

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y
SOSTENIBLE**

**Tesis previa a la obtención del título de licenciado en Gestión Para el Desarrollo
Local y Sostenible**

TEMA:

**“GRUPO FARO: ANÁLISIS Y REFLEXIONES SOBRE EL RITMO Y LA
SINCRONÍA EN SUS PROCESOS ORGANIZATIVOS LUEGO DE LA
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA “EL CÍRCULO DE TAMBORES”**

AUTOR: JUAN FRANCISCO SEGOVIA YÉPEZ

DIRECTORA: INÉS MARTÍNEZ

Quito, noviembre de 2010

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Elena, Alejandra, Leonardo y María Elena;
por soportar el barullo de todos mis tambores.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO I: SOBRE LAS DINÁMICAS ORGANIZATIVAS, EL RITMO Y SUS VARIABLES Y LAS MANIFESTACIONES DEL RITMO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.....	7
1. Organizaciones el ritmo y la sincronía: antecedentes desde la teoría organizacional.....	7
2. De por qué el ritmo es tan importante: la expresión del ritmo en las esferas de la vida.....	9
3. Manifestaciones del ritmo en las organizaciones.....	11
4. El ritmo en el sentido de las dinámicas: las organizaciones como sistemas abiertos y la influencia del medio sobre los individuos.....	12
5. El ritmo en el sentido de los ciclo.....	16
Algunas conclusiones sobre este capítulo.....	19
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA “EL CÍRCULO DE TAMBORES”.....	20
Círculo de tambores: una propuesta metodológica para el fortalecimiento organizacional a través del ritmo.....	22
Herramientas utilizadas.....	23
Consideraciones necesarias para la aplicación de la metodología.....	23
Recomendaciones y consideraciones para el trabajo.....	26
La aplicación de la metodología "El Círculo de Tambores" con el Grupo FARO.....	26

CAPÍTULO III: REFLEXIONES TESTIMONIALES DEL EQUIPO DEL GRUPO FARO SOBRE EL RITMO EN LA ORGANIZACIÓN LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA "EL CÍRCULO DE TAMBORES"		30
Fichas de capitalización.....		31
1. Contenido.....		31
2. Análisis.....		42
Testimonios orales de los participantes; transcripción y análisis.....		47
CONCLUSIONES GENERALES.....		51
BIBLIOGRAFÍA.....		53
ANEXOS:		
Anexo 1 Gráficos sobre el ciclo de vida de las organizaciones según distintos autores.....		54
Anexo 2 Kit de herramientas del taller "El Círculo de Tambores".....		59
Anexo 3 Video demostrativo de la metodología con testimonios de los participantes del taller con el Grupo FARO.....		72

INTRODUCCIÓN

Las dinámicas internas (relaciones interpersonales, salud de los miembros, hábitos y formas de organización del trabajo, etc.) y externas (coordinación con otras entidades, evolución en la vida de la organización, demanda social del servicio, disponibilidad de recursos, etc.) en las organizaciones públicas, comunitarias y privadas, están constantemente influenciadas por factores, muchas veces no percibidos, relacionados con distintas expresiones del ritmo y la sincronía. Tras el análisis, esta influencia resulta lógica y brinda oportunidades de grandes aprendizajes.

Existe abundante trabajo teórico conceptual sobre la organización, desde varias disciplinas, pero muy poca reflexión y producción bibliográfica sobre la importancia que tiene el ritmo en las dinámicas organizativas, menos aún se han desarrollado metodologías que aporten a la comprensión y tratamiento del ritmo en el trabajo de las organizaciones. Análisis de esta naturaleza se limitan a reconocer, por un lado, “etapas” del desarrollo organizacional y, por otro, elementos subjetivos-psicológicos en los miembros de un grupo. Sin embargo, el abordaje desarticulado de estos elementos no permite vislumbrar una realidad integrada, cíclica, constante, es decir, rítmica en la vida de las organizaciones.

Propuestas metodológicas innovadoras que aporten al fortalecimiento interno de las organizaciones, en tanto equipos de trabajo, abordando temas como el ritmo y la sincronía, son tan necesarias como escasas. Técnicos, facilitadores, promotores, líderes y actores en general de las iniciativas de desarrollo, requieren de propuestas metodológicas que consideren la naturaleza orgánica, ‘viva’ de un colectivo conformado por seres humanos.

Desde lo teórico, la presente investigación integra distintos enfoques del análisis organizacional, haciendo énfasis en la naturaleza rítmica de sus procesos. Desde lo práctico, y apoyándose en testimonios documentados, analiza el efecto que tiene la metodología “El Círculo de Tambores” en las percepciones de un colectivo concreto sobre la importancia del ritmo y la sincronía para su trabajo.

En este sentido, la investigación tiene relevancia social, pues además de promover metodologías participativas e innovadoras para el fortalecimiento de las organizaciones sociales, arroja luces sobre su alcance y proyección para beneficiarios diversos: organizaciones comunitarias, ONG's, entidades privadas y públicas, grupos humanos "vulnerables", etc., empeñados en la construcción de formas de desarrollo sostenible.

Perfeccionar la metodología de autoría propia del investigador, fundamentar la teoría que la respalda y hacer lecturas de los efectos que provoca su aplicación, son los motivos centrales de este estudio.

Con estas consideraciones, la investigación se presentará tanto sobre una base teórica como sobre un referente testimonial.

En la primera parte del trabajo se establecerá el marco conceptual de **organización y ritmo** y se recogen distintas ideas presentes en la literatura relativa a los ciclos y procesos de desarrollo de las organizaciones, pretendiendo evidenciar con ello distintas manifestaciones del ritmo en las dinámicas de una organización; aspectos que dan sustento a la metodología.

El análisis sobre las organizaciones y las manifestaciones del ritmo en ellas se apoya en textos de la teoría organizacional, mientras la aproximación a los conceptos de ritmo se basa en textos sobre cultura, ecología y psicología.

En un segundo apartado se abordará de manera minuciosa y descriptiva la metodología aplicada en el Grupo FARO, los pasos que contempla, los elementos requeridos y las consideraciones indispensables para su aplicación, así como las implicaciones y metas que plantea.

Finalmente, y complementando la investigación, se analizará el efecto que tuvo la aplicación de la metodología. Para ello se presenta el testimonio de los participantes del taller sistematizado para esta investigación. Primero se presentan 10 "fichas de capitalización de experiencias" de algunos de los participantes y luego se transcriben las percepciones expuestas por algunos miembros del colectivo sobre la metodología aplicada.

CAPÍTULO I

SOBRE LAS DINÁMICAS ORGANIZATIVAS, EL RITMO Y SUS VARIABLES Y LAS MANIFESTACIONES DEL RITMO AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES

Los humanos, en tanto seres sociales, nos vemos determinados por nuestros propios pensamientos, afectos e impulsos biológicos al interactuar diariamente con otros sujetos y desarrollarnos en un medio ambiente en constante cambio. La psicología, biología y ecología en este sentido, evidencian ciclos, frecuencias, repeticiones.

Podemos decir, por ello, que el ritmo es a la vez un condicionante y un recurso para nuestro desarrollo como individuos pero también como miembros de estructuras sociales que se interrelacionan en distintos niveles de organización.

En este capítulo analizaremos, desde la teoría, cómo es que el ritmo se manifiesta en lo humano, social y ambiental para intentar comprenderlo integralmente y aprovechar su influencia en el ámbito del trabajo organizacional.

1. Las organizaciones, el ritmo y la sincronía: antecedentes desde la teoría organizacional

Conceptos como el de ritmo y sincronía aportan a la comprensión de cómo es que la estructura de las organizaciones, sus dinámicas internas y las fuerzas presentes en el medio ambiente, resultan mutuamente influyentes.

Sin profundizar aún en los conceptos de ritmo y sincronía, cosa que haremos más adelante en un apartado específico, podemos decir que entendemos la sincronía como el “conjunto de hechos o fenómenos que coinciden en el tiempo”¹; vemos a ésta directamente relacionada con el concepto de tiempo y éste con el de ritmo o, mejor dicho, con el de ‘ritmos’ (individuales, de un colectivo, sociales, naturales, etc.).

¹ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO PLANETA, Ed. Planeta S.A. Barcelona, 1984, tomo IX.

Para poder explicar de qué manera están presentes el ritmo y la sincronía en las organizaciones, debemos presentar primero algunos aportes generales de la teoría organizacional:

Richard L. Daft define a las organizaciones como “1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo.”²

Mario Cuervo, por su parte, en su texto “El Trabajo en Equipo y la Sinergia”³, avizora cambios en la forma en que funcionan las organizaciones, sean éstas de índole privada o social, de pequeñas o grandes dimensiones, desde una empresa hasta un estado, dada una serie de factores de tipo político, económico, filosófico y técnico presentes en el contexto global actual. Dicho cambio está manifestado primordialmente en la adopción de un esquema más horizontal de liderazgo y la toma colectiva de decisiones. Es la participación de un cada vez mayor número de actores la que conduce los procesos organizativos.

La participación propuesta por Cuervo consiste en ser parte de un todo, de manera concreta, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de las acciones, sabiendo que el ser humano es una unidad psico-social integrante de un subconjunto que a su vez se relaciona con otros subconjuntos que conforman un universo.

Esta creciente participación en los procesos organizacionales, sin embargo, requiere de mecanismos claros y consistentes que permitan una integración armónica, que a su vez genere el movimiento y la dinámica necesarios para el trabajo en equipo y para lograr la ‘sinergia’ planteada por el autor como un

“mecanismo creador que resulta de la adecuada reunión de varios elementos, cuyo resultado final supera la simple suma de los elementos mismos [...] implica una integración o interacción de los elementos, tomados si se quiere, en el

² DAFT, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, 6ta. edición, Internacional Thomson Editores, México 2004.

³ CUERVO, Mario, *El Trabajo en Equipo y la Sinergia*, 2da. Edición, Editorial Cinterfor, Buenos Aires, 1995.

sentido de factores que multiplican, más que de sumandos que apenas se juntan o adicionan.”⁴

¿Cuál es el mecanismo del que Cuervo habla y que permite que los distintos componentes de un todo armónico y complementario se integren? Para lograr esa integración las partes requieren de un punto de encuentro, de un mismo **ritmo**, de **sincronía** en el espacio y en el tiempo concreto del trabajo organizacional.

Anteriormente, como Cuervo explica, las dinámicas organizacionales estaban marcadas por un liderazgo vertical, jerárquico, muchas veces atribuido a pocas ‘cabezas’ encargadas de tomar las decisiones de cómo, cuándo y dónde⁵. Así, los momentos y las dinámicas eran impuestos unilateralmente.

En el universo actual de las organizaciones descrito por el autor, donde el trabajo se vuelve primordialmente colectivo, el sentido del ritmo es crucial.

Es necesario hacer, entonces, una aproximación a los conceptos de ritmo y sincronía y analizar su importancia en todos los niveles de la vida, incluyendo el contexto de las organizaciones.

2. De por qué el ritmo es tan importante: la expresión del ritmo en las esferas de la vida

El ritmo, entendido como la "marcha o curso acompasado en la sucesión de una cosa"⁶, es un elemento presente en las más diversas esferas de la vida, desde los fenómenos cósmicos hasta los fenómenos sociales; es característico de los organismos (grandes y pequeños), los ecosistemas, las comunidades, las artes (la música, la poesía), etc.

⁴ CUERVO, Mario, Op. Cit, p. 30.

⁵ CUERVO, Mario, Op. Cit., p. 1

⁶ La definición completa de “ritmo” en DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO PLANETA, Ed. Planeta S.A. Barcelona, 1984, tomo IX dice: “Sucesión repetida y regular de los tiempos fuertes y de los tiempos débiles de un verso, una frase musical, etc. Marcha o curso acompasado en la sucesión de una cosa. Uno de los elementos de la música junto con la melodía y la armonía”.

Según Jurgen Aschoff, en referencia a los sistemas vivos, la recurrencia de un evento cualquiera, en intervalos más o menos regulares, puede ser considerado un ritmo⁷. El autor describe ampliamente distintos ritmos biológicos de alta frecuencia (medidas en segundos o microsegundos) y de baja frecuencia (medidas por días, meses, años). Estos ritmos son observados, tanto a nivel individual, como a nivel grupal o colectivo, en células aisladas, en redes de tejidos y órganos, en todo el organismo o sólo en poblaciones enteras y pueden ser determinados por factores exógenos (ritmos exógenos) u originarse desde el propio organismo en el que se observan (endógenos).

El verano y el invierno, así como las estaciones que los anuncian, llegan más o menos puntualmente en las mismas fechas cada año. Gracias a ello se logra ciertas cosechas, se celebran ciertas fiestas o se generan ciertos ánimos en los seres humanos.

El satélite natural de nuestro planeta se toma siempre el mismo tiempo para recorrer su órbita y el ciclo de cada uno de los planetas del sistema solar cuando giran alrededor del Sol tiene una duración propia y constante, aunque difícil de dimensionar para la mayoría de las personas, acostumbradas sí, al ritmo del tráfico, los horarios, las temporadas “altas” y “bajas”, las etapas del desarrollo humano, etc.

Como vemos, el ritmo es una condición *sin e qua non* para el nacimiento y desarrollo de todos los procesos, tanto en los niveles próximos a nuestra existencia, como en aquellos niveles de existencia que nosotros lejanamente imaginamos en la inmensidad del cosmos.

