad. Si no existen estas condiciones, es poco posible que el cambio tenga éxito.

²⁷ Ibidem. p 9

- Participación. Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio.

- Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia de los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica es que, al igual que las otras, lleva tiempo. Además es cara y su implantación no ofrece una seguridad de éxito.

- Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Ejemplos de manipulación son la alteración y falseamiento de datos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información indeseable y la creación de falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio.

Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta que las están utilizando o las han engañado. Una vez descubierto, la credibilidad del agente de cambio puede derrumbarse hasta cero.

- Coerción. La última en la lista de las tácticas es la coerción, es decir, la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio.

Por la demanda planteada por el Director del Monumento Hernán Colautti durante la entrevista inicial, la cual duró cerca de veinte minutos, y fue interrumpida 3 veces, surgió la idea de trabajar con los empleados acerca de la visión y misión de la organización de la cual son parte.

En palabras del entrevistado:

- *¿En qué áreas de la organización consideras que hay mayores problemas o algunas dificultades a ser resueltas a corto o mediano plazo?*

“Yo dividiría en dos áreas. Por un lado está la parte edilicia, que tiene situaciones de desgaste por cuestiones de tiempo y que es un monumento histórico y sus intervenciones son muy rigurosas y necesitan muchas autorizaciones previas, es muy burocrática y eso retrasa mucho poder abordar situaciones que tengan que ver con lo edilicio.

Y el otro gran problema con el que nos encontramos es en cuanto al personal que trabaja actualmente sobre todo en atención al público o en servicios que se prestan en este espacio. Tal vez la falta de capacitación o profesionalización o a veces la ausencia de herramientas para poder desarrollar una tarea con mucho mayor solvencia que como la realizan actualmente.”²⁸

A partir de lo visto, realizamos talleres y reuniones semanales, dentro del Monumento, con 13 empleados elegidos por el Director, para trabajar la cultura organizacional y la comunicación interna.

El proyecto fue realizado a cargo de Adela Campostrini, encargada de Recursos Humanos, enviada por la Municipalidad de Rosario y Eugenia Saravia y Giuliana Rovitti, pasantes de la Licenciatura en Relaciones Públicas.

Fue tarado designada del Director dar aviso previo de fecha y hora a los empleados citados a los talleres.

²⁸ Entrevista completa en anexo.

A continuación, el informe detallado realizado por el equipo a cargo a manera de comunicar y dar cuenta del proceso realizado mediante las reuniones.

Primer encuentro.

El mismo se llevó a cabo en la Sala Antártida el **25 de julio** a las 12,30hs. como estaba pautado aunque las personas convocadas no llegaron en el tiempo previsto. De la nómina de trece personas convocadas, faltaron cuatro por motivos diversos (licencia, imprevistos, trabajo, etc.). Dichas faltas fueron cubiertas por otra parte del personal no incluido en la nómina inicial.

La reunión terminó contando con un total de 18 personas.

Acerca del trabajo en taller:

Se realizó una breve explicación y explicitación de los objetivos del taller, tras lo cual se llevó una presentación de los integrantes con su nombre y su función. Se definieron algunos conceptos y se preguntó sobre la misión de la organización, cuestión que no resultó satisfactoria a todo el grupo por lo cual se decidió trabajar sobre la misma antes de avanzar en la definición de una visión –(objetivo del taller que se convocó.)

Tras muchas discusiones donde no lograron generarse acuerdos, solo mínimos sentidos en relación a un cambio de perspectiva que otorgan los instrumentos legales y normativos, se esbozó una definición y se decidió pasar la discusión para el próximo encuentro.

En el marco de esa reunión, se produjeron interacciones tensas entre quienes se hacen portadores de un saber institucional referidos como la gestión anterior que según sus protagonistas no difería/difiere del actual salvo por la visualización que desde los protagonistas políticos intentan introducir; esto es dar un nuevo aire al accionar del monumento, introduciendo actividades culturales en función de nuevas articulaciones con otras instituciones gubernamentales y de la sociedad.

La discusión en función de preservar o hacer valer el quehacer de cada quien o cada cual en relación al tema que se hace en términos de dar cumplimiento a una

misión, que no está clara salvo en términos normativos para una unidad de gestión, conlleva a conformar focos de resistencias que sólo el diálogo pudo moderar.

Segundo encuentro.

El encuentro del día **1 de agosto** a pedido de parte se realizó en otro espacio más amplio (Sala Guido). Pero significativamente por motivos de agenda faltaron casi todo el nivel directivo y sólo asistieron muy pocos profesionales técnicos (pasantes) que junto a la parte operativa terminó definiendo la misión de la organización. En total asistieron 8 personas. Al finalizar el encuentro se solicita una reunión al director, pautándose el encuentro para el día martes por la mañana.

Acerca del trabajo en taller:

Se presentaron los resultados de la reunión anterior y una aproximación a la definición de la misión sobre la cual siguieron trabajando con nuestra intervención para generar cierto ordenamiento a la discusión. Se dividieron en dos grupos. Cada uno presentó un esbozo de la misión.

En dos grupos se discutieron los puntos en común. Ambos arribaron a una definición con nuestra intervención.

Las discusiones continuaron rondando sobre un antes y después donde se hacía mención permanentemente a la modalidad de gestión de años anteriores en clara comparación con la que se viene generando estos últimos cuatro años.

En estas discusiones no se colaban nombres pero todos sabían de alguna manera a quién/es se referían. La búsqueda de competencia entre lo viejo y lo nuevo y las resistencias al interior del grupo, llevo a que un integrante, de manera tácita, definiera el campo.

Pedido de Reunión.

Durante la reunión (Director y Comunicadora Social) se explicitan las siguientes preocupaciones:

.- La falta de un espacio propicio, cómodo y de recursos para trabajar.

.- Definición de una nueva nómina de personas y su compromiso de asistencia.

.-La representación de los niveles que estructuran y permiten el funcionamiento organizacional.

- Sobre el ejercicio de los canales de comunicación interna para comunicar este trabajo y que se pretende.

Tercer encuentro.

Nuevamente la reunión se llevó a cabo en Sala Antártida a la que asistieron unas 13 personas. Fueron llegando a destiempo pero cerca de las 10,15 hs. estaban todas reunidas alrededor de una mesa grande.

Acerca del trabajo en taller:

Se presentó el producto de la reunión anterior y se le hizo un agregado, por parte de la dirección, que estaba explicitado en la normativa y no había sido tenido en cuenta en la reunión anterior.

Se solicitó que se dividieran en tres grupos y se les entregó figuras de rompecabezas todas mezcladas para que en grupo y con una función participativa pudieran armar la figura del Monumento. Hubo buena predisposición y colaboración entre integrantes de un mismo grupo así como con los integrantes de los otros grupos. Se dieron algunas críticas a la figura reflejada al rompecabezas.

En función de dicha figura y la misión definida para la unidad de gestión del Monumento a la Bandera se propuso buscar proyectivamente una visión. Configurar una utopía concreta en término de norte u horizonte a alcanzar y/o concretar, teniendo en cuenta el valor público otorgado a la organización a través de su misión.

Se explicitó que la figura, maqueta del rompecabezas era la fuente donde se debían inspirar teniendo en cuenta también las críticas a dicha figura en cuanto a lo que le falta o lo que la excede para definir una visión.

Finalmente se definió una visión muy marcada por un nivel de pensamiento muy abstracto que luego dificulta su operacionalidad en término de poner en palabras que lo que se quiere hacer, lograr o llegar hacer.

Durante el armado del rompecabezas, la competencia por hacer, primó por sobre toda consigna aunque al final la cooperación afloró cuando a uno de los grupos les faltaban piezas que otro había colocado incorrectamente. Hicieron del tiempo el factor fundamental para mostrar su capacidad y habilidad sin reparar demasiado lo que se pretendía que visualizaran.

Después de armar el rompecabezas se definió la visión de la organización con la cual todos quedaron conformes, aunque siempre hay un nivel de conflictividad en todo lo que implica definiciones. Se nota un nivel de autoridad bastante desdibujada que logra acuerdos informales, dado que las reglas no están explícitas y claras.

Cuarto encuentro.

La reunión de lunes 25 de agosto volvió a contar con muy pocos participantes y comenzó más tarde de lo previsto. A la misma concurrieron solamente ocho personas donde primaba el nivel directivo y el técnico.

Acerca del trabajo en taller:

Se hizo una revisión de lo actuado en relación a la definición de la Misión y Visión de la organización y se los invitó a trabajar sobre el trazado de una/s estrategia/s. Dado que eran muy pocos para dividir a las persona en grupos, se decidió trabajar todos juntos en dicha consigna. Se entregaron revistas y algunos recortes a manera de facilitar el trabajo y hacerlo en un clima distendido y cordial.

Fue muy difícil para el grupo definir una estrategia dado que la misma implicaba tener puntos en común que no lograron aflorar sin mencionar las dificultades que tenía

el equipo de trabajo que conforma la estructura organizacional y la aparición permanente del conflicto que se genera alrededor del saber adquirido que da la pertenencia temporal.

La puesta en marcha de un “voluntarismo exacerbado” donde pareciera que nunca se comprende la consigna, se definió esa estrategia. La definición de la misma tiene un grado y/o nivel de carga más utópica que hace difícil trabajar sus potencialidades en relación a la visión.

El trabajo se percibía raro, con escasa interacción en un principio. Contó a destiempo con la participación del área cultural y no estaban presente personal de preservación.