En una obra particularmente interesante sobre estas diversas manifestaciones del ritmo, se halla el siguiente planteamiento:

Enfrentando a la enorme diversidad del universo y sus componentes, el intelecto humano lucha por establecer un cierto orden [...] Como consecuencia, los fenómenos cíclicos y rítmicos se consideran el rasgo principal de una gran multitud de sistemas,

⁷ASCHOFF, Jurgen (Ed), *Handbook of Behavioral Neurobiology - 4 "Biological Rhythms"*, Plenum Press, New York and London, 1984, p. 3

*procesos y actividades [...] El hombre ha recopilado durante miles de años los datos que corroboran la idea de los ritmos. Estos datos hacen referencia a temas tan variados como la revolución de las galaxias y sus astros y los procesos rítmicos de respiración. Aunque no lo parezca a simple vista, dichos fenómenos se hallan inextricablemente ligados unos a otros, ya que la danza celestial del Sol, la Luna y la Tierra tiene profundas influencias sobre la vida terrestre [...] La misma vida humana, conformada a partir de una serie de componentes biológicos y sociales revela capa tras capa patrones rítmicos y cíclicos.*⁸

Precisamente, en esta lucha por comprender las dimensiones y alcances de la existencia del ritmo en la vida, el científico ruso A.L. Chiyevsky, determinó una interesante relación entre las periódicas apariciones y disminuciones de las manchas solares y algunos de las movilizaciones sociales más importantes, guerras, revoluciones, etc. Sólo para mencionar algunos en el siglo XX: eventos críticos como *Mayo del '68*, las revoluciones rusas de 1905 y 1917, la guerra civil española, la revolución en Irán y algunas otras, tuvieron lugar siempre un año o dos antes de que las manchas solares ocurran⁹.

3. Manifestaciones del ritmo en las organizaciones

Expuestas las ideas que sostienen este estudio sobre el ritmo y la organización, cabe plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los ritmos presentes en el trabajo de una organización? ¿Cómo medirlos? ¿Están éstos influidos por los ritmos internos de sus miembros o los ritmos sociales y ambientales externos? ¿Cómo armonizar estos ritmos? ¿Cuál es el papel de la sincronía en este sentido? ¿Qué importancia tiene el trabajo sobre los miembros del colectivo y sus ritmos internos, su desarrollo, su armonía para el fortalecimiento del grupo? ¿Qué impacto tienen los ritmos del trabajo sobre el entorno en que la organización se desenvuelve? ¿Es posible identificar un ritmo ideal? ¿Es deseable alcanzarlo? ¿Cómo lograrlo?

⁸ AVENSU, Edwards S.y WHITFIELD, Philip., *Los Ritmos de la Vida*, Editorial Debate, Madrid, 1983, p. 185

⁹ Ídem, p. 151.

Como ya se expuso anteriormente, ciertas nociones sobre el ritmo son aplicables a las dinámicas existentes en las organizaciones y su entorno (social, político, económico, etc.).

A continuación se verá que, lo que algunos autores describen como fases, ciclos y etapas, imprime el ritmo en la evolución de una organización como institución, mientras que el ritmo de trabajo y las dinámicas al interior de los grupos u organizaciones están marcados por el comportamiento de sus individuos, a su vez influenciado por el medio ambiente.

4. El ritmo en el sentido de las dinámicas: las organizaciones como sistemas abiertos y la influencia del medio sobre los individuos

En el universo musical, el ritmo es aquello que sostiene a los otros elementos de una obra (la melodía y la armonía) en un continuo movimiento, desde un comienzo y hasta el final. Hay ritmos lentos, ritmos acelerados, algunos muy estables, otros francamente difíciles de seguir con el baile.

En las organizaciones, las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) imprimen un ritmo en las funciones, la energía, los ritmos del trabajo, tanto grupal como individual.

Veamos lo que dicen algunos autores al respecto:

De Faria Mello propone que las organizaciones son sistemas, en tanto “un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan”¹⁰:

Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país – son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

¹⁰ DE FARIA, Mello, ACHILLES, Fernando, *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*, 9na reimpresión, Limusa/Ortega Editores, Mexico, 1995, p. 11

*Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad.*¹¹

Por su parte, Richard Daft argumenta que las organizaciones son sistemas abiertos que adquieren insumos del ambiente (empleados, materia prima, información y recursos financieros), los transforma y descarga su producto en el ambiente externo¹².

*La mayor parte de las organizaciones se relaciona con cientos de elementos externos [...] El origen de la mayor parte de las decisiones, actividades y resultados organizacionales, se puede rastrear hasta los estímulos en el ambiente externo [...] Los ambientes organizacionales son diferentes de acuerdo con la incertidumbre y dependencia de recursos. La incertidumbre organizacional es resultado de las dimensiones estable-inestable y simple-compleja del entorno [...] Se puede conceptualizar la organización como un núcleo técnico con departamentos que amortiguan la incertidumbre ambiental.*¹³

Considerando lo propuesto por Daft y De Faria Mello, podemos decir que los distintos tipos de organizaciones son interdependientes e influenciadas por el entorno y sus ritmos, con una evolución y desarrollo condicionado a su capacidad para adaptarse impulsados por una fuerza propia, una intención que va desde lo individual hacia el espíritu de cuerpo, lo que a propósito del presente trabajo, sugiere también algunas interpretaciones relacionadas con el ritmo:

Las fluctuaciones en el ambiente exigen cambios ágiles en el ritmo de una organización. Podría establecerse cierta frecuencia (ritmo) en algunos de estos cambios como en las “temporadas altas y temporadas bajas” del comercio de ciertos productos y servicios. Estas fluctuaciones podrían ser anticipadas por una organización para su propio beneficio.

Así, si se tiene presente que “frecuencia” está directamente relacionada con “ritmo”, se puede pensar que la organización cambia de ritmo junto con los cambios de ritmo en el ambiente.

¹¹ FARIA Mello y ACHILLES Fernando, Op. Cit.p. 11 y 12

¹² DAFT, Richard, Op. Cit., p. 13

¹³ Ídem, p. 106

De Faria Mello cita a Bennis (1969) cuando analiza la importancia de la adaptación de las organizaciones frente a las influencias de los ritmos y dinámicas externas e internas. Su definición del **desarrollo organizacional** involucra claramente la idea de ritmo:

*“... una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.*¹⁴

Más adelante, De Faria Mello describe el contexto de esta adaptación:

*Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa [...] Existe así un sistema total de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras internas e incluye, necesariamente, los otros sistemas o subsistemas de la comunidad o sociedad con los que transacciona [...] Lo que ocurre en el medio externo, en los campos económico-financieros, industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos tiene o puede influir en la empresa [...] El impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones.*¹⁵

En el mismo sentido, Cuervo hace una amplia descripción de los cambios que ocurren en la época actual y, frente a ello, de los cambios que las organizaciones requieren en su estructura y formas de trabajo. Su obra gira en torno a la idea del trabajo en equipo como la nueva forma de funcionamiento que requieren las organizaciones de nuestra época y expone la importancia del ritmo al decir “... no es lo mismo trabajar solo que hacerlo en combinación con otros; el paso [...] de la velocidad de trabajo determinada voluntariamente al ritmo impuesto por el grupo, [...] determina una serie muy amplia de diferencias.”¹⁶

¹⁴ DE FARIA, Mello, ACHILLES, Fernando, Op. Cit., p. 27

¹⁵ Ídem, p. 53

¹⁶ CUERVO C., Mario, Op. Cit., p. 40

También manifiesta la importancia de “dotar al conjunto de movimiento, imprimirle una dinámica que le permita moverse hacia la consecución de la meta propuesta”¹⁷ y sostiene que “la interacción coordinada es quizás la primera meta que debe buscarse cuando se pretende entrar en la cultura del trabajo en equipo”.¹⁸

¿Cómo llevar a un cuerpo conformado por sus partes a una meta, si sus partes no van juntas todas? ¿Cómo hacer que un equipo avance exitosamente hacia sus objetivos si sus miembros no caminan a un ritmo similar?

Resulta compleja y crítica la búsqueda de una sincronía, de un compás común, de un ritmo en el conjunto de la organización frente al entorno y en su propio seno.

De hecho, Paúl Fraisse siguiendo a Stern en “Psicología del Ritmo”, explica la existencia de un “compás psíquico” y argumenta que “cada hombre tiene su *tempo* personal espontáneo, que se refleja en todas sus actividades. Podría decirse, si se quiere, que hay individuos rápidos e individuos lentos.” Explica que este ritmo está expresado en variables como el compás (o ritmo) motor, el compás verbal y el compás de propósito¹⁹.

Jurgen Aschoff y Meter Colquhoun, desde un enfoque más bien biológico, refuerzan la idea de que existen ritmos claramente identificables en el género humano y los individuos. Estos autores, en sendos capítulos de la obra “Handbook of Behavioral Neurobiology”, obra ya citada, analizan los ritmos anuales en la especie humana y los ritmos del desempeño individual; estos últimos en especial importantes para lo que concierne al trabajo organizacional.

Ya desde la teoría organizacional propiamente, Gibson expone las variables que determinan el comportamiento y desempeño del individuo en el seno de una organización. Según estos autores, dichas variables están dadas por la experiencia (habilidades y capacidades), la psicología (personalidad, percepciones y actitudes), la cultura (valores, antecedentes familiares) y las condiciones demográficas (edad,

¹⁷ Ídem, p. 79

¹⁸ Ídem, p. 42

¹⁹ FRAISSE, Paul, *Psicología del Ritmo*, Editorial Morata, Madrid, 1976, p. 46.

sexo, etc.). Además, todas ellas son influenciadas a su vez por el medio ambiente laboral (puesto, estructura organizacional, políticas y reglas, recompensas y sanciones, etc.) y no laboral (familia, economía, ocio).²⁰

Como hemos visto, consciente o inconscientemente, desde dentro y desde fuera, se imprimen ritmos en la labor de toda organización y es indispensable un adecuado manejo de los ritmos internos y externos para ofrecer un mejor servicio, para “marcar el paso” del desarrollo en los grupos, las organizaciones y la sociedad.

5. El ritmo en el sentido de los ciclos

Cuando un patrón más o menos estable de cosas se repite una y otra vez, es decir, de manera cíclica, se imprime un ritmo.

En la música, por ejemplo, la sucesión de sonidos y silencios se organiza en el tiempo a través del establecimiento de compases. Un compás es la célula métrica que organiza lo que escuchamos conforme a una duración determinada. Así, los compases agrupan notas en 2 tiempos, 3 tiempos, 4, 6, 8, 12, etc. Un compás termina y uno nuevo sucede de otro y éste de otro, permiten la continuidad de la música de manera **rítmica**.

En la vida de las organizaciones, los ciclos son una constante expuesta por varios analistas. Una organización inicia y cumple un ciclo, seguido de otro y otro mientras ésta está en funciones.

¿Qué es un ciclo y qué tiene que ver con el ritmo y cómo se relaciona la vida de una organización con ellos? Veamos: Fraisse describe al ritmo como “un sistema oscilante en el cual se producen sucesos idénticos a intervalos de tiempo

²⁰ GIBSON, James L. y otros, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, McGraw-Hill / Interamericana, México, 12ma edición, 2006, p. 94

sensiblemente iguales” y continúa diciendo: “El intervalo de tiempo transcurrido entre dos sucesos idénticos se llama período (o ciclo)”²¹.

Algunos autores como De Faria Mello proponen la existencia de “ciclos de cambios” de la vida organizacional y dice que una forma de comprender los procesos de cambios es visualizándolos como “una cadena de eventos que se inicia con los cambios en el medio exterior, pasando a modificaciones en el sistema técnico-administrativo de la empresa, que a su vez se unen a modificaciones en el sistema humano del comportamiento, las cuales finalmente van a afectar desempeños y resultados relativos a los productos y servicios que van a alcanzar el medio, completándose así el ciclo”²². En el anexo 1: CICLO DE CAMBIOS EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL, se puede encontrar el cuadro explicativo de este planteamiento, así como otros gráficos sobre los ciclos presentes en las organizaciones según distintos autores citados en este trabajo.

Daft, por su parte, expone que las organizaciones tienen ciclos de vida, es decir, nacen, crecen y al final mueren si sus patrones de pensamiento y comportamiento no son adaptables. Reconoce cuatro etapas principales en el desarrollo de las organizaciones²³:

- **Etapla empresarial:** dado el nacimiento de la organización, la energía emprendedora de los fundadores se centra en la creación de un producto y la supervivencia en el mercado.
- **Etapla de colectividad:** cuando la crisis de liderazgo propia de la etapa empresarial se resuelve, la organización desarrolla objetivos y dirección claros. Se genera una identidad y compromiso para con la organización.
- **Etapla de formalización:** se instalan reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se hace menos frecuente y más formal. Los directivos relegan responsabilidades a los mandos medios.
- **Etapla de elaboración:** La burocracia alcanza su límite. El sistema administrativo desarrolla habilidades para enfrentar problemas y trabajar en

²¹ FRAISSE, Paul, Op. Cit., p. 18.

²² DE FARIA, Mello, Op. Cit., p. 54

²³ DAFT, Richard, Op. Cit., p. 173

equipo. Frecuentemente se forman equipos de trabajo para alcanzar colaboración, y la organización se divide en múltiples áreas para lograr una filosofía de compañía pequeña. Según Daft, algunas de las compañías más grandes del mundo se encuentran en esta etapa (Caterpillar, Motorola).

Por su parte, Gestión Norsud expone las distintas etapas de desarrollo por las que atraviesa una organización en su ciclo de vida, yendo del período embrionario hacia la tierna infancia, pasando por el Go-Go, la adolescencia y la flor de la edad antes de avanzar a la madurez, luego de la cual se puede caer en la aristocracia y la burocratización antes de llegar a la muerte. Cada una de estas etapas presenta sus características específicas y requiere de un tratamiento especial si se desea mantener un buen rendimiento.²⁴

El Western States Center, en su texto “El Ciclo de Vida de una Organización” y traducido por Eduardo Angulo, expone que una organización sin fines de lucro nace, se expande, se estabiliza y sufre una crisis y agotamiento previa a su desintegración o reформación que podría llevarla hacia la renovación, la expansión y la estabilización antes de que ocurre una nueva crisis.