La consigna disparó al grupo en la búsqueda individual de palabras e imágenes que dieran contenido al sentido de sus estrategias propias con escasa participación del resto salvo cuando se las exponía o explicaba pero luego de haberla definido individualmente. Escasamente se daba una construcción colectiva.

Hubo mucha concentración en definir los obstáculos que presenta el equipo de trabajo de la organización. A la hora de hablar de recursos, se mencionaron tres grandes tipos de estos. Recursos humanos, recursos económicos y recursos materiales y técnicos.

Respecto de los recursos técnicos y materiales con los que se cuenta, fueron a cargo de la Dirección del Monumento, quien prestó sus instalaciones y medios para poder llevar a cabo las reuniones, entrevistas y encuestas.

Se contó con el trabajo de gran parte del recurso humano de la organización y, también, personal capacitado de la Municipalidad de Rosario para llevar a cabo los talleres de reformulación de visión y misión del Monumento.

Dar cuenta de todo lo expresado hasta aquí, los productos logrados y el clima grupal imperante en todas las reuniones, se considera que el grupo de trabajo no se encontró preparado para poder sostener óptimamente un proceso de planificación estratégica participativa.

El encuentro grupal se transformó, semana a semana, en una arena en donde se despertaron y pusieron en juego ansiedades personales, desconfianza y en donde el sentido de autoridad se diluyó en el trato.

Se estima que el resultado de la última reunión, cuando se intentó definir una FODA organizacional terminó deviniendo en una FODA casi exclusivamente grupal, centrado en las falencias y posibilidades del equipo.

Da cuenta de la instancia real en la que el grupo se encuentra, afrontando las dificultades básicas de instituirse como tal, como grupo, muy lejos aún de poder encarar un proceso de diseño institucional y de creación de política pública.

Como opción a lo anteriormente señalado, es conveniente generar una instancia de colaboración en la cúspide estratégica de la organización (el Director general y otros cuadros técnico/profesionales, que no excedan las tres personas) con quienes se pueda generar las bases estratégicas del proyecto institucional. Una vez consolidado como tal, generar instancias de información interna, y generar espacios de participación controlada y orientada estratégicamente en función de ese proyecto ya definido.

Notamos también, claros indicios de resistencia, durante las encuestas realizadas a los empleados, en donde se manifestaban en contra de algunos cambios, o que mencionaban que quizás eran innecesarios para el funcionamiento de la organización. Como por ejemplo, la adquisición de plasmats, para el recorrido de la Sala a las banderas, en los cuales se enseñaban durante las visitas guiadas imágenes y videos de la ciudad de Rosario y del Monumento en sí.

Otro ejemplo es el de los talleres de reformulación de visión y misión, con los cuales algunos empleados de los más antiguos no estaban de acuerdo o creían que eran superficiales e innecesarios para el correcto funcionamiento de la organización. Se visualizó también algunas de las cuestiones tratadas en la entrevista previa a los talleres con el director.

CAPITULO V

Plan de acción y evaluación.

Monumento Nacional a la Bandera.

Tipo de plan a implementar:

Durante el trabajo realizado en el marco de la Práctica Pre Profesional en el Monumento Nacional a la Bandera, se utilizó el modelo de Relaciones Públicas, conocido como IPCE. Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación. Dentro de ello se llevó a cabo un plan de carácter transitorio donde se pusieron en práctica acciones para cumplir objetivos determinados. Resumimos a continuación los instrumentos aplicados, algunos de los cuales brindaron sendos productos que ya hemos expresado a lo largo del trabajo, y otros de los cuales se presentan aquí.

La metodología implementada responde a un diseño de tipo cualitativo, en tanto pretende realizar un análisis en profundidad de la cultura organizacional del Monumento Nacional a la Bandera y la resistencia al cambio que ofrecen sus empleados.

Se utilizaron técnicas, tales como entrevistas, tanto a los empleados como al director y, también, se puso en práctica la observación, mediante talleres realizados de visión y misión organizacional. Las entrevistas son el método más eficaz, ya que a través de las preguntas ha podido indagar acerca de cuestiones que tal vez no se observan en la cotidianeidad.

La observación parece fundamental para este tipo de investigación ya que se debe conocer la cultura organizacional para recién ahí poder relacionarla y conocer las causas de las distintas resistencias al cambio. Acerca de la población, tiempo y espacio, fue en el contexto del Monumento Nacional a la Bandera, a sus empleados y directivos, durante el año 2014.

Estrategias a implementadas en la indagación:

- Entrevista al Director del Monumento Nacional a la Bandera, Hernán Colautti. Buscando conocer su percepción respecto de la propia institución, su personal a cargo, su visión a futuro y valoración del pasado.
- Encuestas generalizadas a los empleados, divididos por sectores. Buscando conocer su percepción respecto de la propia institución, su personal a cargo, su visión a futuro, valoración del pasado y perspectivas personales de continuidad y cambio en la institución.
- Observación participativa. Tanto de los grupos y del desempeño cotidiano de la organización, buscando conocer el modo en que operan.
- Revisión bibliográfica. Repasando los decretos, resoluciones, notas en medios y demás que pudieron aportar a informar respecto de los objetivos del trabajo.
- Talleres de reformulación de visión. Planteados para al mismo tiempo conocer y proponer las bases de los cambios propuestos por la dirección de la organización.

Entrevista con el director del monumento.

De ella se pudo deducir cuáles fueron las falencias que se tienen en el monumento en cuanto a lo que se refiere a comunicación, en este caso se hizo foco en la comunicación interna, poder comprender cuáles eran las situaciones que él consideraba deberían corregirse para poder lograr un progreso, en miras a encarar los nuevos desafíos que debe enfrentar una institución que cada vez tiene más participación con la ciudadanía.²⁹

²⁹ En el anexo podrán encontrar la entrevista completa.

Encuestas a los empleados.

Se realizaron algunas preguntas a los empleados del Monumento de diferentes sectores y áreas para poder ver cuáles eran sus expectativas con respecto a la organización y que pensaban que representaba el monumento para ellos y para la ciudad.

Taller con los empleados del Monumento.

A partir de las encuestas realizadas, y de la problemática planteada por el director del Monumento se decide realizar un taller de visión, es en ese marco, que la propuesta tiene como propósito avanzar en la consolidación sistemática de ideas y conductas a través de medios e instrumentos normativos y orgánicos que generen mayores niveles de institucionalidad. Caminar en este sentido requiere de servicios públicos de calidad que tengan como escenario el “espacio público”.

Se debe tener en cuenta que la identificación de la visión es un momento de naturaleza proyectiva que contribuye a cohesionar programas, proyectos y actividades institucionales proporcionando direccionalidad y sentido a las acciones (coherencia). Los **objetivos** aquí planteados fueron llevados adelante mediante un trabajo programado en base a la siguiente estructuración de **actividades**:

1. A.- Encuentros semanales de visualización.
1. B.- Desarrollo de una Encuesta de Opinión interna.
1. C.- Identificación de la Visión.
2. A.- Aplicación de metodología de diagnóstico participativo.
3. B.- Entrega Informe final.

Calendarización de actividades: Año 2014

Periodización Actividades	Junio				Julio				Agosto			
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a
Encuesta de opinión				x	x							
Encuentros. de visualización						x	x					
Identif. De la visión								x				
Metod. Diag. Participativo									x	x	X	
Informe final												x

Encuestas a los empleados.

Con la intención de conocer un poco más a los empleados, y a quienes formaban parte de la organización, se decidió realizar una serie de entrevistas, variando puestos y personal de distintos sectores. Se realizaron en total trece (13) entrevistas con los siguientes interrogantes:

- ¿Qué puesto ocupa y cuántos años hace que trabaja en el Monumento Nacional a la Bandera?
- ¿Qué piensa que significa el Monumento para la ciudad?
- ¿Qué significa para usted trabajar en el Monumento?
- ¿Se visualiza usted mismo dentro de unos años trabajando en el monumento?
- ¿En este puesto o en otro?

Entre las distintas respuestas nos encontramos con historias, opiniones y posiciones muy variadas. No sólo por la diferenciación en puestos de trabajo, sino también por cuestiones generacionales y diferenciación en la antigüedad laboral.

En cuanto a dar su punto de vista acerca de qué piensan sobre el monumento, se utilizaron distintas adjetivaciones pero siempre describiendo al monumento como un

hito histórico o un símbolo de la ciudad. La mayoría expresó sentir un gran orgullo de pertenecer a la organización, por el valor que este tiene frente a la población y lo que significa históricamente por sus raíces.

A la hora de responder si se visualizan a ellos mismos dentro de unos años trabajando allí, ya sea en ese puesto o en otro, obtuvimos todo tipo de respuestas. Muy dividido también, por cuestiones generacionales.

Los empleados con más antigüedad y de mayor edad, aseguran que tendrán continuidad laboral hasta la edad jubilatoria, aunque los empleados más recientes y de menor edad, mencionan que sólo estarán ahí por un tiempo, hasta que surja algo mejor³⁰.

EVALUACIÓN.

³⁰ En el anexo, encuentra un cuadro con las respuestas exactas obtenidas a partir de las trece (13) entrevistas realizadas.

Al finalizar cada etapa, o proceso de un plan, sea positivo o negativo se debe realizar una evaluación. A partir de la puesta en marcha del plan se vieron resultados positivos.

Durante los talleres se pudo apreciar grandes conflictos internos entre grupos y un clima laboral no deseado entre compañeros y empleados. Se logró reformular la visión, con una reconstrucción previa de la misión de la organización. Se mejoró la comunicación interna y el trato entre los empleados y el director.