Gibson propone un modelo de aproximación a la dinámica de los grupos en donde éstos viven tres fases durante el desarrollo de un proyecto: la inicial, donde el rendimiento del trabajo es bajo y no existe preocupación por la entrega de resultados; una segunda donde existe un súbito cambio de ritmo y sube el rendimiento promedio mientras el tiempo en la programación del proyecto avanza; finalmente, una fase próxima a la fecha de vencimiento del proyecto, donde el rendimiento mejora sensiblemente gracias a una explosión final de energía²⁵.

Dado que las organizaciones existen mientras desarrollan sus proyectos, su vida imprime un ritmo en donde ciclos inician y concluyen sólo para dar paso a uno nuevo y así sucesivamente.

²⁴GESTIÓN NORSUD, *La Gerencia en las ONG*, Montreal, 1993, p. 25.

²⁵GIBSON, James, Op. Cit., p. 239

Algunas conclusiones sobre este capítulo

Resulta evidente que el ritmo se manifiesta en forma de ciclos en la continuidad de la vida de las organizaciones, igual que ocurre en los seres vivos, la música y muchos otros niveles de la existencia. Este ritmo se manifiesta también en las dinámicas a nivel humano y en los acontecimientos externos que influyen directa e indirectamente en el colectivo y en la labor misma de la organización.

En este sentido, toda organización que tenga la intención de prolongar su existencia, atender sus necesidades según la etapa de desarrollo en que se encuentra dentro de su ciclo vital y cumplir de mejor manera el cometido de su existencia, requiere de acciones que le lleven a comprender la existencia del ritmo, los mecanismos con que éste se manifiesta y, principalmente, la forma de aprovecharlo para convertirlo en una herramienta de fortalecimiento organizacional.

En el capítulo siguiente veremos una propuesta que aporta precisamente a fortalecer la labor de una organización en base de la reflexión y aproximación al ritmo desde un enfoque lúdico y experimental.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA “EL CÍRCULO DE TAMBORES”

En este capítulo se presenta, de manera amplia y detallada, la propuesta metodológica desarrollada por el autor como resultado de su exploración en las posibilidades de aplicación de la música en los campos pedagógico, terapéutico y filosófico. Analizaremos igualmente las consideraciones y antecedentes para su aplicación con la ONG “Grupo FARO” en el marco de esta investigación.

En sus procesos políticos juveniles, el autor se acercó al activismo desde el arte; luego vivenció el arte como vía de sanación y desarrollo de la conciencia para, más adelante, encontrar en la música de percusión también un interesante recurso para la construcción de comunidad y para el fortalecimiento de la participación y del trabajo en equipo.

La metodología se va consolidando desde el año 2005 cuando se realizan los primeros talleres con organizaciones sociales; actualmente se refuerza con las bases teóricas expuestas en el capítulo I de esta investigación y se renueva constantemente con las motivaciones profesionales, humanas y artísticas del autor.

¿Por qué un círculo de tambores? Pues bien, la música de tambores tiene una naturaleza primordialmente colectiva, incluyente, participativa. Desde las tradiciones tribales africanas hasta la música popular contemporánea, la música de percusión convoca a la energía de varias personas para su ejecución, lo que no ocurre necesariamente con otros instrumentos.

La guitarra, el piano o el violín, para mencionar algunos, pueden ejecutarse en ensambles tanto como en solitario. Por el contrario, si pensamos en la música de tambores *Batá* tocada en Cuba para los *Orishas*, en las batucadas del carnaval de Río

o en los *arrullos* de la tradición afro esmeraldeña, vemos que simplemente no debe y no puede ser tocada por una sola persona.

Si bien la música contemporánea presenta obras completas creadas para solistas, la música de percusión se desarrolla primordialmente por grupos que armonizan en un mismo pulso la muy amplia diversidad de formas, timbres y potencia que presentan los instrumentos de percusión.

De igual manera, la música de percusión es ciertamente democrática (está al alcance de todos). Por un lado, no requiere de formación alguna si surge del simple movimiento del cuerpo y de la percepción elemental del ritmo en los pies, en las palmas, en el canto y el corazón mismo. Es sorprendente ver cómo cuerpos, voces y ritmos distintos tienden a sincronizarse cuando existe la intención de hacerlo. Así mismo, no se requiere de instrumento musical alguno para hacer música de percusión; basta con un objeto cualquiera que al golpear, raspar o chocar proyecte un sonido.

Estos dos conceptos -la naturaleza colectiva de la música de percusión y su fácil acceso- dan pie para importantes reflexiones en el seno de las organizaciones que experimentan con la metodología que explicaremos; a ser: participación, inclusión, diversidad, complementariedad, unidad, colectividad, creatividad, comunicación.

Se plantea de esta manera una analogía con fines pedagógicos entre el concepto de trabajo en equipo y el toque de música en un círculo de tambores; entre componer y tocar un ritmo con instrumentos de percusión y la labor cotidiana de una organización de cualquier tipo: en ambos casos se requiere de la participación entregada, cooperativa y sincronizada de todos y cada uno de los miembros del grupo en miras a la consecución de un objetivo común.

Veamos entonces en qué consiste el “Círculo de Tambores”, cuáles son sus objetivos metodológicos, los pasos que contempla, los elementos requeridos para su realización y las consideraciones indispensables para su aplicación.

“Círculo de tambores’: una propuesta metodológica para el fortalecimiento organizacional a través del ritmo

La propuesta busca propiciar un espacio alternativo y lúdico para el fortalecimiento organizacional a través de la experimentación con el ritmo, el movimiento y el toque de tambores.

Apoyándose en técnicas de baile, construcción de polirritmias, juegos grupales, manejo de la respiración, la escucha a los demás y a los sonidos internos, el trabajo propicia la reflexión sobre distintos elementos presentes en la dinámica una organización: diversidad, comunicación, creatividad, expresión, participación, cooperación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Dependiendo de las necesidades de cada organización según la etapa de desarrollo en la que se encuentre, cada uno de estos elementos podrán ser aprovechados por el grupo para reconocer sus fortalezas y oportunidades y trabajar sobre sus debilidades y amenazas.

Al cierre del taller se realiza una capitalización de la experiencia con los participantes con el fin de recoger sus aprendizajes y disponerlos para el análisis y la reflexión del colectivo y de otros grupos e individuos interesados en los temas de desarrollo y fortalecimiento organizacional, ritmo y organización, metodologías participativas, etc.

Las fichas de capitalización se complementan con una documentación audiovisual que facilita la revisión de la experiencia y la recuperación de los aprendizajes desde una perspectiva de observador del proceso que anteriormente se vivenció como sujeto participante.

Metodológicamente, la realización de un taller de “Círculo de Tambores” se plantea como metas:

- Fortalecer la confianza, el autoestima, la identidad grupal.
- Fomentar la cooperación y comunicación, el trabajo grupal, la percepción de los ritmos colectivos.
- Acercarse a la experiencia colectiva de la música, con el tambor como herramienta de distensión, expresión, participación creativa, cooperación, comunicación, etc.
- Lograr la integración del grupo a través de una actividad artística participativa.

Herramientas utilizadas

El autor ha desarrollado una serie de herramientas que conducen lógicamente el trabajo, combinando la acción con la reflexión, adentrando paulatinamente a los participantes en el manejo del ritmo, yendo de lo individual a lo colectivo y de allí hacia lo cooperativo.

Los ejercicios se plantean de tal forma que fomentan la participación y la liberación de tensiones, permitiendo que el grupo se abra a la posibilidad de compartir y confrontar, sin temores, las lógicas y dinámicas presentes en el trabajo de la organización. De esta manera se evidencian, por ejemplo, roles, personalidades, formas de las relaciones interpersonales, etc., elementos éstos sobre los que surgen reflexiones y aprendizajes muy enriquecedores para el colectivo.

La forma de combinar las técnicas dependerá de la duración que se plantea para un taller y principalmente de la evolución del taller mismo; es decir, de las dinámicas que se van generando en el trabajo, de los giros que se dan en el ánimo del grupo y la constante necesidad de improvisar y reaccionar a las inquietudes de los participantes.

El anexo 2 presenta detalladamente el *kit* de herramientas utilizadas y explica la forma de su aplicación, la utilidad que tienen en el marco de la metodología y su duración, así como temas guía para una reflexión sobre la percepción de los participantes tras la realización de cada ejercicio.

Consideraciones necesarias para la aplicación de la metodología

Para lograr un acompañamiento adecuado y una participación óptima de los talleristas, se recomienda trabajar con grupos de entre 10 y 30 personas por cada facilitador.

Es también recomendable establecer una programación de las fechas y horarios de reunión, un pre-registro de los participantes y un seguimiento de su asistencia por parte de los directivos de la organización.

Se requiere de un espacio amplio en el que se pueda tocar sin molestar el trabajo o descanso de otros en el que se pueda colocar una silla para cada participante y formar un círculo con ellas.

Se deberá proveer de un instrumento de percusión para cada participante, pero esto puede ser sustituido, dependiendo del ánimo del taller y de las capacidades del facilitador, con objetos sonoros tales como bancas, palos de escoba, botellas, etc.

La aplicación de la metodología, tal como está planteada por el autor para la experiencia sistematizada, requiere de un mínimo de 6 a 9 horas de trabajo, repartidas en sesiones de 2 a 3 horas cada una.

Se puede así mismo desarrollar variaciones a la metodología, aumentando el número de encuentros y, con ello, ampliando los espacios de reflexión y experimentación alrededor del ritmo y el trabajo en equipo.

Partiendo de un taller intensivo orientado a la reflexión sobre la organización y sus dinámicas de trabajo, se puede continuar con la implementación de sesiones periódicas y menos estructuradas en las que el toque de tambores ofrece un espacio de distensión y energización que propicia un mejor ambiente de trabajo y generaría con el tiempo una verdadera “cultura” del trabajo en equipo, el desarrollo de sinergias y, en definitiva, mejores condiciones y resultados en la labore de la organización.

Dependiendo del interés del grupo, se puede, por ejemplo, desarrollar un taller en tres sesiones -una sesión semanal- con un total de siete u ocho horas de duración (dos y media horas por sesión aproximadamente).

Este módulo permite trabajar, con cierta profundidad, los distintos elementos propuestos, tales como: manejo del *stress*, trabajo en equipo, confianza, autoestima, creatividad, participación, comunicación, motivación, juego de roles, etc. Con esto se facilita un conocimiento básico de los instrumentos de percusión, su origen, forma de utilización y patrones básicos de toque. El tiempo propuesto para esta alternativa permitirá también desarrollar una habilidad elemental en los participantes para tocar ritmos básicos sobre los instrumentos de percusión, lo que genera satisfacción y motivación en el grupo.

En caso de que las condiciones del trabajo de la organización lo requieran así, el mismo taller se puede desarrollar durante cuatro sesiones en dos días seguidos de trabajo; puede ser la mañana y tarde de sábado y domingo, por ejemplo.

Esta modalidad permite completar el trabajo y beneficios del taller básico en un período menos prolongado, sin embargo, el tiempo de procesamiento de los aprendizajes y experiencias es menor, lo que posiblemente limite sus resultados.

En este caso, sería recomendable repetir la experiencia en coyunturas como en el término de un período anual u otro momento importante para la organización, con lo que se lograría reforzar los aprendizajes.

Con la realización del taller, es normal que los participantes se sientan motivados a continuar con la práctica de la percusión y, de existir condiciones, se pueden establecer una o dos sesiones semanales durante el tiempo que el grupo desee.

Este trabajo permitiría aprovechar los beneficios del “Círculo de Tambores” durante un tiempo más prolongado y obteniendo beneficios adicionales para los participantes, tales como el desarrollo de la creatividad y la capacidad de concentración, la independencia y coordinación de los hemisferios cerebrales, el desarrollo de nuevas

aptitudes mentales, una renovada motivación para el trabajo, el alivio del stress, la celebración de logros e incluso aportes a la salud a nivel de sistema inmunológico, tensión arterial, etc.²⁶

Recomendaciones y consideraciones para el trabajo

El éxito en los objetivos planteados para el taller dependerá de la entrega, apertura y predisposición del grupo para participar de una propuesta alternativa, experimental. Definitivamente requiere de una actitud especial y el compromiso con el trabajo propuesto.

En la medida en que el taller está estructurado para desarrollarse como un proceso, es importante que todos los participantes asistan (de ser posible) a todas las sesiones planteadas en la agenda, de tal forma que no se afecte las dinámicas del grupo.

Finalmente, es importante explicar a los autores de las fichas de capitalización que éstas son medios de producción de conocimiento y un eventual aporte a la teoría sobre desarrollo organizacional, ritmo en las dinámicas de la organización, sinergia, metodologías participativas, etc.

La aplicación de la metodología “El Círculo de Tambores” con el Grupo FARO

Como hemos visto, toda organización recorre un ciclo de desarrollo a lo largo de su vida. Considerando su tiempo de existencia y el tiempo de vinculación de sus miembros, el Grupo FARO se encuentra en las primeras etapas de su ciclo de vida organizacional.

²⁶ Para conocer sobre los efectos de la música sobre la salud y los estados de ánimo, ver BEAULIEU, Jhon, *Música, sonido y curación*, Ediciones Índigo, S.A., Barcelona, 1994 y BETÉS DE TORO, Mariano, comp., *Fundamentos de la Musicoterapia*, Ediciones Morata, Madrid, 2000.

Con algo más de cuatro años de creación, el Grupo FARO entró, a finales del año 2009, en un proceso de importantes interrogantes y cuestionamientos; en una búsqueda de pautas que orienten con claridad sus dinámicas de trabajo, todo lo cual se evidencia más adelante al hacer una lectura de los testimonios de sus miembros.