El planteo fue pertinente como así también la puesta en marcha del plan de Relaciones Públicas con el que el problema suscitado pudo superarse favorablemente.

Desde la Municipalidad de Rosario y el Monumento Nacional a la Bandera, el plan seguirá vigente para continuar con las mejoras en la atención al público. Como así podrán tener en cuenta las sugerencias que se les hizo desde la Dirección General de Planificación y Gestión Institucional.

Por lo evaluado en los encuentros, y aquí mencionado, se estima pertinente retomar la definición esclarecedora de las resistencias al cambio de Stephen Robbins³¹: “Son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir un cambio dentro de la organización. Se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o de autoestima. La percepción de la amenaza proveniente del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos.”

CONCLUSIONES

³¹ Robbins Stephen Op. Cit. P. 9

Al comenzar el presente trabajo de tesis la pretensión fue la de indagar acerca de la incidencia de la cultura organizacional y la resistencia de los empleados frente a los cambios propuestos. Y hacerlo de forma situada, en un caso concreto y cercano, para obtener el máximo grado de compenetración posible.

Motivó el proyecto, el ver que la organización en cuestión no podía generar los cambios requeridos debido a resistencias presentadas por parte de los empleados de la misma, creando conflictos internos.

Para llevar adelante el trabajo, se propusieron una serie de objetivos específicos que se cumplimentaron a través de la obtención de información de los distintos autores citados y de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas y desarrolladas en el Capítulo IV.

Se puede decir también, que se han observado tres tipos básicos de reacciones emocionales, luchador tenaz, colaborador amigable y pensador lógico, propuestos por Edgar Schein.

Para concluir, entonces, se puede decir que la cultura es el conjunto de conductas, rutinas, mitos, creencias y estilos de los miembros de una organización. Es un sistema de valores y creencias compartidas. Es necesario que la organización tienda a mejorar el compromiso y el comportamiento de los empleados.

Y esto se puede lograr de las siguientes maneras:

- Definiendo metas, objetivos, valores, misión y visión.
- Escuchando activamente a todos los miembros de la organización.
- Capacitando a empleados y directivos.
- Con buena comunicación en periodos cortos de tiempo.
- Con innovación en manos de todos los empleados.
- Realizando informes mensuales, o bimestrales de ideas propuestas o factores que puedan afectar a la organización.

Como conclusión de aquella Práctica Profesional Supervisada realizada en el año 2014, y que fuera recuperada en gran medida en el presente trabajo, lo que se puede afirmar es la importancia de la cultura organizacional y su incidencia en la resistencia al cambio a la hora de un nuevo proyecto o tarea.

Respecto de los distintos tipos de factores de resistencia al cambio de Edgar Schein, se considera que se produce un cambio en el entorno o directivo en la organización y sigue apegada a los valores tradicionales.

Los sub-grupos y una comunicación interna con falencias, muchas veces desfavorecen lo que es la adecuación de cada organización, a los tiempos cambiantes de hoy. Por tanto, es de suma importancia, tratar el conflicto interno, para poder ver un beneficio en el público externo, y en el accionar de la organización.

Los empleados o quienes formen parte de cualquier institución, deben primero conocerla y valorarla para luego poder ocupar su rol como corresponde.

BIBLIOGRAFÍA

Etkin Jorge. La gestión de la complejidad. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. México: Oxford University Press, 2003.

Jordi Xifra. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona. Ed. Paidós. 2005.

Pichón-Rivière, Enrique; Diccionario de Psicología Social, compilación temática de sus escritos realizada por Pichón Rivière, Joaquín, y cols., ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1995.

Piñuel Raigada. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid. España.

Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7ed Prentice-Hall Hispanoamérica. 1999.

Schein Edgar. La cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes.

Wilcox Dennis L. Relaciones Públicas. Tácticas y Estrategias. 8ed. Madrid, España. Pearson Educación. 2006.

Documentos utilizados:

Municipalidad de Rosario.

<http://www.rosario.gov.ar/sitio/lugaresVisual/verLugar.do?id=1921>

Rosario Tur.

<http://www.rosario.tur.ar/es/articulos/articulos.php?c=2&s=49&art=14>

https://es.wikipedia.org/wiki/Monumento_hist%C3%B3rico_nacional_a_la_Bandera

<http://elargentinosrosario.infonews.com/nota/113624/se-vienen-propuestas-especiales-en-el-monumento-a-la-bandera>

<http://www.rosariocultura.gob.ar/recorridos/monumento-nacional-a-la-bandera>

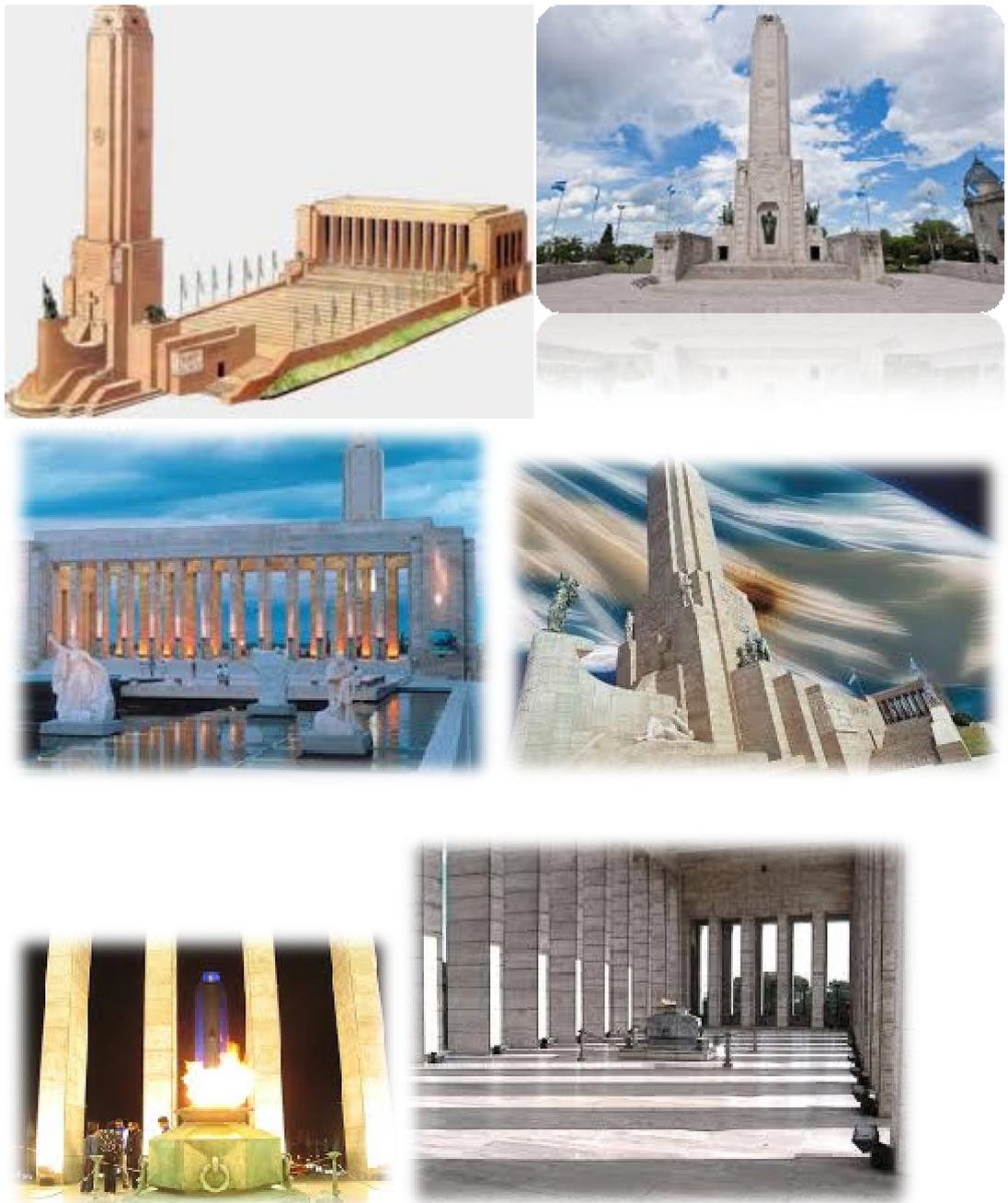
<http://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/Unos-200-actores-recrearon-el-Via-Crucis-en-el-Monumento-20150404-0033.html>

<http://www.lacapital.com.ar/ovacion/Miles-de-rosarinos-participaron-de-la-Carrera-Unicef-por-la-Educacion-20150329-0051.html>

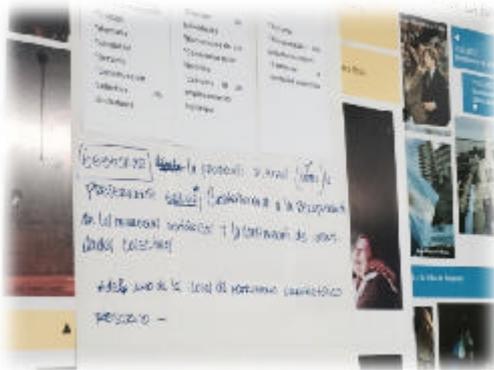
ANEXO

GALERIA FOTOGRAFICA

Monumento Nacional a la Bandera. Ciudad de Rosario.



Talleres de visión y misión.



Monumento Nacional a la Bandera.