El proceso descrito sugiere un momento de evolución en la organización; un paso desde lo que Daft llama “Etapa de colectividad” en la que el grupo identifica objetivos claros y cuenta con una fuerte identidad y compromiso institucional hacia una “Etapa de formalización” en la que se establecen reglas, procedimientos y sistemas de control y donde la comunicación se vuelve menos frecuente y más formal. En el caso del Grupo FARO esto último ocurre ya, posiblemente debido a la intensidad del trabajo de sus equipos.

Sus directivos entonces reconocieron la necesidad de apoyarse en actores externos que facilitaran una reflexión y análisis sobre su situación organizacional, su etapa de desarrollo y las medidas a tomarse para permitir que su evolución sea positiva.

En este contexto, el autor de esta investigación realizó un acercamiento hacia el equipo de comunicación de este colectivo con la intención de realizar una actividad que aportaría a su fortalecimiento organizacional en base de una metodología alternativa y novedosa que permitiera el reconocimiento de los ritmos en las relaciones internas, del trabajo y del medio en el que este colectivo se desempeña.

La propuesta resultó de interés para los directivos de la organización, con quienes se fijó un cronograma de trabajo para la realización y documentación del taller que se llevó a cabo en el mes de febrero del 2010 tras un prolongado tiempo de coordinación interna.

En un principio, el equipo coordinador de la actividad anunció la asistencia de alrededor de veinticinco personas para la primera sesión a la que, finalmente, asistieron diecinueve en total. Para el segundo encuentro se contó con la participación de alrededor de once personas.

Esto hizo evidente, por un lado, la dinámica de la organización que mantiene al grupo dividido en equipos un tanto distanciados y, por otro lado, el intenso ritmo de trabajo que copa el tiempo de sus miembros y limita mucho su comunicación y posibilidades de participación en actividades colectivas. Todos estos elementos, nuevamente, sugieren una transición entre las etapas de colectividad y de formalización.

La diversidad de los asistentes fue interesante, pues se contó con una presencia de hombres y mujeres proporcionalmente equilibrada, de edades y cargos distintos, contando con la presencia del director ejecutivo y fundador de la organización, así como de algunos de los asistentes de área más recientemente incorporados.

Buena parte de estas personas realizaron las fichas de capitalización presentadas en el siguiente capítulo y los testimonios de otra parte son también mostrados más adelante en este documento.

En el taller realizado con el Grupo FARO para fines de esta investigación no se utilizaron todas las técnicas incluidas en el *kit* adjunto en el anexo 2 y que son aplicadas en actividades similares. Esto se debió a que el Grupo FARO requirió la realización de un taller de duración mínima de apenas ocho horas. Existen otras herramientas que pueden ser aplicadas en talleres más extensos y que sirven para reforzar la experiencia con ejercicios basados en los mismos principios de juego grupal, manejo del ritmo, comunicación, distensión, etc.

Las herramientas seleccionadas para este caso fueron las consideradas básicas para alcanzar las metas planteadas en torno a fortalecer la confianza grupal, reflexionar sobre la importancia de la cooperación y la comunicación en el trabajo de una organización y generar motivación para el trabajo gracias a la satisfacción por el logro de objetivos comunes. Esto es en particular importante en un grupo en que, pese al compromiso e identificación de sus miembros, la comunicación e integración se dificulta.

En el Anexo 4 se muestra la agenda mantenida con el Grupo FARO en la aplicación de esta metodología.

CAPÍTULO III:

REFLEXIONES TESTIMONIALES DEL EQUIPO DEL GRUPO FARO SOBRE EL RITMO EN LA ORGANIZACIÓN LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA “EL CÍRCULO DE TAMBORES”

Para complementar la investigación, en este último capítulo se analizará el testimonio de los participantes del taller llevado a cabo con el Grupo FARO, en un intento de medición del efecto que tuvo la aplicación de la metodología sobre su percepción respecto de la existencia e importancia del ritmo y la sincronía en la vida del colectivo. Para ello se presenta el contenido de algunas fichas de capitalización realizadas, así como la transcripción de algunas expresiones espontáneas registradas en video durante la realización misma del taller.

Las fichas se diseñaron para recuperar las reflexiones de los participantes sobre tres ejes:

- Contexto y antecedentes de la organización

Desde la experiencia y percepción individual se solicitó a los asistentes al taller ideas que permitan tener una descripción general de la organización (sus objetivos, actividades, tiempo de existencia y momentos claves de su proceso de desarrollo), así como una descripción de la situación del grupo antes de la realización del taller y de las motivaciones personales y grupales para participar del mismo.

- Experiencia del taller

Para el análisis respectivo de la vivencia y por ende de la metodología, se solicitó a cada persona describir el taller, cómo lo vivió, qué le gustó, qué no le gustó, quiénes participaron, cuándo, dónde, qué hicieron, qué utilizaron, etc.

- Aprendizajes logrados

En el contexto descrito anteriormente, se planteó la pregunta: ¿Qué aprendizajes deja el taller para cada uno/a y para el equipo?

Fichas de capitalización:

1. Contenido

Información general
Nombre: Carlos Díaz
Rol que tiene en la organización: Director de eje
Tiempo que está vinculado a la organización: 5 meses
E-mail: cdiaz@grupofaro.org
Contexto y antecedentes de la organización
<p>Faro es la organización de la sociedad civil que está logrando la integración conceptual y técnica de intereses sociales que apoyan o deben apoyar al ámbito de lo público.</p> <p>En este contexto, soy parte del equipo de Gobernanza de lo Público para apoyar, impulsar, comprender y desarrollar las capacidades de las personas, canalizando sus habilidades y conocimientos técnicos.</p>
Experiencia
<p>La experiencia (del taller) es lúdica. Trabajamos el ritmo en conjunto y la sincronía. Cuando uno logra abstraerse, el grupo logra sinergia basada en el ritmo. Comprendí que no soy muy “rítmico”; me abstraí en la realidad siguiendo al ritmo de los demás. Esto me unió con ellos.</p>
Aprendizajes
<p>En el grupo, la sincronía y el ritmo permiten la eliminación del yo y la sincronía con el resto; es como un proceso natural.</p>

Información general
Nombre: María Augusta Vallejo
Rol que tiene en la organización: Investigadora
Tiempo que está vinculado a la organización: siete meses

E-mail: mvallejo@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Como investigadora, formo parte del proyecto de fortalecimiento institucional del grupo Faro. Colaboro en un proyecto de políticas, el más grande de Faro, el cual puede generar alternativas de cambio y más capacidades sociales para hacer efectivos los derechos y obligaciones de los ciudadanos. Es una buena iniciativa para lograr un cambio ciudadano.

Experiencia

El taller fue importante. Se realizaron algunas acciones grupales para mejorar la coordinación. Esta coordinación depende de la cooperación de cada persona y del interés en las indicaciones de quien dirige.

El uso de ritmos es importante. Cada uno se focaliza en lo que debe hacer y el resultado es la sincronía.

Me parece interesante la experiencia sobre los ritmos; uno se conecta para lograr armonización.

Aprendizajes

Siempre debe haber una dirección que logre voluntad en los demás de seguir hacia un mismo objetivo. Es importante hacer actividades que permitan la focalización más allá del entorno. Al hacer bien el trabajo se logra sincronía para que el resultado sea “bueno”, armónico y sinérgico.

Información general

Nombre: Patricio Aguirre

Rol que tiene en la organización: Investigador de Gobernanza de lo público

Tiempo que está vinculado a la organización: tres años y medio

E-mail: paguirre@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Faro es una organización de la sociedad civil que trabaja para investigar y fortalecer las políticas públicas.

Experiencia

La experiencia fue divertida; alegre e integra al grupo.

Aprendizajes

Deberían participar todos los integrantes de la organización si queremos ver resultados de este taller.

Se aprende a reconocer la igualdad entre los compañeros; en este espacio se borran las jerarquías.

Información general

Nombre: Alejandra Valdivieso

Rol que tiene en la organización: Coordinadora de contabilidad

Tiempo que está vinculado a la organización: 8 meses

E-mail: avaldivieso@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Grupo Faro es una organización orientada a la transparencia de información. Es una organización que más que lucro busca el bienestar social.

Para los demás, es un centro de políticas públicas.

Experiencia

A pesar de no haber participado en la primera sesión, me pareció divertido, integrador.

Con pocos asistentes pero con mucha colaboración.

Fue un instrumento para abrir la mente, abrirse uno como persona y poder integrarse con los demás sin tomar en cuenta el cargo que tienen.

Fue muy armónico porque al integrar todos los instrumentos (de percusión) se ve la dependencia y complementariedad de unos con otros.

Aprendizajes

- No existen deficiencias en ningún aspecto, sino que hay que intentar y se puede aprender. Se puede aprender de otros.

- El trabajo en equipo es complicado, pero es más perfecto.

- Colectivamente siempre es bueno tener un momento de esparcimiento e integración porque uno deja de lado su labor para conocer más a las personas en sí.

Información general
Nombre: Andrea Ordóñez
Rol que tiene en la organización: Investigadora de gobernanza de lo público
Tiempo que está vinculado a la organización: 4 años
E-mail: aordonez@grupofaro.org
Contexto y antecedentes de la organización
<p>Faro es una organización que ha crecido mucho. Es prometedora para el Ecuador y América Latina. Tiene gente chévere e inteligente. Hemos encontrado buenos amigos en el grupo. Es un equipo con conflictos de egos e individualismo que se sienten con el crecimiento institucional. Necesitábamos reconectarnos como equipo. Tengo miedo de que perdamos la cultura institucional por la etapa de desarrollo en que estamos. Tiene flexibilidad, apertura para crear, pero se puede ir perdiendo por necesidad de formalización.</p> <p>Necesitamos espacios de creatividad y aprendizaje. El ritmo de trabajo es muy acelerado; falta tiempo para evaluar, reflexionar.</p> <p>El espacio es muy crítico sobre el trabajo de los demás; esto es enriquecedor pero necesitamos saber manejarlo. Estamos en un momento crítico.</p>
Experiencia
<p>No ha participado la gente que necesitábamos que se integre. Tuvimos un taller para mejorar las relaciones y trabajar en equipo utilizando los tambores. Iniciamos bailando y buscando un ritmo grupal. Tuvimos momentos de reflexión sobre temas clave para trabajar en equipo y su relación con la música y el ritmo. Realizamos ejercicios sobre encontrar tu espacio y compartirlo con otros. Con ojos cerrados y luego buscando el espacio individual; éste se iba achicando y el tuyo propio se volvió uno compartido. Eso refleja la organización, la oficina que también es de los demás. Trabajamos siguiendo un ritmo cada vez más rápido y reflejó el ritmo entre las personas y el grupo. Tocamos la percusión como un intento de banda y fue chévere porque fue otra forma de ver cómo acoplarse y hacer que fluya el ritmo entre todos. Otro ejercicio; el del tren, requería varios líderes y eso hizo notar la diferencia del funcionamiento del grupo con diferentes liderazgos. Si el líder no comprende los ritmos de los otros, ellos se descontrolan. No es sólo liderar, sino comprender a los otros.</p>

Aprendizajes

- No es sólo liderar, sino comprender a los otros; el ritmo de los otros.
- Aprendí lo fácil que es para nosotros acelerarse; es como una característica organizacional. Necesitamos cambiar el ritmo a veces; parar, reflexionar.
- Debemos tolerar los ritmos de los otros y tener paciencia con el desorden.
- Hay ritmos que deben estar siempre presentes; otros fuertes que no. En la organización hay quienes es necesario que siempre estén persistentes y otros que son necesarios para irrumpir, para sacarnos del contexto. Hay que preguntarse si esos roles deben intercambiarse.
- Es importante saber que no somos una máquina y sí similares a un organismo. Hay que reflexionar sobre el desarrollo del equipo, su crecimiento y no dejar que éste afecte al equipo.

Información general

Nombre: Carmen Pantoja

Rol que tiene en la organización: investigadora

Tiempo que está vinculado a la organización: un año y medio

E-mail: mcpantoja@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Faro es un espacio alegre y flexible donde uno puede crecer personalmente. Es la organización donde debo estar en este momento de mi vida, pues el entorno de una persona es el reflejo del aprendizaje y las conversaciones internas.

Faro y su gente, con sus personalidades diferentes, me han permitido conocerme a mí misma. Esto se acopla con una búsqueda profesional que la vida me ha permitido canalizar dentro de la organización.

Percibo que faro es una organización en crecimiento. Creo que hacia afuera es una organización percibida como joven, innovadora, con credibilidad externa; sin embargo, necesita transparentarse internamente en sus procesos y responsabilidad social.

<p>Experiencia</p> <p>Espero haber colaborado más con esto que con otras cosas y también a mis amigos. No me sentí emocionada al venir; no creía que un proceso con música o con ejercicios realmente una a la organización como un equipo. No creo que yo lo logré.</p>
<p>Aprendizajes</p> <p>Aprendí que si se pone a la mira en un objetivo en común y se guía a la gente con mecanismos en los que se sientan cómodos, se pueden lograr armonías individuales y colectivas; es algo que debería lograrse en el trabajo diario de la organización.</p> <p>Creo que este taller es una señal de la vida para recordar que hay que tolerar y confiar en las situaciones y esfuerzos de los compañeros.</p> <p>Sí creo que me permitió entender la necesidad de trabajar en un proceso de sincronía y con el resto del equipo.</p>

<p>Información general</p>
<p>Nombre: Diana Bolaños</p>
<p>Rol que tiene en la organización: comunicadora</p>
<p>Tiempo que está vinculado a la organización: 8 meses</p>
<p>E-mail: abolanos@grupofaro.org</p>
<p>Contexto y antecedentes de la organización</p> <p>Faro es una organización en proceso de cambio, crecimiento; con un cierto caos interno. Es una organización con credibilidad externa y un proceso de madurez en el trabajo.</p> <p>Me siento bien en ella, es una organización de gente joven, con madurez profesional y ganas de aprender que se contagia. Es gente sencilla, honesta y con ganas de trabajar con el país.</p>
<p>Experiencia</p> <p>Cuando empezó el taller había 5 personas con un ambiente tenso y un clima frío. Llegaron otras personas más tarde, haciéndote sentir más dinámico; esto permitió cumplir con los objetivos del taller.</p>

Aprendizajes

- Que todos debemos trabajar en equipo y ejemplos prácticos de lo que es trabajar en equipo
- Lo importante de apoyar cuando uno del equipo falla
- Importancia de que el equipo esté completo

Información general

Nombre: Andrea Zumárraga

Rol que tiene en la organización: consultora junior en comunicación

Tiempo que está vinculado a la organización: un mes y medio

E-mail: aszumarraga@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Faro, al ser un centro de políticas públicas, lo que pretende es vincular a la sociedad civil con los altos mandos para lograr cambios y que la gente viva mejor. Ofrece propuestas para que las cosas en el país mejoren.