Artículo Extraído www.rosario.tur.ar³²



Foto: Silvio Moriconi

Es la obra más emblemática de Rosario. Está a pasos del río y se conecta al casco histórico a través del Pasaje Juramento, ocupando el sitio donde en 1812 Manuel Belgrano izó por primera vez la bandera argentina.

El Monumento Histórico Nacional a la Bandera se alza en el sitio donde el General Manuel Belgrano izó por primera vez la bandera nacional, el 27 de febrero de 1812. La idea de recordar aquel hecho con una obra distintiva estuvo presente entre los rosarinos desde fines del siglo XIX, hasta que en 1940, mediante un concurso nacional, fue seleccionado el proyecto de los arquitectos Ángel Guido y Alejandro Bustillo con los escultores Alfredo Bigatti y José Fioravanti. Erigido como el primer ensayo en Latinoamérica del renacimiento de la arquitectura monumental, el Monumento comenzó a construirse en 1943 y fue inaugurado el 20 de junio de 1957.

Reseña histórica.

Durante las guerras por la independencia argentina, el General Belgrano condujo al regimiento de Patricios hasta el Rosario de entonces, población humilde conocida como Villa del Rosario, con el propósito de vigilar la ribera del Paraná y evitar incursiones de los “realistas”. Para eso levantó dos baterías de defensa, a las que bautizó como

³² <http://www.rosario.tur.ar/es/articulos/articulos.php?c=2&s=49&art=14>

“Independencia” y “Libertad”, la primera cruzando el río, en la isla del Espinillo, y la segunda sobre la barranca, donde hoy se alza el Monumento Nacional a la Bandera.

Aquel hecho histórico quedó asentado en una carta que Belgrano envió al gobierno de Buenos Aires informando el cumplimiento de su misión: “Se ha hecho la salva en la Batería de la Independencia, y queda con la dotación competente para los tres cañones que se han colocado, las municiones y la guarnición”. Indica también que en la otra batería -sobre la barranca- se izó la bandera junto con un discurso que dio “para entusiasmar a las tropas y a los habitantes”. Por último, aclara: “Siendo preciso enarbolar bandera, y no teniéndola, la mandé a hacer celeste y blanca conforme a los colores de la escarapela nacional”.

Simbología.

Ocupando una superficie de 10.000 metros cuadrados, esta obra completamente revestida en mármol travertino representa en su conjunto la nave de la patria surcando las aguas de la eternidad hacia su futuro de grandeza. Se destacan tres partes: La Proa, el Patio Cívico y el Propileo Triunfal de la Patria, que junto a esculturas y relieves simbolizan los momentos históricos del país desde su nacimiento hasta su organización constitucional, pasando por sus valores económicos, culturales, telúricos y geográficos.

La Proa: con su torre de casi 70 metros, rememora la gesta de Mayo de 1810. Se destaca terminando en punta hacia el río Paraná, con la escultura “La Patria Abanderada” guiando los destinos de la nave imaginaria que avanza entre dos colosos del agua: “El río Paraná” y “El océano Atlántico”. En la parte posterior se encuentra la imponente escultura “La Patria de la Fraternidad y el Amor”, el ingreso a la cripta del General Manuel Belgrano y el acceso al mirador de la torre.

Patio Cívico: su monumental escalinata representa el esfuerzo realizado por los patriotas en busca de la organización del estado: batallas, acuerdos, pactos. Comienza en el atrio y asciende hasta el Propileo.

Propileo Triunfal de la Patria: simboliza a la Nación, jurídicamente organizada a partir de la Constitución de 1853. Entre sus columnas encierra la urna con la llama votiva, donde se guardan los restos de los granaderos que combatieron junto al General San Martín en la batalla de San Lorenzo en 1813. Este fuego sagrado arde permanentemente como homenaje a quienes dieron su vida por la patria.

Debajo del Propileo se encuentra la Galería de Honor de las Banderas de América, recinto que rinde homenaje a las banderas de los países integrantes de la Organización de Estados Americanos, transmitiendo el espíritu de confraternidad entre los pueblos del continente.

Pasaje Juramento.

El Pasaje Juramento une el Monumento a la Bandera con el casco histórico de la ciudad, atravesando un magnífico escenario donde, sobre espejos de agua en desniveles, pueden observarse esculturas de la artista Lola Mora.

Promesa de Lealtad.

En junio, mes de la bandera, alumnos de 4º año de escuelas primarias de todo el país concurren a realizar su Promesa de Lealtad a la Bandera. La convocatoria reúne cada año a unos 8.000 chicos, en un calendario que se completa en agosto, luego de las vacaciones de invierno. Para esta ceremonia las escuelas deben solicitar turno a la Dirección General del Monumento Histórico Nacional a la Bandera.

Día de la Bandera.

Cada 20 de junio, el acto y desfile cívico militar y la jura de la bandera colocan al Monumento en el centro de una gran celebración popular a la que asisten rosarinos y visitantes. También se suceden actividades relacionadas con esta fecha en distintos puntos de la ciudad.

PROYECTO MONUMENTO A LA BANDERA.

Calidad en servicios de atención al público.

Consideraciones generales.

El hito histórico de creación de la Bandera Nacional, símbolo que nos representa ante el conjunto de las Naciones y que tiene como escenario a la Ciudad de Rosario, es el marco convocante de la ciudadanía en cuanto a la manifestación de sus diversas expresiones. El monumento, signo del destino trazado para nuestra patria en un momento histórico, espera ser vivido y recreado con los andares subjetivos individuales y colectivos de la ciudadanía toda.

Es en ese marco, que la propuesta tiene como propósito avanzar en la consolidación sistemática de ideas y conductas a través de medios e instrumentos normativos y orgánicos que generen mayores niveles de institucionalidad. Caminar en este sentido requiere de servicios públicos de calidad que tengan como escenario el “espacio público” compuesto por espacialidades con signos de la voluntad colectiva como el propio Monumento, sus fuentes, Cenotafio de Malvinas así como en “lo abierto, natural”; lugares que se extienden y configuran el Parque Nacional a la Bandera.

En este sentido, proyectamos nuestra intervención con la finalidad de *acompañar los procesos de reconfiguración de la gestión del parque nacional a la bandera considerando las espacialidades antes mencionadas.*

A tan fin se prevé tras recopilar los antecedentes documentales y normativos de su creación los siguientes objetivos:

.- Revisar y redefinir la misión, visión y funciones planteadas en el documento “*Dirección General del Monumento Nacional a la Bandera – Misiones y Funciones –*

Organigrama.

.- Generar un Diagnóstico Institucional

Entrevista a Hernán Colauti.

Director del Monumento Nacional a la Bandera de la Ciudad de Rosario.

- *¿Cuáles son la misión y visión del Monumento? ¿Se corresponden con el accionar diario?*

Sí, se corresponden en función que de un tiempo a esta parte hay una planificación estratégica diseñada desde esta nueva gestión de una articulación con el ejecutivo municipal, y se corresponden en sentido que es un espacio cultural por excelencia y que lo que nosotros queremos o pretendemos es generar un acceso directo e igualitario a la cultura y a poder apropiarse al espacio público y sobre todo el patrimonio cultural que es el Monumento Nacional a la Bandera.

- *¿Dentro de esta visión y misión, que fortalezas y debilidades observas?*

Fortaleza es la que genera el espacio en sí mismo, lo que tiene que ver con la identidad que representa, los valores, la manera en que la sociedad se encuentra, se apropia y se representa en un espacio en que su magnitud representa nacionalidad.

Y la debilidad a veces es cambiar o tratar de generar una mirada diferente en el imaginario colectivo de estos espacios donde siempre estuvieron cargados de una altísima solemnidad y de una mirada que a veces se piensa hasta como espacio sagrado y este es un espacio emblemático pero no sagrado y creo que la gran debilidad es lo que nos cuesta generar, ese cambio de miradas sobre este tipo de espacios.

Si uno va más adentro y mira puertas adentro de la organización hay debilidades propias de no tener una estructura orgánica, no tener una planificación organizacional que nos permita tener un crecimiento estandarizado, desarrollado en función de datos concretos o resultados medibles, que permitan tener elementos tangibles para tener una planificación a futuro.

- *¿En qué áreas de la organización consideras que hay mayores problemas o algunas dificultades a ser resueltas a corto o mediano plazo?*

Yo dividiría en dos áreas. Por un lado está la parte edilicia, que tiene situaciones de desgaste por cuestiones de tiempo y que es un monumento histórico y sus intervenciones son muy rigurosas y necesitan muchas autorizaciones previas, es muy burocrática y eso retrasa mucho poder abordar situaciones que tengan que ver con lo edilicio.

Y el otro gran problema con el que nos encontramos es en cuanto al personal que trabaja actualmente sobre todo en atención al público o en servicios que se prestan en este espacio, tal vez la falta de capacitación o profesionalización o a veces la ausencia de herramientas para poder desarrollar una tarea con mucho mayor solvencia que como la realizan actualmente.

- *¿Cómo se maneja el tema de las visitas guiadas?*

Por excelencia tenemos dos grandes públicos. Tenemos un altísimo índice de turismo cultural estudiantil, que su gran mayoría son de diferentes lugares del país o de la provincia de Santa Fe, pero muy pocos de la ciudad de Rosario. Por otro lado los turistas, gente que visita la ciudad y sin falta pasa por el monumento, concentramos un alto índice de turistas argentinos que no dejan de pasar por aquí y también muchísimos extranjeros.