Yo entré a Faro con mucha predisposición para todo; para ser parte del equipo y dar todo de mí. Estuve 6 meses sin trabajar y por eso quería dar toda esa energía acumulada. Tengo ganas de hacer las cosas bien. Doy mi granito de arena para que el equipo dé buenos resultados. Es una oportunidad de surgir y seguir adelante.

Experiencia

Fueron seis horas en las que, a través de la música, nos pudimos comprender como organización a manera de funcionalismo, donde todos son importantes y mantienen el barco a flote. Como recursos vi que había predisposición a soltarse, a dejar la vergüenza, nervios e inseguridades para poder compenetrarse y formar un equipo. La dinámica utilizó instrumentos, música, baile y canto y las charlas entre unos y otros.

Aprendizajes

Aprendí que una organización, como un organismo, requiere la participación de cada una de las partes. Cuando una de éstas falta o falla, el organismo aún debe seguir trabajando conjuntamente para salir adelante. Es necesario que nos apoyemos en todo lo que surja.

El hacer un taller lúdico ayuda porque al ser informal, te impulsa. No es aburrido y te disipa y hasta pones de tu parte. La lúdica es buena.

Información general

Nombre: Elena Rivadeneira

Rol que tiene en la organización: Consultora junior de comunicación

Tiempo que está vinculado a la organización: 1 mes y medio

E-mail: hrivadeneira@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Faro es una organización proactiva y positiva y su labor en la sociedad es importante porque vincula a los ciudadanos en general con las políticas públicas.

Yo me veo en Faro como una ayuda temporal y externa, principalmente porque no hay ni el tiempo ni la situación para integrarse bien con el equipo. Sé que puedo hacer bien mi trabajo y las tareas que me impongan y éstas se demuestran en los resultados. Espero que estos resultados me permitan seguir en Faro.

Experiencia

Vine a las dos sesiones con una actitud colaborativa y abierta. Realicé las actividades con ánimo de aprender lo que se pueda y conocer a los compañeros de trabajo.

Me gustó ver la disponibilidad de dejarse llevar por la experiencia. No me gustó que varias personas desvaloraran la actividad con una actitud cerrada. Los instrumentos musicales dejan expresar mejor lo que estamos sintiendo, nos ayudan a comparar nuestro rol en la organización.

Aprendizajes

Hay que derribar barreras para integrarse, eso es responsabilidad de uno (como persona) y del resto (como conjunto).

Aprendí a mostrarme más como soy, sin reservas.

Como colectivo es necesario humanizar el trabajo en la organización para mejorar el clima organizacional y disfrutar el tiempo que uno está en el trabajo.

Cada rol es importante y debemos ser considerados con el resto del equipo para no entorpecer el ritmo de trabajo y ser más eficientes.

Información general

Nombre: Edison Carate

Rol que tiene en la organización: Coordinador

Tiempo que está vinculado a la organización: 5 meses

E-mail: ecarate@grupofaro.org

Contexto y antecedentes de la organización

Faro para mí es una oportunidad de trabajo en el área de políticas públicas, sociología. Es un proyecto político que busca cambiar la sociedad y la política del Ecuador.

No entiendo el interior de la organización; es como un grupo de amigos. Entro por intermedio de Belén Freire, hace cinco meses, para ser coordinador del programa de instituciones y ser investigador del área de transparencia en políticas de hidrocarburos. Es muy interesante.

Experiencia

No tenía ganas de venir al taller pero al final me pareció chévere.

Aprendizajes

Siempre hay que tener un líder para lograr que las cosas salgan bien y lo complicado que esto es.

Información general

Nombre: María Fernanda Tobar

Rol que tiene en la organización: Coordinadora de operaciones
Tiempo que está vinculado a la organización: un mes
E-mail: mafer20206@hotmail.com
<p>Contexto y antecedentes de la organización</p> <p>Soy administradora de empresas turísticas; mi trabajo anterior era muy absorbente y sin muchas perspectivas. Me interesó trabajar en Faro porque es una ONG que te deja un buen registro en tu hoja de vida y porque fue una oportunidad de ingresar al equipo de medio ambiente. Fue una decisión dura; un cambio importante.</p>
<p>Experiencia</p> <p>Yo no conocía a nadie en el equipo, así que me pareció chévere la oportunidad de este encuentro. Fue la primera vez que tuve un taller así, interactivo.</p>
<p>Aprendizajes</p> <p>Todos somos importantes en la organización. Somos una cadena y debemos ser más unidos.</p> <p>Tengo muy poco tiempo en la organización pero pude darme cuenta de quiénes son los más fuertes de carácter.</p>

Información general
Nombre: Natalia Angulo
Rol que tiene en la organización: Directora de comunicación
Tiempo que está vinculado a la organización: 7 meses
<p>Contexto y antecedentes de la organización</p> <p>Grupo FARO es un centro de políticas públicas pero es más conocida como organización de la sociedad civil que se ha especializado en temas de educación, finanzas y política social; sin embargo desde hace dos años viene trabajando en más temáticas y eso hace que el esfuerzo de posicionar los temas sea mayor y a nivel interno también hay retos en temas de mejoramiento de clima laboral.</p>
<p>Experiencia</p> <p>Me pareció interesante y fructífera la experiencia. Además es una técnica novedosa en donde queda muy claro el concepto de equipo, roles y respeto.</p>

<p>Aprendizajes</p> <p>Aprendí que tengo dos componentes importantes que hacen una sola personalidad pero que aquella parte dura de mí debo flexibilizarla y ser más paciente.</p> <p>Algunas palabras clave que discutimos durante el taller:</p> <p>Ritmo: Velocidades en el trabajo</p> <p>Sincronía: trabajo en equipo</p> <p>Organismo: Un todo que debe funcionar bien</p> <p>Comunicación: elemento fundamental para el organismo</p> <p>Participación: Posibilidad de intervenir las decisiones de la organización para bien</p> <p>Sinergia: Trabajo y acuerdos</p> <p>Identidad: Diversidad con tolerancia y respeto</p>

<p>Información general</p>
<p>Nombre: Daniel Bravo Acosta</p>
<p>Rol que tiene en la organización: Asistente técnico</p>
<p>Tiempo que está vinculado a la organización: 3 años</p>
<p>Contexto y antecedentes de la organización</p> <p>Grupo FARO es una organización de la sociedad civil, fundada en el año 2004, de tendencia apolítica e incluyente que trabaja alrededor de temas de política pública a través de la formación de un espacio de diálogo entre los distintos actores (públicos y privados).</p>
<p>Experiencia</p> <p>La experiencia fue muy buena, ha permitido que interactuemos entre los miembros de la organización fuera del ámbito laboral. Las actividades lúdicas nos permiten generar confianza entre los miembros de la organización.</p> <p>El taller ha permitido que dentro de la organización podamos comprender el trabajo en equipo, no solo de los miembros dentro de cada área, sino entre las áreas de la organización.</p>
<p>Aprendizajes</p> <p>Trabajo en equipo, confianza entre miembros del equipo.</p>

Información general
Nombre: Paúl Salazar
Rol que tiene en la organización: Coordinador Componente 1 EDUCIUDADANIA
Tiempo que está vinculado a la organización: 2 meses
Contexto y antecedentes de la organización
FARO es una organización alternativa, que aplica una estructura horizontal, y un equipo de trabajo flexible y colaborador. Respecto al taller no tenía mayores expectativas, más allá de tener una oportunidad de compartir con mis nuevos colegas y compañeros de trabajo.
Experiencia
Participé solamente de la primera sesión, no pude asistir a la segunda. Me gustó el ambiente de confianza y familiaridad que se creó. Las actividades que realizamos permitieron romper ciertas barreras personales generadas por el desconocimiento entre los colegas del grupo y motivó la participación abierta de cada uno. Me gustaron las actividades de coordinación musical.
Aprendizajes
Desde mi perspectiva personal, el taller permitió reconocer que, aunque existan diferencias entre colegas, diversidad de formas de pensar y actuar en un equipo de trabajo, se pueden crear cosas maravillosas con un esfuerzo personal y con apoyo del grupo, que te sostiene si te equivocas o quieres hacer las cosas a tu manera.

2. Análisis:

A continuación se presenta un análisis del contenido de catorce fichas de capitalización realizadas por los participantes en el taller. Las ideas compartidas en estos instrumentos tienen intensidad y estilos distintos. Algunos autores son más generosos y descriptivos en sus expresiones; otros, más puntuales y reservados.

El grupo, muy heterogéneo, estuvo compuesto por tres coordinadores de nivel alto, dos directores, cuatro investigadores, una coordinadora de contabilidad, tres

comunicadores y un asistente técnico. Es importante destacar que su tiempo de permanencia en la organización varía entre cuatro años y un mes.

Quienes conforman este grupo manifiestan su interés en un trabajo que permita el desarrollo de la sociedad civil en concordancia con las políticas públicas ecuatorianas.

Varios integrantes corroboran que la estructura de la organización tiende a ser horizontal, con un trabajo de equipo. Por otro lado, Diana Bolaños indica que “Es una organización con credibilidad externa y un proceso de madurez en el trabajo”; por su parte, Edison Carate afirma: “Faro para mí es una oportunidad de trabajo en el área de políticas públicas, sociología. Es un proceso político que busca cambiar la sociedad y la política del Ecuador”. Otros integrantes opinan que se está logrando integración conceptual, que hay un esfuerzo por posicionar los temas, a lo que se suman afirmaciones afines con la idea de integración y compromiso de sus miembros.

De estas ideas se reconoce entre los integrantes del Grupo FARO un sentido de identidad y compromiso para con la organización. Sin embargo, se asegura también que FARO “... es una organización en proceso de cambio, crecimiento; con un cierto caos interno” (Diana Bolaños), lo que sugiere la necesidad de mayor organización.

Estos dos elementos nos permiten identificar a la organización en una transición entre una etapa de colectividad y una de formalización según el ciclo de vida organizacional planteado por Daft.

Desde otra perspectiva, De Faria Mello reconoce la interdependencia funcional entre los órganos que componen un organismo y la necesidad de un equilibrio entre ellos. Esta idea se refleja en la experiencia del taller cuando unos y otros participantes se percibieron parte de un todo; se afirma, por ejemplo, que hubo un encuentro interactivo (Ma. Fernanda Tobar); Natalia Angulo recalca: “Me pareció interesante y fructífera la experiencia... además es una técnica novedosa en donde queda muy

claro el concepto de equipo, roles y respeto”. Carmen Pantoja manifiesta: “Faro y su gente, con sus personalidades diferentes, me han permitido conocerme a mí misma”.

Anteriormente se afirmó que el desarrollo de las organizaciones está condicionado a su capacidad de adaptación y determinado por el ritmo en sus manifestaciones internas y externas. En este sentido, es interesante que cuatro de los catorce autores de fichas, sin que se haya solicitado explicación sobre este tema, hayan afirmado que la organización FARO está en proceso de crecimiento o desarrollo y que fuera remarcada por ellos la necesidad de un ritmo organizacional relacionado con el trabajo en equipo y la necesidad de un ritmo propio.

En otro enfoque, es importante resaltar que trece de los catorce autores afirman una expectativa propia de crecimiento o la interdependencia e influencia del entorno en la organización y viceversa. Baste rescatar algunas afirmaciones: “Es una organización con credibilidad externa...” (Diana Bolaños); “puede generar alternativas de cambio y más capacidades sociales para hacer efectivos los derechos y obligaciones de los ciudadanos” (Ma. Augusta Vallejo); “Faro es un espacio alegre y flexible donde uno puede crecer personalmente” (Carmen Pantoja). Esto confirma la propuesta de Cuervo, autor ya citado, de que en las organizaciones hay un impulso individual de búsqueda de desarrollo. Asimismo confirma la posición de Daft y De Faria Mello, quienes afirman la interdependencia de las organizaciones, así como la influencia que ejerce en ellas el entorno y sus ritmos.

Por otro lado, para realizar estas fichas se solicitó relatar personalmente la experiencia y los aprendizajes de cada participante para analizar la validez de la metodología y la importancia del ritmo, poniendo a prueba las metas del taller. A continuación se presentan algunas conclusiones al respecto.

Se logró la meta planteada de fortalecer la confianza, el autoestima y la identidad grupal, pues varios de sus integrantes afirman que existió un ambiente de confianza (Paúl Salazar) e integración al grupo (Patricio Aguirre). Las palabras de otra integrante reiteran el cumplimiento de este objetivo: “vi que había predisposición a soltarse, a dejar la vergüenza, nervios e inseguridades para compenetrarse y formar

un equipo” (Andrea Zumárraga). Igualmente, Alejandra Valdivieso manifiesta que “A pesar de no haber participado en la primera sesión, me pareció divertido, integrador... Fue un instrumento para abrir la mente, abrirse uno como persona y poder integrarse con los demás, sin tomar en cuenta el cargo que tienen... Colectivamente siempre es bueno tener un momento de esparcimiento e integración...”.