- *¿Cómo manejan las visitas guiadas y eventos?*

Solo con citas previas. Turnos telefónicos.

- *¿Realizan acciones de comunicación?*

Dentro del Departamento De Planificación Cultural tenemos una responsable de comunicación y hemos generado a través de esa área en articulación con la dirección de planificación de gobierno hemos generado un dispositivo comunicacional para poder dar difusión de cada una de las actividades que hacemos y obtener también las evaluaciones de lo realizado.

- *¿Cómo está compuesto el plantel del personal?*

Hoy trabajan activamente en el monumento 52 personas de las cuales hay una planta estable que forma parte del personal municipal, de 43 personas, y el resto son pasantes, 3 pasante y el resto contratados, prestan servicios.

Este espacio está abierto al público todo el año entonces tenemos personal para días de semanas y días feriados.

Solo dos días al año el monumento tiene sus puertas cerradas. El primero de enero y el 25 de diciembre.

- *¿Cada uno en su puesto tiene las capacidades que estos requieren?*

La verdad que eso sería lo ideal, pero la realidad es que eso no sucede. Hemos focalizado en algunas áreas en principio lo del área de la planificación cultural fue nuestro primer desafío porque entendíamos que era la columna vertebral de un espacio como este para poder planificar. Después hay otras áreas como son las de mantenimiento, maestría, mayordomía, que son operativos que hacen a los servicios básicos, de mantenimiento o limpieza y en esas áreas hay cuestiones básicas que están faltando o algunos con falencias en cuanto a la formación, o con experiencia pero sin estudios específicos.

Por ejemplo, el electricista es un electricista de oficio, no de formación profesional. Pero lo que hace lo viene haciendo hace 20 años y creo que nunca pueden llegar a tener el reconocimiento que deberían porque no tiene esa formación profesional y sin embargo son excelentes haciendo sus tareas.

- *¿En qué horarios se trabaja y cuáles son los de atención al público?*

Aquí se trabaja de 07 a 20 y de atención al público de 09 a 18, hay dos horas previas del horario de apertura y dos posterior del cierre que tiene que ver con el mantenimiento y la limpieza de los lugares que se transitan permanentemente.

Encuesta a los empleados

1	Que puesto ocupa y cuantos años hace que trabaja en el monumento?								
2	Que piensa que significa el monumento para la ciudad?								
3	Que significa para usted trabajar en el monumento?								
4	Se visualiza a usted mismo dentro de unos años trabajando en el monumento? En este puesto o en otro?								
1	Planificación Cultural	Sub Director	Jefe Ceremonial	RRHH	Contadora	Mantenimiento	Jefe Edificio	Ascensorista	Boletero
	XXXX	X	X	X	X	XX	X	X	X
2	Símbolo Máximo	Icono Cultural	Identidad	Emblema	Símbolo del país	Pto. De Encuentro			
	XXXXXX	XXX	XX	XX	XXX	XXX			
3	Desafío	Satisfacción	Importante	Prestigioso	Emocionante	Es su Trabajo	Orgullo		
	X	X	XXXX	XXXX	XXX	X	XXX		
4	SI	NO	NO LO SABE						
	XXXXXX	XXXXXX	X						

Entrevista realizada a Adela Campostrini.

Encargada de Recursos humanos, colaboradora de los talleres de reformulación de visión y misión.

En cuanto a los talleres y el proyecto de reformulación de visión y misión del Monumento Nacional a la Bandera propuesto por la Municipalidad de Rosario durante julio/agosto 2014.

- ¿Los empleados que asistían tenían real interés en mejorar la comunicación interna de la organización? ¿Fueron bien comunicados acerca de la intención de los mismos?

R.- Los agentes intervinientes en los procesos mostraron interés en “participar” lo que no implica que tuvieran interés en cambiar la comunicación interna. Respecto a si estuvieron bien informados a que se les convocaba, creo que allí hubo bastantes dificultades en transmitir la verdadera intencionalidad o al menos de ir marcando un rumbo hacia donde se quería llegar por parte de la dirección que se vio explicitada en sus ausencias frecuentes.

- ¿Consideras que la relación entre los empleados y el clima laboral fueran una desventaja a la hora de realizar las reuniones?

R.- Seguramente, las relaciones laborales “antagónicas” entre nuevos y viejos empleados con perfiles y posicionamientos diferentes respecto de la gestión transformaron esos espacios en escenarios de pujas internas y discriminatorias. Cuando se lograba avanzar en un momento todo se reconvertía en la reunión siguiente, los avances eran lentos y cargados de incertidumbre.

- ¿Crees que los cargos directivos incidieron en el accionar de los empleados durante los talleres?

R.- Creo que si, cuestiones propias de la gestión así como personales de los cargos directivos incidían permanentemente en el desarrollo de los talleres.

- ¿Por qué crees que no se pudo concluir con los mismos?

R.- En principio por factores antes referidos que fueron vaciando de presencia los espacios y “agotando las ganas” de seguir adelante. Creo que no estaban

dadas las condiciones para encarar un proceso de reformulación de la gestión como se había pensado en un principio.

- ¿Cómo ves la cultura organizacional del Monumento?

R.- Hay una vieja cultura organizacional que tiene que ver con un estilo de gestión permeado por una visión histórico arquitectónica que se resiste a innovar incorporando una nueva mirada de espacio público. Esta nueva mirada carece de herramientas de gestión para llevar adelante esta perspectiva de gestión y actúa en forma dispersa y con escasa planificación lo que la hace poco eficiente y eficaz

- ¿Ves algún caso de resistencia a cambios?

R.- Justamente las resistencias aparecen cuando los resultados no son demasiados fructíferos para la gestión dando lugar críticas o manteniendo ciertos criterios en la manera del hacer que impiden la revisión y reformulación de actividades y/o acciones planeadas.

A continuación presentaremos los artículos y noticias utilizados para la investigación, y conocimiento de la cultura organizacional del Monumento Nacional a la Bandera.

MONUMENTO HISTORICO NACIONAL A LA BANDERA ARGENTINA³³

ORGULLO NACIONAL.

El Monumento Histórico Nacional a la Bandera es una construcción símbolo de la ciudad de Rosario, en la República Argentina. Está asentado en el Parque Nacional a la Bandera, en el lugar donde el general Manuel Belgrano enarboló por primera vez la Bandera Argentina, el 27 de febrero de 1812, a orillas del río Paraná. Por conmemorar el nacimiento de la insignia patria, a la que alude su nombre, es único en su tipo. Fue diseñado por los arquitectos Ángel Guido y Alejandro Bustillo, y colaboraron los escultores Alfredo Bigatti y José Fioravanti. Luego se agregarían obras de Eduardo Barnes y accesorios de Pedro Cresta.

Posee una torre de 70 m de altura con mirador en la cima, una cripta en homenaje al general Manuel Belgrano, un Patio Cívico y el Propileo. En el subsuelo de este último se halla la Sala de Honor de las Banderas de América.

Posee una arquitectura similar a la de los edificios construidos durante el fascismo en Italia y el nazismo en Alemania y es el único Monumento del mundo dedicado a una Bandera.

Un dibujo de este monumento aparece en el reverso de los billetes de 10 pesos.

ANTECEDENTES

En 1872 un destacado vecino de la ciudad, el Ing. Nicolás Grondona, inicia una campaña de recolección de fondos para construir dos monolitos: uno en la isla del Espinillo y otro en Rosario, lugares de emplazamiento de las baterías de Belgrano. Solamente consigue levantar el primero, que es destruido por una creciente del río Paraná unos años después.

³³<http://www.taringa.net/posts/info/4682178/Monumento-Nacional-a-la-Bandera-orgullo-rosarino.html>

En 1898 investigaciones históricas determinan el exacto lugar donde se enarbola por primera vez la bandera nacional creada por Belgrano. El 9 de julio de ese año se coloca en el lugar la piedra fundamental del futuro monumento. Dicha piedra se encuentra hoy en la Cripta, casi en el mismo sitio en que fuera colocada originalmente.

En 1910 el Gobierno nacional destina los fondos para la construcción de un monumento a la bandera, y encarga su ejecución a la artista tucumana Lola Mora. Ésta comienza a realizar las estatuas en Italia y las va enviando a medida que están terminadas. Las estatuas de desnudos que realiza la artista (por ejemplo, la Fuente de las Nereidas de Buenos Aires) movilizan los prejuicios de la sociedad victoriana de la época y el proyecto es abandonado. Las estatuas ya realizadas deambularon por la ciudad, hasta que en 1977 son reacondicionadas y pasan a integrar el grupo del Pasaje Juramento.

Tras la rescisión del contrato con Lola Mora, la Comisión Pro-Monumento a la Bandera, convoca a un Concurso de Anteproyectos en el año 1928. Pocos datos se tienen de aquel concurso, pero se sabe que los proyectos no alcanzaron las expectativas del Jurado y fue declarado desierto.

Finalmente, en marzo de 1939 un decreto presidencial llama a concurso de planos y presupuesto para la realización del tan ansiado monumento, fijando un plazo hasta el 30 de junio de 1940 y en \$1.000.000 m/n el monto máximo para su construcción. Se presentan doce anteproyectos y el jurado se expide el 22 de septiembre de 1940, otorgando cuatro premios y tres menciones. El lema ganador es el presentado con el nombre de INVICTA y tenía las siguientes características:

ARQUITECTOS

Alejandro Bustillo, Ángel Francisco Guido.

ESCULTORES

Alfredo Bigatti, José Fioravanti.