Con estas afirmaciones se podría concluir que se llegó a cumplir con creces la meta indicada, pues la aplicación de la metodología permitió la integración y el fortalecimiento de la confianza, autoestima e identidad grupal, independientemente de las jerarquías propias de la organización.

Otra meta que se planteó para el taller fue fomentar la cooperación y comunicación, el trabajo grupal, la percepción de los ritmos colectivos. Al respecto, se presenta a manera de ilustración lo afirmado por los participantes:

Ya mencionamos que Natalia Angulo vivió la experiencia como novedosa e indica que quedó claro el concepto de equipo, roles y respeto. Ma. Augusta Vallejo considera importantes las acciones grupales para mejorar la coordinación y entre sus aprendizajes señala el logro de sincronía “para que el resultado sea bueno, armónico y sinérgico”.

Se han nombrado algunas personas que confirman el acierto de la metodología; sin embargo, cabe resaltar también que uno de los participantes (Carmen Pantoja), permite identificar como condición para el éxito de los talleres y el alcance de sus metas la predisposición, cuando afirma: “No me sentí emocionada al venir; no creía que un proceso con música o con ejercicios realmente una a la organización como un equipo. No creo que yo lo logré”.

Podría afirmarse, para la totalidad del grupo, que se logró el acercamiento a la experiencia colectiva de la música, la participación creativa, cooperación y comunicación, utilizando el tambor como herramienta de expresión. Tal vez una frase de Andrea Ordóñez permita evidenciar este logro: “Tocamos la percusión como

un intento de banda y fue chévere porque fue otra forma de ver cómo acoplarse y hacer que fluya el ritmo entre todos”. Otra frase decidora es la de Andrea Zumárraga: “Aprendí que una organización, como un organismo, requiere la participación de cada una de las partes”. Entre los aprendizajes también podría señalarse el de Daniel Bravo: “Trabajo en equipo, confianza entre miembros del equipo”. En realidad, a partir de la lectura de todas y cada una de las fichas, se constata que el taller fue positivo para el cien por ciento de participantes en particular y como grupo.

La última meta también fue lograda, aunque parecería ser consecuencia de las anteriores; podría afirmarse que esta metodología claramente es efectiva para la apertura de mente, la sincronía y sinergia, los buenos deseos personales, hacia los demás y para con el grupo. Las afirmaciones de varios integrantes, como Carlos Díaz, así lo demuestran “... me abstraí de la realidad siguiendo el ritmo de los demás. Esto me unió con ellos... En el grupo, la sincronía y el ritmo permiten la eliminación del yo y la sincronía con el resto; es como un proceso natural”; a su vez, Ma. Augusta Vallejo afirma que el taller fue importante y que se realizaron acciones grupales para mejorar la coordinación, la cual depende de la cooperación de cada uno. Patricio Aguirre expresó: “La experiencia fue divertida; alegre e integra al grupo”. La revisión de las fichas puede dar cuenta de afirmaciones similares hechas por otros integrantes, quienes usan expresiones como “poder integrarse con los demás” y explican que vivieron momentos divertidos e interesantes de integración. Daniel Bravo Acosta dice algo importante: “El taller ha permitido que dentro de la organización podamos comprender el trabajo en equipo, no solo de los miembros dentro de cada área, sino entre las áreas de la organización”. Tal vez esta afirmación pueda englobar el sentir, la experiencia y aprendizaje de la generalidad de los talleristas.

Los testimonios en estas fichas corroboran la propuesta de Cuervo sobre los cambios necesarios en las organizaciones, tanto en su estructura, como en su forma de trabajo para adoptar el trabajo en equipo como nueva forma de funcionamiento. Sin perder de vista la importancia del ritmo, podría afirmarse que el taller aplicado con el grupo FARO permitió a los integrantes tomar conciencia de la necesidad de integración y

de trabajo en equipo con colaboración, participación, confianza, respeto, coordinación, integración, mejora del clima organizacional, entre otros.

Como se afirmó anteriormente, es compleja y crítica la búsqueda de sincronía y ritmo en el seno de una organización; el sacar de su entorno diario a sus integrantes y lograr una actividad diferente basada en el arte y el toque de tambores, permitió identificar lo que Paúl Fraisse llamaría el “compás psíquico”. En efecto, varios integrantes del taller consignaron frases que dan cuenta de ello, como “Lo importante de apoyar cuando uno del equipo falla” (Diana Bolaños), “me abstraí en la realidad siguiendo el ritmo de los demás. Esto me unió con ellos” (Carlos Díaz), “Todos somos importantes en la organización... Somos una cadena y debemos ser más unidos” (Ma. Fernanda Tobar).

El taller permitió, además, sensibilizar a los participantes sobre la importancia del respeto y aceptación del ritmo propio de cada uno, aquello que Paúl Fraisse llamaría su *tempo* personal espontáneo y, así mismo, valorar el esfuerzo por ser parte del grupo y del todo, en un respeto dirigido también a los demás. Ejemplo de esto es la afirmación de Natalia Angulo: “Aprendí que tengo dos componentes importantes que hacen una sola personalidad pero que aquella parte dura de mí debo flexibilizarla y ser más paciente” y de Andrea Ordóñez: “Si el líder no comprende los ritmos de los otros, ellos se descontrolan. No es sólo liderar, sino comprender a los otros”. Cabe resaltar que una de las integrantes del grupo, Carmen Pantoja, aunque indicó que creía no haber logrado con el ejercicio la integración grupal, siendo la excepción del grupo, afirma luego: “Aprendí que si se pone la mira en un objetivo común y se guía a la gente con mecanismos en los que se sientan cómodos, se pueden lograr armonías individuales y colectivas; es algo que debería lograrse en el trabajo diario de la organización”.

Testimonios orales de los participantes; transcripción y análisis

Dentro del desarrollo de este taller, de la misma manera que en otros similares, se procuraron espacios para la reflexión y el intercambio de impresiones entre los participantes tras la realización de los distintos ejercicios.

A continuación se señalan brevemente algunas intervenciones que refuerzan los planteamientos de la presente tesis sobre la relación entre ritmo, sincronía y la vida de las organizaciones, todas las que están documentadas en el video que se registró en la experiencia²⁷. Por otro lado, estos testimonios permiten confirmar el logro de las metas planteadas para los talleres, así como evidenciar algunas bondades de la metodología para el fortalecimiento organizacional.

Los comentarios permiten hacer algunas generalizaciones respecto a la experiencia de los participantes. Se comentó sobre el ritmo, la armonía, la coordinación, la importancia del conjunto, la colaboración que se logra con el trabajo en equipo. También es importante destacar una frase, que si bien no repite lo señalado por otros integrantes, parece contener un sentimiento o necesidad de sentirse acogido en el grupo, integrado, con la seguridad que éste brinda: “¿Qué tal si me equivocaba... y alguien me decía: ¡Ahhh! ¡No se puede tocar contigo!? Eso hubiera afectado todo el ritmo que se manejaba...”. En este sentido, gracias a la experiencia colectiva de la música propuesta por la metodología, los participantes del taller perciben que el trabajo en equipo ofrece un impulso para continuar, aún con equivocaciones, gracias al apoyo que brinda el grupo.

Vemos, por ejemplo, que el logro de **confianza, autoestima e identidad grupal** fue reconocido en frases como “...Mientras estábamos tocando en grupos, no importaba quién se equivocaba si tú tratabas de sostener a la otra persona... eso pasa en la organización, que cuando a veces hay equivocaciones, uno no resalta eso sino que trata de apoyar para que las cosas sigan”, u otra que afirma: “Pero lo chévere es que no es solo una persona, sino un conjunto... sigues lo que todos vamos generando a la vez... se sostiene solo”. Asimismo hay otra afirmación de identidad grupal: “Hicimos un ejercicio conjunto donde ocupamos los instrumentos y trabajamos en equipo haciendo música entre todos”, o aquella que afirma: “Me pareció interesante saber que así nosotros no hayamos tocado un instrumento en el pasado... de cierta forma tuvimos que luchar para seguir el ritmo de las personas... estábamos entre todos ayudándonos y se sintió un compañerismo chévere...” Con esto se evidencia

²⁷ Ver video en anexo 3

que la metodología permite a los participantes afrontar retos apoyados en el colectivo, desarrollando confianza en el equipo y resolviendo las dificultades con cooperación. Este “sostenimiento” mutuo permite por sí misma la identidad grupal, pues la necesidad y deseo de trabajar aunadamente producen de inmediato una interdependencia y reciprocidad fruto de sentirse parte de un mismo todo, de ser similares, de buscar y necesitar lo mismo.

El cumplimiento de la meta relacionada con la necesidad de **fomentar la cooperación y comunicación, el trabajo grupal, la percepción de los ritmos colectivos**, se puede visualizar en frases como: “... en una organización todos tenemos nuestros tiempos y que si no colaboramos, no vamos a conseguir nada; tenemos que colaborar y trabajar en equipo”; “Cada uno tiene sus tareas... yo hago mis cosas cuando me toca en función de que todo eso salga bien”; “La música era nuestro medio de comunicarnos y hacernos entender... ¿Qué pasaría si en la organización no hubiera una comunicación?”. Con esto comprobamos que, gracias a la metodología, los participantes del taller reafirman el valor del compromiso personal con el grupo y la importancia de su participación coordinada como miembros del colectivo.

Si bien las frases pronunciadas no se explicita el uso del tambor, el tocarlo es el eje fundamental del taller, por lo que las afirmaciones y comentarios no pueden independizarse del uso de este instrumento; tal vez la frase más cercana a su uso fue “La música era nuestro medio de comunicarnos y hacernos entender...”.

En este sentido, el logro de la meta de **acercarse a la experiencia colectiva de la música, con el tambor como herramienta de expresión, participación creativa, cooperación, comunicación**, se constata en frases como: “A mí lo que me gustaba más era que... se veían las particularidades que cada quien aportaba al ritmo... el desafío de lograr armonía... con esas diversidades. Hay un proceso de aprendizaje detrás de esto y es la actitud; es que hay que tenerle paciencia al otro y... a nosotros mismos...”. Con lo expuesto vemos que los participantes, gracias al “Círculo de Tambores”, reconocen en la diversidad una fortaleza grupal y un aprendizaje personal como miembros de un colectivo.

Lograr la integración del grupo a través de una actividad artística participativa, que fue la última meta de los talleres, también fue cumplida, según puede derivarse de manifestaciones como: “Mientras estábamos tocando en grupo, no importaba quién se equivocaba... uno no resalta eso sino que trata de apoyar para que las cosas sigan” u otra frase: “Trabajamos en conjunto y... cada área tiene su función pero todos en función común de ser una fuerza de superación... si bien cada uno ocupa un espacio, ocupamos ese espacio para llenar los vacíos y los problemas que puede haber”, o aquella que afirma “Pero lo chévere es que no es sólo una persona, sino un conjunto... sigues lo que todos vamos generando a la vez... se sostiene solo”. Se afirmó también que se hizo un ejercicio conjunto, donde con instrumentos y trabajos en equipo se fue haciendo música en común. Es muy probable que el tocar otro tipo de instrumentos también pudiera conseguir similar efecto; sin embargo, el tambor y la percusión en general tienen varias ventajas, como que su uso no necesita conocimientos previos de música; su misma esencia rítmica permite ejecutarlo de manera muy natural. Por esta misma razón se facilita la integración del grupo, puesto que la actividad artística se hace más fácil, lúdica, sin sofisticaciones, llamando y provocando la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo.

En definitiva, luego de la aplicación de la metodología “El Círculo de Tambores” se puede afirmar con contundencia que esta experiencia colectiva con música de percusión al interior de una organización permite, de manera inmediata, la reflexión y el análisis para llegar a aprendizajes importantes como lo imprescindible del compromiso colectivo para el logro de un objetivo común, la necesidad de autoconfianza y confianza en el equipo, el valor de la tolerancia y el respeto mutuo y la fortaleza que brinda una identidad colectiva en una organización que al mismo tiempo será siempre diversa en sus miembros.

CONCLUSIONES GENERALES

A manera de conclusiones, luego de analizar el efecto que tuvo la aplicación de la metodología “El Círculo de Tambores” en el seno del Grupo FARO, me permito retomar algunas afirmaciones expuestas en el transcurso de esta investigación:

1. Como se ha argumentado en la teoría y visto en la experiencia sistematizada, el ritmo es determinante para la vida y la evolución de las personas y las organizaciones; éste se expresa en ciclos en lo individual y lo colectivo. Los miembros del Grupo FARO perciben la llegada de cambios en todos los niveles de su organización; estos cambios se enmarcan en su propio proceso de evolución (ciclo de vida) y requieren de medidas acordes con la etapa de desarrollo en la que se encuentra el grupo.
2. Ciertas nociones sobre el ritmo y sus manifestaciones en las distintas esferas de la vida son comparables con las dinámicas existentes en las organizaciones y su entorno (social, político, económico, etc.). En el seno del Grupo FARO, el trabajo y la personalidad de los individuos se desarrolla con ritmos que varían constantemente influenciados por el ambiente laboral y las condiciones externas; se ha visto necesaria la consideración y sincronización de estos ritmos para el logro de objetivos comunes en un entorno determinado.
3. Como hemos visto, consciente o inconscientemente, desde dentro y desde fuera, se imprimen ritmos en la labor de toda organización y es indispensable un adecuado manejo de los ritmos internos y externos. Con la aplicación de esta metodología los miembros del Grupo FARO lograron, a través de la música, concienciar sobre la existencia del ritmo, su manifestación e influencia en la persona y en la organización.
4. Definitivamente, la música de percusión tiene una naturaleza primordialmente colectiva, incluyente, participativa y su práctica fortalece los procesos grupales en tanto demanda un compromiso y sincronía absoluta en los participantes del “Círculo de Tambores”. Esto fue reiteradamente manifestado por los asistentes al taller, tanto en las fichas de capitalización elaboradas como en sus comentarios y reflexiones.

5. Los resultados de la metodología expuesta son influenciados por el estado de ánimo y la intención de quienes participan en el taller. Sin embargo, aun quienes no están inicialmente dispuestos pueden ir cambiando su actitud conforme van participando del “Círculo de Tambores”; se observa en ellos resultados interesantes en la soltura de cuerpo y mente tras la experimentación con el movimiento, el ritmo colectivo, la sincronía y la expresión. Esto se facilita por la naturaleza de la música de percusión que no requiere de conocimientos musicales previos para ser ejecutada, si se parte del movimiento y el cuerpo, aún sin necesidad de instrumento musical alguno.
6. La música de percusión utilizada como herramienta metodológica, permite la reflexión inmediata de los participantes del “Círculo de Tambores” respecto de su experiencia personal en el trabajo del colectivo del que son parte. Con cierta facilidad se puede arribar a un análisis sobre valores como cooperación, respeto, participación, expresión, inclusión, tolerancia, responsabilidad, pertenencia, interdependencia, etc.
7. La metodología permite representar simbólicamente la realidad de la organización en el ejercicio lúdico de la música. Con sus reflexiones posteriores a la experiencia, los participantes encuentran, en los ejercicios con música y ritmo, salidas colectivas a las crisis propias de la evolución organizacional. Resulta así una herramienta de diagnóstico participativo útil para los directivos que buscan alternativas de solución a las dificultades que enfrenta la institución.
8. La participación relajada y por ende expresiva de los miembros del colectivo en esta actividad integradora y creativa, permite ver al otro (otra) y a sí mismo (misma) de manera distinta e identificar destrezas individuales escondidas que se convierten en nuevos recursos para el fortalecimiento del colectivo.
9. En definitiva, la metodología propuesta es generosa, accequible y con ganancia inmediata, por lo que podría ser recomendada para cualquier grupo u organización que busque efectos grupales inmediatos en su proceso organizativo en torno a aspectos como cooperación, participación, comunicación, motivación, compromiso, integración, identidad, etc.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ASCHOFF, Jürgen (Ed), *Handbook of Behavioral Neurobiology - 4 "Biological Rhythms"*, Plenum Press, New York and London, 1984.
- AVENSU, Edwards S. y WHITFIELD, Philip., *Los Ritmos de la Vida*, Editorial Debate, Madrid, 1983.
- CUERVO C., Mario, *El Trabajo en Equipo y la Sinergia*, 2da. Edición, Editorial Cinterfor, Buenos Aires, 1995.
- DAFT, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, 6° edición, Internacional Thomson Editores, México 2004.
- DE FARIA, Mello, ACHILLES, Fernando, *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*, 9na reimpresión, Limusa/Ortega Editores, Mexico, 1995.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO PLANETA, Ed. Planeta S.A. Barcelona, 1984.
- FRAISSE, Paul, *Psicología del Ritmo*, Editorial Morata, Madrid, 1976.
- GESTIÓN NORSUD, *La Gerencia en las ONG*, Montreal, 1993.
- GIBSON, James L. y otros, *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, Mcgraw-Hill / Interamericana, México, 12ma edición, 2006.
- LAWRENCE, Joseph, *GAIA La Tierra Viviente*, Editorial Cuatro Vientos, 2da. Edición, Santiago de Chile, 1997.
- WESTERN STATES CENTER, *El Ciclo de Vida de una Organización*, ANGULO, Eduardo (traductor), <http://www.emagister.com/descargar-el-ciclo-vital-organizacion-dec-1019473.http>

ANEXO

GRÁFICOS SOBRE EL CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN DISTINTOS AUTORES

1.1.

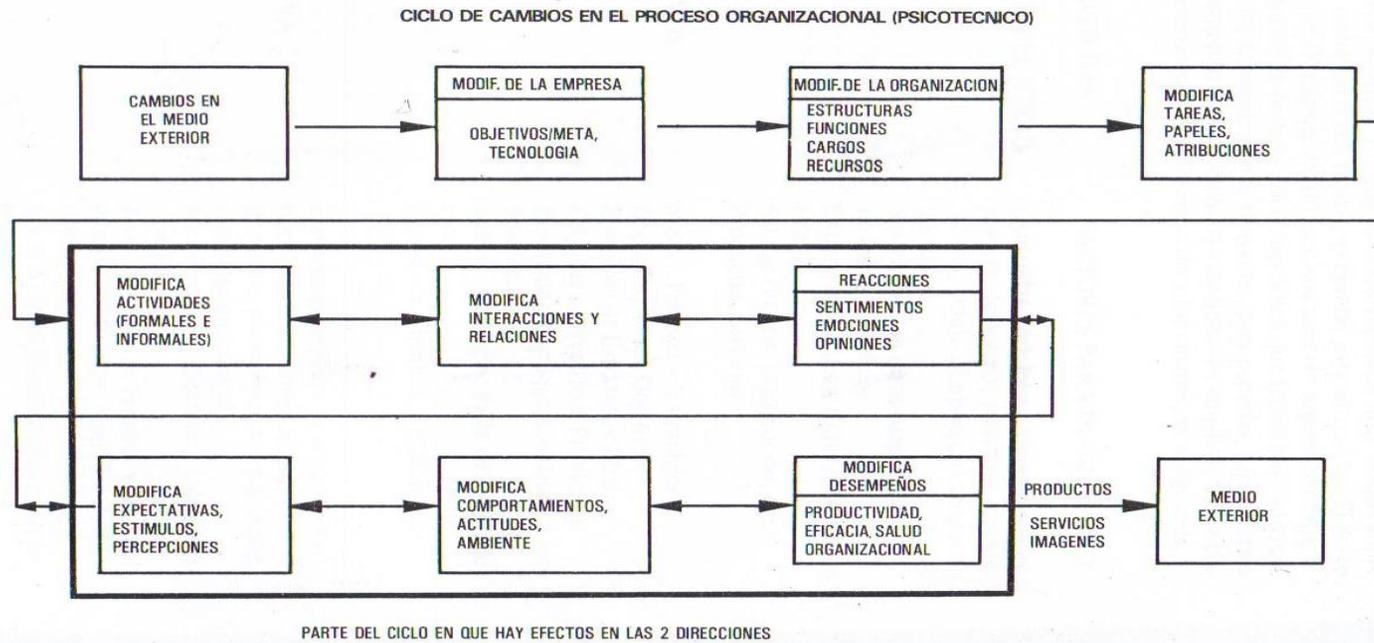


Figura 3.2

Fuente: DE FARIA, Mello, ACHILLES, Fernando, *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*, 9na reimpresión, Limusa/Ortega Editores, Mexico, 1995.

EL CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACIÓN

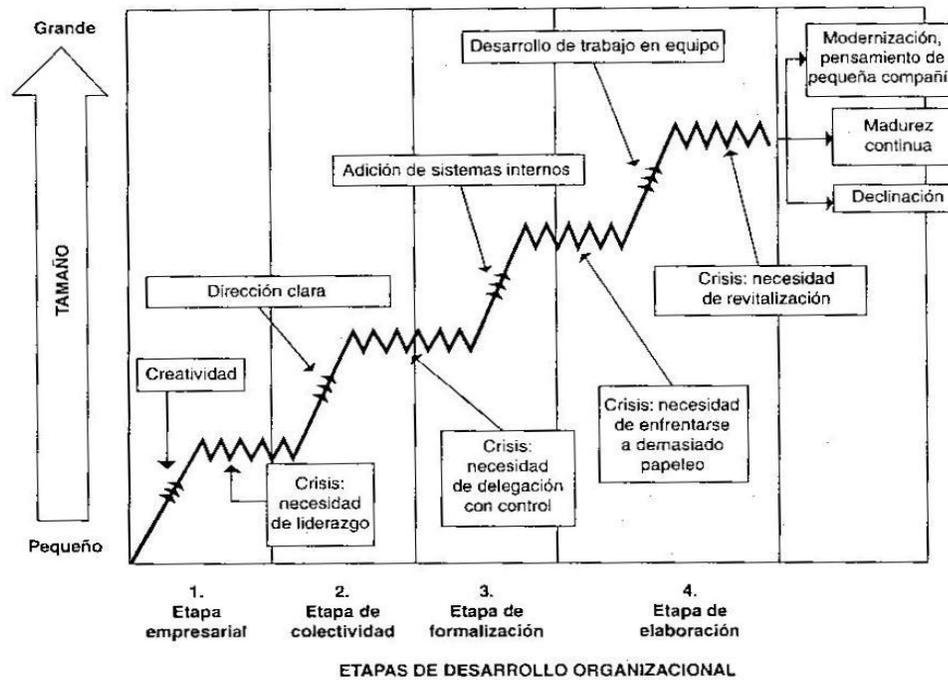
aproximadamente un ciclo de diez (10) años



Este gráfico fue adaptado de Guadalupe Guajardo, consultor con Technical Assistance for Community Services (TACS). Ella presentó una versión simplificada en el Advanced Leadership Mentorship Program de Western States Center en 1994. Se puede encontrar TACS en la tela en www.tacs.org.

Fuente: WESTERN STATES CENTER, *El Ciclo de Vida de una Organización*, ANGULO, Eduardo (traductor), <http://www.emagister.com/descargar-el-ciclo-vital-organizacion-dec-1019473.htm>

Figura 5.6
Ciclo de vida de la organización



Fuente: DAFT, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, 6ª edición, Internacional Thomson Editores, México 2004.

1.4

CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACION



FIGURA 1

- Fuente: GESTIÓN NORSUD, *La Gerencia en las ONG*, Montreal, 1993

ANEXO 2

KIT DE HERRAMIENTAS DEL TALLER “EL CÍRCULO DE TAMBORES” (Autor: Juan Francisco Segovia)

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN	DURACIÓN	REFLEXIÓN
Baile primitivo	El grupo danza en círculo con movimientos concéntrico-excéntrico, acentuando con los pies, al unísono, el primer tiempo de un mismo compás (1, 2, 3,4; 1, 2, 3,4). El baile se acompaña de un canto responsorial. Al final se puede cantar el nombre del grupo. Puede realizarse con una variación del canto responsorial utilizando el nombre de cada persona.	-Unidad, identidad, activación de energía. -Unificación del pulso musical.	5 min	-Sensaciones personales sobre la presencia de los demás.
Ronda y sincronía	Tomados de las manos, formando un círculo, el grupo se mueve en un mismo sentido, igual que en una ronda infantil, buscando sostener un ritmo grupal. El pulso es llevado por el facilitador, quien marca el compás con un bombo. Bruscamente, en un solo salto, se cambia el sentido con un pitazo del facilitador; a cada pitazo, vuelve a cambiar el sentido. Conforme el grupo desarrolla sensibilidad y sincronía para realizar el giro con un solo salto, el pulso varía gradualmente rápido-lento-medio-lento-rápido...	-Unidad, sensibilidad y sincronía del equipo, atención, activación de energía. -Unificación del pulso musical.	10 min	-Apoyo interpersonal en situaciones de desequilibrio y exigencia para el grupo.

<p>Teléfono dañado de coros (realizarlo como ejercicio previo al toque de ritmos; puede realizarse con una variable de creación por grupos, primero en canto y luego en el instrumento)</p>	<p>Se separa el grupo mayor en tres o cuatro grupos, dependiendo del número de participantes, asignando un número a cada uno. Se les ubica en espacios distintos de la sala, sentados en columna. A un voluntario por cada grupo, se le llama fuera del grupo y se le canta, al oído, un ritmo en onomatopeya. Se deberá simular tres o cuatro tipos de instrumentos (uno por cada grupo) que juntos construyen una composición rítmica. Una vez que esta persona asimila el canto elementalmente, se lo transmite, al oído, al segundo de su fila y éste al tercero y sucesivamente, sin dar oportunidad a repetir el canto más de tres veces en cada turno.</p> <p>Cuando todos en cada columna han recibido su canto, se unifican los grupos en una formación similar a la de un coro.</p> <p>Se explica la forma en que el coro será dirigido y se inicia el canto de grupo por grupo, a manera de demostración para el resto de los participantes.</p> <p>En la medida en que cada grupo tendrá muchas fallas en su primer canto, se pedirá al voluntario de cada grupo mostrar a todos los presentes cuál era el canto original para evidenciar la dificultad de transmitir correctamente el mensaje.</p> <p>Una vez que se corrige, en presencia de todos, cada uno de los cantos, se</p>	<p>-Fortalecimiento de la comunicación.</p> <p>-Evidencia la integralidad en la construcción de un producto.</p>	<p>20 min</p>	<p>-Importancia de la atención y fidelidad en la transmisión de mensajes.</p> <p>-Necesidad de un buen mecanismo de comunicación</p> <p>-Participación coordinada para la construcción colectiva de productos.</p> <p>- Combinación y</p>
---	--	--	---------------	---

	inicia con el canto grupal. El director deberá jugar con la aparición, volúmenes, combinación de las distintas voces de la composición.			complementariedad de los equipos de trabajo.
Toque de lo cantado en el coro	Se traspone el sonido cantado, a los sonidos y timbres de los distintos instrumentos del círculo. Se debe asignar los instrumentos de acuerdo a la forma en que el arreglo fue cantado: sonido similar al de un tambor, sonido similar al de palitos, al de maracas, etc...	-Fortalece la concentración. -Permite percibir otras formas de comunicación y participación. -Exige escuchar a los demás.	20 min	-Sensaciones sobre la participación individual en el grupo -Necesidad de escuchar y hacerse escuchar
Ritmo en el cuerpo (realizarlo como ejercicio previo al abordaje de	El facilitador muestra al grupo una composición rítmica que utiliza el cuerpo como herramienta de sonido y movimiento. La composición debe tener una medición en compases y tiempos (4 compases de 4 tiempos, etc.). El grupo la imita hasta realizarla correctamente. Se forman grupos de trabajo y cada grupo debe construir colectivamente una	-Creatividad, percepción del cuerpo como elemento de comunicación,	20 min	-Trabajo en equipo y creatividad -Importancia del cuerpo