SIMBOLOGÍA

La obra en su conjunto simboliza la nave de la Patria surcando las aguas del mar de la eternidad en procura de un destino glorioso.



Esta imagen muestra la forma de la nave del Monumento.

A través de los diferentes conjuntos escultóricos se representan valores económicos, espirituales, históricos, geográficos y telúricos de nuestra nación.

LA CONSTRUCCION.

Las obras comenzaron en 1943 un año después de la firma del contrato con los artistas. El Arq. Alejandro Bustillo no participó en la dirección y ejecución de las obras. La construcción tuvo un buen ritmo en los primeros dos años, pero pronto aparecieron problemas con la provisión de materiales que hicieron extender los plazos de finalización. Luego los problemas económicos vuelven a aparecer y la obra continuaría lentamente y gracias al esfuerzo, perseverancia y dedicación de su director y proyectista el Arq. Ángel Guido. Las obras recién concluyeron 14 años después. La siguiente serie de fotos muestra algunos pasos de la obra. Al comienzo, el plazo de dos años parecía que iba a cumplirse, luego problemas de costo fueron los que provocaron la detención en la marcha de los trabajos. Los sobrepagos provocados por la inflación de aquellos tiempos hicieron que las empresas contratadas para la obra solicitaran reajustes continuos. Se pueden mencionar a empresas como ERCA encargada del hormigón armado; Spirandelli de la parte eléctrica; Taiana, Pasquale & Cía de la albañilería; Capella fue la proveedora del mármol travertino de los Andes. A través de los documentos existentes en el Archivo del Monumento puede hacerse el seguimiento de los trabajos que finalmente concluyeron en 1957.

La simbología del Monumento está inspirada en los siguientes valores: Espirituales: la Patria y la Fe Cristiana, representadas en la Patria Abanderada y la Patria de la Fraternidad y el Amor; y la Cruz Cristiana a manera de mástil de la Patria. Telúricos: La Pampa y Los Andes, el Océano Atlántico y el Río Paraná. Históricos: creación de la Bandera por el General Manuel Belgrano, en Rosario, jura de la Bandera en Jujuy por el General Belgrano, el 25 de Mayo de 1812, las damas mendocinas bordando la Bandera de Los Andes y jura de la misma por el ejército de San Martín, el 5 de enero de 1817. Económicos: los cuatro puntos cardinales de la Patria con sus riquezas naturales.

El monumento se compone de tres partes: la Torre Central , el Propileo Triunfal de la Patria , con la Galería de Honor de las Banderas de América, y la Escalinata Cívica Monumental . Estos elementos arquitectónicos están adornados por veinticinco temas escultóricos, cinco grandes estatuas de bronce, dos de piedra y seis bajorrelieves de mármol.

TORRE CENTRAL

Es una obra maciza de 75 m de altura trabajada en mármol travertino sin patinar, extraído de la provincia de San Luis. A sus pies, la proa de una nave victoriosa simboliza la Patria , adornada a los costados por esculturas de los dioses del Océano Atlántico y del río de la Plata , realizadas por Bigatti y Fiovaranti, respectivamente. Guía esta nave, como si fuera el mascarón de proa, la escultura monumental de la Patria Abanderada , también de Bigatti. En la parte posterior de la torre, mirando hacia la escalinata, la Madre Patria -esculpida por Fioravanti- abraza y protege los escudos de las provincias argentinas que la rodean, presididos por el Escudo Nacional. Ella recibe, con sus serenas y fecundas formas, a los miles de personas que visitan el monumento y que se ubican en la escalinata.

En la torre, un poco más arriba, hay una alegoría escultórica de La Pampa , hecha por Bigatti, que expresa el vigor que las fuerzas telúricas imprimieron a la argentinidad naciente, en su viril conjunción de elementos aborígenes y europeos. En el costado opuesto está la alegoría a Los Andes , obra de Fioravanti, que muestra la recta y severa estampa del hombre de las montañas, de pie junto al fogoso potro que lo condujo a la victoria y a la libertad.

En un lugar aún más elevado, cuatro figuras que miran hacia los puntos cardinales representan los valores geográficos de la Patria : el Norte y el Oeste , de Fioravanti, y el Sur y el Este , de Bigatti.

Debajo de la Torre está la Cripta de Belgrano . lugar de meditación y recogimiento, enmarcado por una figura del general en bronce, realizada por Fioravanti. La Torre cuenta con un ascensor que conduce hasta un mirador en la parte superior. Desde allí disfrutará de una maravillosa vista de la ciudad, del río y de las islas. Vale una visita.

EL PROPILEO

Edificio monumental que alberga y exalta al héroe anónimo de la Independencia. Un pedestal sostiene la urna con las cenizas de los granaderos de San Martín, muertos en la batalla de San Lorenzo. De ella surge la llama votiva, el fuego sagrado de la argentinidad que arde permanentemente.

En las dos pequeñas galerías que bordean el Propileo están los nichos que albergarían las estatuas representativas de la Gran Patria Americana: América India, América Colonial, América Republicana y América del Futuro. Su autor, Angel Guido, sólo alcanzó a realizar los calcos en yeso, motivo por el cual se encuentran guardados y no expuestos en los nichos.

Debajo del Propileo está la Sala de las Banderas , con vitrinas que exhiben la bandera, el escudo, la flor nacional, el himno y una urna con tierra de cada uno de los países americanos, y también de España, la Madre Patria.

Cada parte, relieve o escultura del conjunto monumental tiene un simbolismo particular, tal como ocurría en los templos de la antigüedad.

ESCALINATA CIVICA

Es un gran espacio rectangular, abierto, que forma una suave pendiente hacia el río Paraná. Sobre este declive se extiende una escalinata monumental flanqueada por altas barandas que sirven de pedestal a numerosos mástiles de bandera. En este espacio cívico se reúnen miles de visitantes que acuden en las fiestas de homenaje a la bandera patria.

Sábado, 04 de abril de 2015 01:00 | La Ciudad³⁴

Unos 200 actores recrearon el Vía Crucis en el Monumento

Vestidos con trajes típicos llevaron a escena el camino final de Cristo hasta su muerte. Hubo un gran despliegue de luces y sonidos.

La pasión de Cristo. Jesús es azotado sin piedad por un soldado romano.

Cerca de 200 actores protagonizaron anoche un Vía Crucis personificado en el Patio Cívico del Monumento a la Bandera.

Los actores, vestidos con trajes de época que evocaban a los soldados romanos y el pueblo, recrearon el camino final de Cristo hasta su crucifixión y muerte en la cruz.

Cada una de las estaciones del Vía Crucis fue seguida con atención y recogimiento por un nutrido grupo de fieles, que colmaron ese sector del Monumento.

Hubo momentos de gran emoción y la ceremonia fue presidida por el arzobispo de la ciudad, monseñor Eduardo Eliseo Martín.

La puesta contó con la participación de un coro en vivo y un gran despliegue de luces y sonido.

Este Vía Crucis personificado en el Patio Cívico del Monumento Nacional a la Bandera se viene desarrollando con éxito desde hace 8 años, cada Viernes Santo.

Cada año, se acercan muchísimos rosarinos a este evento, además de una gran cantidad de turistas que acuden a esta ciudad para disfrutar del feriado de Semana Santa.

El encuentro fue organizado por el Movimiento Evangelio de Caná (MEC), bajo el patrocinio del Arzobispado de Rosario.

³⁴<http://www.lacapital.com.ar/ovacion/Miles-de-rosarinos-participaron-de-la-Carrera-Unicef-por-la-Educacion-20150329-0051.html>

Domingo, 29 de marzo de 2015 11:40 | Ovación

Miles de rosarinos participaron de la Carrera Unicef por la Educación

La prueba se realizó por segundo año consecutivo en la ciudad. Los corredores largaron a las 9 desde avenida Belgrano. Los fondos que se recaudaron se destinarán a proyectos de infancia.

Quedan muy pocos cupos para la Carrera Unicef del domingo 29 de marzo³⁵

La recaudación, de \$944.200, se destinará a fortalecer los proyectos que Unicef lleva adelante para que todos los adolescentes puedan completar la secundaria. Sumadas las carreras de Buenos Aires, realizada hace dos semanas, y la de Rosario de hoy, un total de 14.500 personas corrieron por los chicos y se logró un ingreso récord acumulado de \$3.569.200.

La carrera comenzó a las 9 frente al Monumento Nacional a la Bandera y los corredores atravesaron los paisajes de la costanera rosarina. El primero en llegar a la meta entre los varones fue Cristian Meneguzzi con 30m 59s, mientras que Soledad Morilo se impuso entre las mujeres con 36m 42s.

“Hoy corrimos para que los chicos y las chicas asistan a la secundaria, se esfuercen en aprender y no abandonen sus estudios”, afirmó Pablo Ferreyra, Responsable del área de Alianzas Corporativas & RSE de Unicef.

La cobertura de la escuela primaria prácticamente alcanza a todos los chicos del país. Entre los 5 y los 13 años el acceso al sistema educativo primario está prácticamente universalizado. Pero cuando los chicos ingresan a la secundaria las cosas cambian: en Argentina más de medio millón de adolescentes están fuera de la escuela.

“Unicef coopera con el gobierno nacional y los gobiernos de las provincias para mejorar el acceso a la escuela y la calidad educativa. El aporte que cada uno de ustedes hizo en la carrera de hoy, contribuye a que los adolescentes aprendan más y mejor”, agregó Ferreyra.