los instrumentos, para que pueda complementarse con toque de ritmos)	composición para mostrársela al grupo y ser imitada.	trabajo en equipo. -Percepción en el cuerpo de los pulsos, tiempos, compases.		como elemento básico de percepción, comunicación y presencia. - Sinergia
Composición musical (continuación del ejercicio de ritmo en el cuerpo)	Se hace una transposición de la composición rítmico-coreográfica que los grupos han realizado para ser tocada en los instrumentos como primer acercamiento a los mismos. Cada grupo revisa su composición para presentarla al grupo grande y ser aprendidos y tocados sobre los instrumentos. El mismo puede ser tocado como arreglo dentro de un ritmo que haya sido asimilado con profundidad por el grupo.	-Creatividad, concentración, percepción de la música como elemento de comunicación, trabajo en equipo.	20 min	-Trabajo en equipo -Necesidad de escuchar y hacerse escuchar para lograr una buena comunicación -Participación, diversidad, e

				importancia de cada uno de los roles tímbricos en la composición global.
Festejo	El facilitador presenta al grupo el primer instrumento del taller. Se coloca en el centro de un círculo que forman los participantes. Toca en el cajón peruano un festejo y les enseña, parte por parte, una coreografía que se acompaña por un canto. Resulta un reto interesante y divertido para el grupo realizar la coreografía completa.	-Distención y ruptura del hielo en el grupo. --Activa la energía, la atención individual y en el grupo. -Introduce al grupo, de manera relajada, en la dinámica del ritmo.	20 min	-Importancia de observar y respetar el espacio del otro para mantener una estructura determinada.
Servicio y entorno	Se deja el espacio abierto y libre de obstáculos. Los participantes se ubican de pie, en el lugar que elijan, intentando que el espacio sea ocupado uniformemente. Se solicita la cooperación de los participantes para no hablar	-Percepción del entorno y la presencia de uno y de	30 min	-Importancia de la

<p>(Este ejercicio debe realizarse luego de otro que genere mucho movimiento y atención)</p>	<p>durante el ejercicio.</p> <p>Cierran los ojos para percibirse internamente. Unas respiraciones y conciencia del cuerpo inician el ejercicio. Se pide llevar la atención al sentido del oído para escuchar primero el interior y luego el exterior. Los sonidos más lejanos y los más cercanos deben identificarse por cada uno, interiormente, intentar figurar las distancias, los lugares, los emisores involucrados. La idea es recorrer y reconocer el espacio a través de esos sonidos, prestando atención a cada sonido con detalle y luego al conjunto de éstos. Se mantiene el ejercicio por unos minutos.</p> <p>En el mismo lugar, manteniendo el silencio, se pide abrir los ojos para ubicarse en el espacio en el que se encuentran. Con la mirada, sin moverse del sitio, se pide recorrer e identificar, tal como con el oído, todo el espacio, lo distante y lo cercano, deteniéndose en los detalles, pero también observando el conjunto. Luego se solicita escoger el punto, el objeto distante que más les llame la atención dentro de la habitación, intentando descubrirlo desde la distancia. En un momento, se pide que cada participante se dirija hacia ese punto para descubrirlo de cerca, haciendo uso de lo que tenga a la mano si es necesario. Luego, se cambia de objeto y se repite la acción reiteradas veces, cada vez con más ligereza y menos tiempo hasta que se</p>	<p>las/los otras/os en el mismo.</p> <p>- Genera confianza, unidad y trabajo en equipo.</p> <p>-Evidencia y participa de formas alternativas de comunicación.</p>		<p>comunicación</p> <p>-Importancia del servicio y de cubrir la demanda social con el trabajo en equipo</p> <p>-Percepciones sobre la presencia del otro-otra</p>
--	--	---	--	---

	<p>mueven en la forma en que se desplazan las moscas, proyectándose y cambiando de dirección bruscamente.</p> <p>Se mantiene el silencio y, en este punto, se lleva la atención a cubrir los espacios vacíos entre todos los participantes. Un bombo sostiene un ritmo lento pero constante en el movimiento de los participantes. Se pide una actitud abierta y de observación para con todo lo que se encuentra. La atención se lleva al encuentro con el otro, sin dejar espacios vacíos en el entorno. El facilitador va proponiendo cosas: mirarse a los ojos con quien se encuentran, sonreír luego a cada encuentro, darse la mano, en un salto chocar las manos, todo en silencio. El ritmo del ejercicio va subiendo con el bombo y va variando súbitamente para llamar la atención a los participantes, siempre se mantiene la atención en cubrir los espacios vacíos.</p> <p>El facilitador va guiando al grupo hacia un espacio cada vez más pequeño hasta que sea muy difícil desplazarse y se logre un contacto muy cercano con todos.</p> <p>En este punto, se propone volver a cerrar los ojos, manteniendo el silencio y buscar sobre las cabezas, las manos de los demás hasta tomar una con cada mano. Sólo entonces se abren los ojos, aunque se mantiene el silencio, y se</p>			
--	---	--	--	--

	<p>intenta desenmarañar al grupo.</p> <p>Una vez logrado, se forma nuevamente el círculo para realizar una breve reflexión.</p>			
<p>Ver sin mirar (realizar este ejercicio luego de uno de mucho movimiento y energía como el baile primitivo o similar)</p>	<p>Todos, formados en círculo, se solicita cooperar manteniendo los ojos cerrados. El facilitador debe generar confianza en el grupo para el ejercicio.</p> <p>Con unas respiraciones se lleva a la introspección para escuchar los sonidos internos (respiración, corazón, flujo de la sangre, sentimientos, etc.). Se propone asociar un solo elemento interno para ser convertido en un sonido que pueda ser reproducido por la voz. Ese sonido constituye una identidad individual, la proyección de esa identidad, por lo que cualquier sonido es valioso.</p> <p>Todos entonces, emiten su sonido personal y lo comparten con los demás. Cuando se establece un orden y confianza, se pide un voluntario para entrar en el círculo que los demás conforman para desplazarse libremente guiado exclusivamente por los sonidos de los demás. Debe continuar emitiendo su propio sonido para también anunciar su presencia a quienes comparten o delimitan el espacio. Se concluye tras las participaciones voluntarias o se continúa con el resto del grupo, dependiendo del número de personas.</p>	<p>-Confianza en sí mismo y en los demás; vencer los propios temores</p> <p>-Concentración</p>	<p>20 min</p>	<p>-Necesidad de confiar en el equipo</p> <p>-Importancia de escuchar y hacerse escuchar</p> <p>-Formas de comunicación</p>

<p>Tren con vagones</p>	<p>El grupo mayor se divide en tres. Cada participante constituye una rueda del tren y cada grupo constituye un vagón. Todos se forman en fila india, tomando cada persona la cintura de quien está delante.</p> <p>Todas las “ruedas” se mueven uniformemente; avanzan dando el paso con el mismo pie, al mismo tiempo (derecha, izquierda, derecha, izquierda...)</p> <p>El un vagón lleva pan, el otro papas y el otro chocolates. Cada vagón canta aquello que transporta, considerando que cada paso es el tiempo en que se canta pan, papas o chocolate.</p> <p>La persona que está al frente conduce el tren e imprime el ritmo en que todos se mueven y, por consiguiente, la velocidad con que las ruedas (pazos) se dan y los vagones cantan. Por ello, debe estar atento al espacio que recorre y a la dificultad que involucra la velocidad para sostener el juego. Pasado cierto tiempo, se cambia de conductor con un voluntario y se varía también el producto que transporta cada vagón.</p>	<p>-Sincronía, trabajo en equipo, liderazgo y consideración para con el otro</p> <p>-Atención, división de los tiempos</p>	<p>20 min</p>	<p>-Importancia de la sincronía para el logro de objetivos</p> <p>-Perseverancia</p>
<p>Rueda de palmas y zapateo</p>	<p>Formados en círculo, el facilitador conduce al grupo a marchar al unísono. Una vez que se establece sincronía, se inicia una serie de ejercicios de ritmo tocando las palmas y zapateando. Se puede agregar cantos repetitivos sobre un patrón sostenido de marcha y palmas, utilizar golpes de palmas, zapateo y</p>	<p>-Sincronía, comunicación no verbal, concentración,</p>	<p>20 min</p>	<p>-Importancia de la sincronía, de una buena</p>

	<p>percusión sobre muslos y barriga, etc. La dificultad debe ir progresando de a poco, asegurándose de que el grupo logra ejecutar el ritmo propuesto a cabalidad. a acentuar con el pie cierto tiempo de un compas establecido. El grupo puede también dividirse en sub-grupos para construir una composición de polirritmias u orquestaciones, etc.</p>	<p>atención.</p> <p>-Trabajo cooperativo entre equipos.</p>		<p>comunicación y participación responsable.</p> <p>-Cooperación entre equipos.</p>
Historia sonora	<p>El facilitador toca una historia con los sonidos de todos los instrumentos de percusión. Los talleristas deben estar sentados en dirección tal que no puedan ver los objetos que se utilizan para contar la historia.</p> <p>Una vez que concluye la historia de sonidos, los participantes deben escribir su propia versión de la historia que escucharon, para que unos cuantos voluntarios se la lean al grupo.</p>	<p>-Creatividad, atención, recreación.</p>	30 min	<p>-Diversidad de pensamientos y creatividad.</p>
Yo soy... (para realizar este ejercicio debe contarse con tantos instrumentos	<p>Se colocan todos los instrumentos, con la mayor variedad posible, en el centro del círculo. Los participantes los observarán por un par de minutos hasta que el facilitador les pide tomar uno a cada uno.</p> <p>Ellos los observarán con detenimiento, explorando sus colores, formas, texturas, sonidos. Luego de unos minutos, el facilitador solicita que cada persona presente el instrumento que ha escogido, dándole un nombre,</p>	<p>-Romper el hielo, perder el temor a los instrumentos, creatividad.</p>	30 min	<p>-Identificación inconsciente de los individuos con los instrumentos</p>

cuantos participantes existen)	<p>contestando las preguntas: Quién soy, cómo soy, de dónde vengo... La presentación debe ser en primera persona; es decir, utilizando expresiones como “yo soy los palitos, estoy hecho de... tengo...”.</p> <p>Luego de ello, el facilitador hará una nueva presentación de los instrumentos, con sus nombres comunes, funciones, formas de tocar, etc.</p>			-Diversidad y juego de roles.
Círculo de nombres	<p>En ronda, utilizando el cuerpo, el zapateo y las palmas, los participantes sostienen un patrón rítmico repetitivo. El facilitador propone un canto responsorial utilizando su propio nombre y complementándolo con una onomatopeya, acción que debe ser repetida por cada participante.</p> <p>Ej: ea-aeaE (ea-aeaO), ea-aeaE (ea-aeaO), Juan-Fran-cis-co (Juan Fran-cis-co) , Juan Fran-cis-co (Juan-Fran-cis-co), ae-aEE (ae-aO), ae-aEE (EEEEEEEEEEEE con giro y manos arriba)</p>	<p>-Sincronía, identidad, concentración</p> <p>-Percepción del pulso y ritmo</p>	20 min	-Identidad y pertenencia
Círculo de sanación (para cerrar el ciclo de talleres y dejar en el grupo una sensación de	<p>Se anuncia que este es el último ejercicio del ciclo y que involucra una ofrenda, una sanación para unos dos o tres compañeros, por lo que requiere una actitud muy sensible y generosa. Se invita al grupo a sentarse en círculo y se dispone de instrumentos con sonidos suaves y armoniosos. En ese momento, se define dos o tres personas que, voluntariamente, recibirán la energía amorosa del grupo. Deberán ser personas con una sobrecarga</p>	<p>-Unidad, respeto, solidaridad</p>	20 min	-Solidaridad, respeto

bienestar y unión profunda)	especial de trabajo o en una situación difícil a nivel personal o de stress intensa. Se invita a la primera a pasar al centro del círculo y sentarse con los ojos cerrados. Todos entonces realizan unas respiraciones para sintonizarse energéticamente. El grupo, conforme se sienta sensibilizado, tocará suavemente los instrumentos dispuestos o cantará, con voz suave, una melodía con el nombre de la persona en el centro. Esto se mantendrá durante unos minutos hasta que se sienta que es suficiente. Se pedirá a la persona en el centro que abra lentamente los ojos y que se ubique nuevamente en el círculo. Se procederá con las otras personas identificadas.			
Cierre del ciclo	Todos los participantes forman nuevamente el círculo, se toman de las manos, cierran los ojos, realizan tres respiraciones conjuntas para sintonizarse, recordar mentalmente e interiorizar las experiencias. Luego, suavemente se hace vibrar las manos en cadena hasta que todo el grupo esté conectado en un mismo ritmo de vibración. Se pasa de tomar las manos a tomar el hombro y abrazar a la persona de adjunto y lograr unir a todo el grupo en un mismo abrazo con los ojos cerrados aún. El grupo concluye su ciclo de trabajo gritando al unísono el nombre de la organización.	-Unidad, motivación, sinergia	10 min	-Fichas de capitalización (aprendizajes de la experiencia)

ANEXO 3

VIDEO DEMOSTRATIVO DE LA METODOLOGÍA CON TESTIMONIOS DE LOS PARTICIPANTES DEL TALLER CON EL GRUPO FARO

Ver CD adjunto.