Sebastián Waisgrais, especialista en Monitoreo & Evaluación de Unicef, encabezó la largada de la carrera junto a autoridades del gobierno de la provincia de Santa Fe, la Municipalidad de Rosario, el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia y la Defensoría de Niños, Niñas y Adolescentes.

³⁵<http://www.lacapital.com.ar/ovacion/Miles-de-rosarinos-participaron-de-la-Carrera-Unicef-por-la-Educacion-20150329-0051.html>

Se vienen propuestas especiales en el Monumento a la Bandera³⁶

Martes 10 de Diciembre de 2013

El viernes 13 y domingo 15, se realizarán recorridos guiados por obras de Lola Mora y el arquitecto Ángel Guido. Mientras que el sábado 14, a partir de las 19, se llevará a cabo una exposición de autos antiguos.



Se vienen propuestas especiales en el Monumento a la Bandera

El viernes 13 y domingo 15 de diciembre se realizarán recorridos históricos por las obras, pensamientos y pasiones de la escultora Lola Mora y el arquitecto Ángel Guido, propuestas que invitan a un encuentro imaginario con dos personalidades destacadas que estuvieron estrechamente ligadas a la historia del Monumento. En tanto, el sábado 14 se llevará a cabo una exposición de autos antiguos. Ambas actividades son con entrada libre y gratuita.

La propuesta a realizarse el viernes 13 y domingo 15 contará con la participación de actores en escena que sorprenderán a quienes hagan la visita con historias que se esconden detrás de los mármoles del Monumento. Los recorridos comenzarán a las 21, en la puerta de la Galería de Banderas, Santa Fe 581.

Cabe remarcar que, en caso de mal tiempo, el evento se pospone para los días 20 y 22 de diciembre.

³⁶<http://elargentinosario.infonews.com/nota/113624/se-vienen-propuestas-especiales-en-el-monumento-a-la-bandera>

“Encuentro de pasiones”

Por su parte, el sábado 14 de diciembre, a las 19, se realizará en el Monumento una exposición de autos antiguos acompañados de un espectáculo de tango, con Quique Sanfilippo, y rock junto a The Broken Toys, en el marco de las actividades previstas para recibir al Rally Dakar 2014.

El encuentro –organizado por la Municipalidad, Autódromo Rosario Empresa del Estado Municipal y el Monumento– comenzará a las 19 con Andrés Arregui, director de "Todo sobre Fierros", quien expondrá destacados autos antiguos que datan de los años '30 a los '60, que serán acompañados por música de la época. Además, integrantes de Moto Club Rosario mostrarán atractivas motocicletas del mismo período.

También se podrán ver fotografías del antiguo circuito de automovilismo del Parque Independencia, en cuyo marco los asistentes tendrán la posibilidad de acompañar con su firma la iniciativa que promueve la declaración de dicho circuito como patrimonio histórico de la ciudad de Rosario. Además, estarán presentes los equipos de la provincia de Santa Fe que participarán del Rally Dakar 2014.

En tanto, a las 20, Quique Sanfilippo hará una puesta en escena, junto a "Monumental Tango", de un repertorio representativo de la cultura argentina que ya es un clásico nacional.

Finalmente, a las 21, como cierre, actuará “The Broken Toys”, referente indiscutido dentro del circuito de rock and roll retro nacional que juega con una combinación de rockabilly, swing, country y punk

Miércoles 03 de junio de 2015

20 mil niños y niñas de toda la provincia prometieron lealtad a la Bandera³⁷

Desde el Monumento en Rosario, Bonfatti tomó la promesa por videoconferencia a los alumnos de 4° grado reunidos en Reconquista, Rafaela, Santa Fe y Venado Tuerto. “Niños de cuarto grado reunidos en Reconquista, Rafaela, Santa Fe, Venado Tuerto y aquí en Rosario, por las cosas que más quieren, por sus amigos, sus familias, por la escuela y la ciudad que los vio nacer, por el engrandecimiento de este país y el logro de la igualdad para conseguir un futuro mejor, donde todos seamos escuchados y podamos tener trabajo, esperanza y alegría, prometen defender esta bandera celeste y blanca”, interpeló el gobernador Antonio Bonfatti a unos 10 mil chicos reunidos en el Patio Cívico del Monumento Nacional a la Bandera, mientras otros tantos lo seguían desde el resto de las ciudades. Antes, el gobernador había afirmado que “la bandera celeste y blanca representa nuestra patria, su historia y su porvenir, que es el nuestro. Honrarla es un acto de amor, al respetarla crece nuestra esperanza y podemos confiar en el futuro. Cada pedacito de bandera es un corazón que late, recuerden que prometer es poder decir toda la verdad, con el corazón, y es para siempre”. El acto de promesa de lealtad a la Bandera Nacional es una ceremonia en la que estudiantes expresan su compromiso con la democracia, la participación y la convivencia desde la reafirmación de los valores de libertad, solidaridad e igualdad. En total, de la jura participaron 307 escuelas de toda la provincia. En esta oportunidad, además de la presencia de docentes también asistieron numerosos familiares, y la ceremonia fue transmitida vía satélite desde el Monumento.

Tuvo también el condimento especial de la primera presentación de la Orquesta Provincial Infantil “General Manuel Belgrano”, integrada por niños y jóvenes de la red de escuelas orquestas de toda la provincia, que interpretó el Himno Nacional Argentino y el Saludo a la bandera.

Junto con el gobernador, estuvieron la intendenta de Rosario, Mónica Fein; la ministra de Educación, Claudia Balagué; el diputado nacional y ex gobernador Hermes Binner; el diputado nacional Juan Carlos Zabalza; el senador provincial Miguel Lifschitz; y el secretario de Regiones, Comunas y Municipios, Horacio Ghirardi, entre otras autoridades provinciales y municipales.

³⁷<https://www.santafe.gov.ar/noticias/noticia/213449/>

Sobre el final del multitudinario encuentro, el gobernador Bonfatti y la ministra Balagué, en la cripta del Monumento tomaron juramento a un grupo de estudiantes que no pudieron ingresar a las escalinatas del Monumento a la Bandera junto al resto de las escuelas.

El acto promesa de Lealtad a la Bandera se realizó en la fecha -3 de junio- porque es el día en que se conmemora el nacimiento del General Manuel Belgrano. Y a partir de mañana, el Monumento Nacional a la Bandera será escenario de la promesa de Lealtad a la Bandera que realizarán estudiantes de las demás provincias argentinas.

Ni Una Menos: multitudinaria marcha en el Monumento³⁸

CUNA DE LA NOTICIA- 4 JUNIO, 2015 PUBLICADO EN: LOCALES, PAÍS

Miles de personas de todas las edades coparon ayer el Patio Cívico para manifestarse contra la violencia de género.

Llegó el día. Desde el asesinato de la adolescente Chiara Páez, el pasado 10 de mayo, a hoy, la consigna “Ni Una Menos” tomó cada rincón que encontró. Fue un éxito rotundo, tanto en el mundo virtual, como en los bares, los colectivos, los almuerzos familiares, y las reuniones sociales. El grito surgido desde Rufino se multiplicó por todos los medios y lugares, hasta que ayer se corporizó en decenas de actos y marchas a lo largo y ancho del país. Y en Rosario, la compleja geografía del Monumento a la Bandera no alcanzó para contener la convocatoria.

Probablemente, antes y después de la concentración, sean pocos los que puedan definir qué significa “Ni Una Menos”. La gran mayoría de personas se sumó porque entendió que era importante estar. El éxito de la convocatoria bien podría ser ése. No los miles que se movilizaron ayer en Rosario –que no es poco– sino que todas y todos piensen, consideren, reflexionen aunque sea una vez, qué significa la violencia ejercida hacia la mujer, sólo por ser mujer.

Ese instante que muchos se concedieron fue un impulso para salir a la calle. Se vio en el Monumento: la llegada que tuvo la concentración contra los femicidios fue impresionante.

Tantas personas reunidas sólo por una causa significa que algo pasa, está pasando o tiene que pasar. No sólo la cantidad debe significar: también la heterogeneidad de esa multitud. En la concentración de ayer convivieron los mates y vendedores ambulantes con las imágenes de mujeres asesinadas. Convivieron señoras paquetas, mujeres pobres, chicas en skate. Convivieron las sobrevivientes y los niños que, de algún modo, supieron que tenían que estar.

Francisco, de 11 años, contó que le pidió a sus padres faltar a clase de batería para ir al Monumento. No supo explicar qué lo motivó. “Para mí es tan normal que haya

³⁸ <http://www.cunadelanoticia.com/?p=85800>

diferencias entre el hombre y la mujer, que eso no tendría que ser malo”, dijo, encogiéndose de hombros.

Stéfano, Gonzalo y Julio, de 18 años, también dieron por sentado que la presencia era obligatoria. “Nosotros estamos por nuestras mamás, hermanas, novias. Pero deberían estar todas las mujeres de Rosario acá”, coincidieron. Los jóvenes no consideraron que “Ni Una Menos” pueda erradicar la violencia. Sí en que podría minimizarla, y en que el principal interpelado es el Poder Judicial.

La violencia de género, se sabe, o se intenta que se sepa, es más común de lo que se cree. Tanto, que muchas mujeres que estuvieron ayer fueron víctimas y pueden contarlo.

“Yo la pasé. Y estoy para que no haya más”, resumió Agustina, de 26 años y madre de dos hijos. El papá de ellos la golpeaba. “Fui víctima”, se definió, con un tono de voz que parecía decir que aún no se convenció de eso.

“Quiero que mis hijas puedan salir a la calle y disfrutar ser mujeres”, gritaba Olga desde un cartel. Estaba sentada junto a su hija. Ella, de 43 años, también la pasó. “Fui golpeada por muchos años. Me separé y él me siguió buscando. La primera prueba que aceptó la Justicia fue cuando me quebró el tabique. Él sigue libre”.

Patricia nunca pensó en esta movilización ni en movilizarse. Cuando intentó hablar de la masividad que la rodeaba, se le quebró la voz. Decidió apuntar, como la mayoría, a los que tienen su vida en sus manos. “Más que para la gente, ojalá sirva para que jueces y juezas escuchen”.

Jorgelina, Luján, María, Lorena, Milagros y Alicia son hermanas. No todas comparten apellido, pero en este caso no importa. Se ubicaron en las escalinatas, una al lado de la otra, todas con la misma foto colgada al cuello: era la imagen de Joana, la hermana que falta, la que en enero de este año mataron de cuatro puñaladas. Fue su pareja. Ellas no sabían, aseguraron, que él era violento. Se enteraron tarde, y aún lo sufren: él, libre todavía, las sigue amenazando. Nunca habían pensado que les iba a pasar algo así y ahora se dividen entre el miedo, el reclamo y la esperanza de que “Ni Una Menos” les sirva para algo.

A pocos metros, Micaela pensó en su amiga Miriam. Ella tiene 18, su amiga tenía 15: la mataron el año pasado de dos tiros en la nuca. Fueron dos pibes que, aseguró, todos

conocen, y siguen en libertad. “Ella no iba a la escuela, pero había decidido empezar. La mataron un día antes”. Micaela es de Las Flores Sur y llegó con un grupo de compañeros de la escuela: todos tienen entre 17 y 21 años. Sus relatos reafirman que más lejos de los bulevares, todo es peor. “Tenemos una conocida que quiso dejar al novio y cuando él se enteró la encerró dos meses. Ahora está embarazada”, contaron. Joel, de 17 años, consideró que “Ni Una Menos” tiene que servir para mostrar lo que no se ve. “Como el maltrato. De eso casi ni se habla. Sólo se habla cuando ya están muertas”.

Padre e hijo, participaron de un recital en el Monumento a la Bandera³⁹

Vicentico invitó a Florián al recital multitudinario que brindó el sábado a la noche en la ciudad de Rosario, dentro del ciclo Movistar Free Music.

La realización de un nuevo show del ciclo Movistar Free Music convocó el sábado a 15 mil personas en la ciudad de Rosario, en un gran escenario armado junto al Monumento a la Bandera.

Vicentico se presentó en vivo para cerrar una jornada donde también tocaron Callate Mark, la banda liderada por su hijo mayor, Florián, y el grupo local Evelina Sanzo & the Búhos.

La artista local fue quien inició los conciertos, y luego fue el turno de Callate Mark, que presentó nueve canciones de su repertorio y le dejó el escenario al artista principal de la noche.

El cantante de Los Fabulosos Cadillacs, que a fines del año pasado lanzó un nuevo álbum como solista, titulado Último acto, y hace pocos días lo presentó en el estadio Luna Park.

En esta presentación, sobre el filo de la noche, durante casi dos horas, interpretó temas de su último trabajo y de diversos momentos de su carrera. En un repertorio extenso no faltaron los bises y los temas que todo el público ovacionó: “Los caminos de la vida”, “Vasos vacíos”, “Tiburón”, “Basta de llamarme así”, “Ya no te quiero”, “Si me dejan”, “Morir a tu lado” y “Sólo un momento”.

³⁹ <http://www.vianoticias.com.ar/padre-e-hijo-participaron-de-un-recital-en-el-monumento-a-la-bandera/>

El Rally Dakar 2016 finalizará en el Monumento a la Bandera en Rosario⁴⁰

16 abril, 2015- El Diario de Turismo

El ministro de Turismo y presidente del Instituto Nacional de Promoción Turística, Enrique Meyer encabezó la delegación argentina en el lanzamiento oficial del Rally Dakar 2016 en París, Francia.

El día de descanso será en Salta. El ministro de Turismo de la Nación, Enrique Meyer, encabezó el anuncio oficial del Rally Dakar Perú, Bolivia, Argentina 2016 en París, Francia. La competencia de iniciará en Lima, Perú, luego transitará por Bolivia, y cruzará hacia Argentina y finalizará en Rosario.

El ministro de Turismo de la Nación, Enrique Meyer, viajó a París para encabezar el anuncio oficial del Rally Dakar Perú-Bolivia-Argentina 2016, que largará el próximo 3 de enero desde Lima, Perú, luego transitará por Bolivia. El 10 será el día de descanso en Salta, y finalizará el 16 de enero en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Del lanzamiento oficial, realizado en el Pavillion Wagram de París, participaron junto a Meyer, el ministro de Cultura de Bolivia, Marko Machicao, y el consejero económico y de comercio exterior y turismo de Perú en Francia, Aldo Parodi. También estuvieron presentes Marie Odile Amory, presidenta de Amaury Sport Organization (ASO), la empresa organizadora de la competencia, y el director del Dakar, Etienne Lavigne.

El ministro de Turismo y presidente del Instituto Nacional de Promoción Turística, Enrique Meyer, junto al ministro de Cultura de Bolivia, Marko Machicao y el consejero económico y de comercio exterior y turismo de Perú en Francia, Aldo Parodi, y el director del Dakar, Etienne Lavigne durante el lanzamiento oficial de la 38ª Edición del Rally Dakar Perú-Bolivia-Argentina 2016 en París, Francia.

Durante su alocución Meyer agradeció a los organizadores del Dakar, y manifestó que “los argentinos estamos muy felices que nuevamente el Dakar esté en nuestro país, que el día de descanso sea en Salta y que finalice en el Monumento a la Bandera en Rosario, serán días populares”, señaló el ministro.

En ese contexto, el funcionario aseguró que para la Argentina “es la mayor vidriera turística del mundo el Dakar para mostrar los paisajes, la cultura y la calidez de nuestra

⁴⁰ <http://www.eldiariodeturismo.com.ar/2015/04/16/el-rally-dakar-2016-finalizara-en-el-monumento-la-bandera-en-rosario/>

gente”. “Es un evento que lo ven 1.300 millones de personas en el planeta por televisión. Además, la competencia cuenta con mayor nivel de auspiciantes, que indirectamente mencionan a la Argentina.

“De 2009 a la fecha hay un 30 por ciento más de acciones promocionales privadas relacionadas con el Dakar, que benefician al país. Y a ello se le agrega la movilización de turistas acompañando la carrera, con 4 millones de personas acompañaron la prueba en el 2015, con un impacto económico de más de 214 millones de dólares. No hay otra acción más relevante para el turismo que la realización del Dakar en la Argentina”, destacó Meyer en el discurso de presentación de la carrera”.

En tanto, Lavigne destacó que “el ministro de Turismo de la Argentina, Enrique Meyer, es el responsable de llevar el Dakar a Sudamérica”. Luego detalló que en su octava edición sudamericana, el recorrido del Dakar cambiará de decorado. “Para el 2016 habrá un trazado de resistencia que se lo denomina el Tríptico de los Andes, ya que recorrerá el oeste y el este de los tres países, Perú, Bolivia y Argentina”.

Además destacó que “Argentina pasará a ser, tras el abandono forzado de Chile, el único país fiel a todos los Dakar americanos. Lavigne recordó que fue en ese país donde pusieron la mirada los organizadores cuando en 2008 la amenaza terrorista les obligó a suspender una edición que tenía previsto atravesar Mauritania para llegar a las costas del “Lago Rosa”.

El Dakar comenzará en Lima, Perú, el 1 y 2 de enero con las Verificaciones Técnicas y Administrativas, luego el 3 de enero se iniciará la competencia con la largada simbólica en Lima, Perú; luego transitará por Bolivia en la parte central del mismo, uniendo tres departamentos como La Paz, Oruro y Potosí, y cruzará hacia Argentina, donde el día de descanso será en Salta y finalizará en el Monumento a la Bandera en Rosario.

La edición 2016 del Rally Dakar, será la 38° edición de la tradicional competencia, y la octava en Sudamérica. Tendrá una extensión de 8500 kilómetros, divididos en 14 etapas, 3 Etapas en Perú, 5 en Bolivia y 6 en Argentina; en esta ocasión habrá algunas denominadas “maratón”, que serán sin asistencia técnica. El recorrido de cada una de las jornadas será anunciado el 28 de Abril en Buenos Aires, en una conferencia de prensa donde estará presente el Ministro de Turismo de la Nación, Enrique Meyer y las autoridades del Dakar.

Cabe destacar que la ciudad de Buenos Aires albergó la largada simbólica del Dakar desde 2009, cuando recaló por primera vez en suelo sudamericano, hasta 2012. Las primeras tres ediciones en el Obelisco porteño y la cuarta edición se mudó a la ciudad de Mar del Plata. Mientras que en la edición pasada, el Dakar volvió a tener su punto de

partida en la Argentina y el lugar elegido fue Rosario y su imponente Monumento a la Bandera. Este año, nuestro país fue elegido para ser sede de la largada simbólica en la Plaza de Mayo y finalizó en Tecnópolis.

En el lanzamiento también estuvieron presentes el delegado del Ministerio de Turismo en Francia, Carlos Feeney; y el director de Relaciones Institucionales de ASO, Gregory Murac, entre otros.