

**DESARROLLANDO LA EXPRESIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN AFECTIVA  
A TRAVÉS DE LA BIODANZA® ORGANIZACIONAL EN FRISBY S.A.  
EMPRESA COLOMBIANA DE CARÁCTER  
NACIONAL, REGIONAL BOGOTÁ**

**LILIANA RESTREPO ARENAS**  
Gerente General, Frisby S.A.

**LUZVIAN SARAY RUBIO**  
Jefa Bienestar Universitario  
Universidad Tecnológica de Pereira

**PEREIRA**

**2004**

**DESARROLLANDO LA EXPRESIVIDAD Y LA COMUNICACIÓN AFECTIVA  
A TRAVÉS DE LA BIODANZA® ORGANIZACIONAL EN FRISBY S.A.  
EMPRESA COLOMBIANA DE CARÁCTER  
NACIONAL, REGIONAL BOGOTÁ**

**LILIANA RESTREPO ARENAS**  
Gerente General, Frisby S.A.

**LUZVIAN SARAY RUBIO**  
Jefa Bienestar Universitario  
Universidad Tecnológica de Pereira

**Monografía para optar al título de  
Profesor en Biodanza®**

**Director**  
**Francisco Escorcía Saldarriaga**  
**Especialista en Talento Humano**

**PEREIRA**  
**2004**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Pereira, marzo de 2004**

**A**

**nuestras familias, esposos e hijos, quienes con su amor, comprensión y tolerancia nos permitieron encontrar el camino hacia la libertad irradiando en nuestro entorno afecto y el compromiso de compartir con la humanidad nuestro conocimiento.**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	10
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 TEORÍAS ORGANIZACIONALES	12
1.2 METODOLOGÍA DE LA BIODANZA	15
1.3 DIFERENTES ABORDAJES DE LA BIODANZA ORGANIZACIONAL	16
1.3.1 Escuela Colombiana de Biodanza	27
1.4 CONCLUSIONES A PARTIR DEL MARCO TEÓRICO	29
2. MARCO SITUACIONAL	33
2.1 HISTORIA	33
2.2 ESPACIO DE APLICACIÓN	34
2.2.1 Diagnóstico	34
2.2.2 Análisis del diagnóstico	37
2.2.3 Hipótesis	38
2.2.4 Tipo de estudio	39
2.2.5 Justificación de la investigación	39
3. OBJETIVOS	40
3.1 OBJETIVO GENERAL	40
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40

4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	41
4.1 TIEMPO Y DISEÑO DEL TRABAJO	41
4.1.1 Metodología	42
5. VARIABLES	44
6. CONCLUSIONES	45
7. PROPUESTA	50
BIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53

## **PRESENTACIÓN**

Nuestra motivación para investigar acerca de Biodanza® Organizacional nace de nuestro quehacer diario, desde nuestra profesión técnica en ingeniería industrial y en economía hemos venido desempeñando una función administrativa en la empresa privada y pública, hemos realizado estudios en facilitación de procesos de transformación organizacional y comunitaria por ello cuando terminamos nuestra formación como profesoras de Biodanza® encontramos que esta propuesta era factible llevarla a la organización, por ello consideramos pertinente realizar una descripción del caso de Frisby S.A., empresa de servicios en el área de comidas rápidas en Colombia la cual se ha caracterizado por desarrollar programas de vanguardia para capacitar el talento humano de la organización, al considerar a sus colaboradores como los facilitadores del crecimiento de la misma.

Al documentar esta experiencia esperamos motivar a otras organizaciones e instituciones de abordar la metodología de Biodanza® como una propuesta viable para desarrollar los potenciales de los colaboradores que las conforman.

En calidad de profesionales en el campo organizacional nos permitimos describir nuestra experiencia.

Luzvian Saray Rubio, Ingeniera Industrial con posgrado en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, actualmente Directora de Bienestar Universitario de la Universidad Tecnológica de Pereira, mi interés por dar un mayor sentido a la gestión humana en las organizaciones, me ha llevado facilitar procesos que con lleven a mejorar las relaciones de los equipos de trabajo a través de otras

propuestas metodológicas , sin embargo al abordar la metodología de Biodanza® y haber observado en el campo organizacional su aplicación, la respuesta de los grupos de mi práctica, enfocada a los equipos de trabajo de la Universidad Tecnológica de Pereira, me ha permitido integrar la experiencia adquirida y los conocimientos teóricos, para analizar y describir la aplicación de Biodanza® organizacional.

Liliana Restrepo Arenas, Economista con posgrado en Gerencia de Proyectos y Facilitadora de Procesos de Transformación Organizacional y Comunitario he ejercido durante 26 años diferentes cargos administrativos, socia-cofundadora de Frisby S.A. empresa colombiana con 1200 empleados directos, co-fundadora y presidenta de la Fundación Hogar Amigos del Niño Pereira que se dedica a la educación primaria y secundaria de 550 niños.

He facilitado procesos de desarrollo humano en diferentes escenarios, hoy como Gerente General de Frisby S.A. he tenido la oportunidad de propiciar a los colaboradores de Frisby un desarrollo integral entre lo técnico y lo humano. La empresa ha sido acreedora de diferentes menciones por su gestión con el talento humano que la integra.

Al conocer la propuesta de Biodanza® y luego de haberla experimentado por 3 años decidí incursionar con Biodanza® Organizacional en la empresa que gerenció, logrando excelentes resultados.

Los planteamientos expuestos en esta monografía, son productos de nuestro trabajo en equipo, que consistió en investigar, explorar y vivenciar en el terreno, nuevas formas de apoyar el desarrollo del talento humano dentro del mundo empresarial.



Estamos comprometidas con el pensamiento que apunta a desafiar la transformación de las organizaciones, para construirlas sobre las bases de la potencialización del talento de las personas y la sinergia del trabajo de equipo, como un gran desafío del presente milenio.

## **INTRODUCCIÓN**

Al estudiar las diferentes teorías y metodologías organizacionales encontramos que el ser humano requiere desarrollar un proceso simultáneo entre lo técnico y lo humano. La mayoría de los diferentes autores que han sustentado esto son Fayol, Taylor, Elton Mayo, McGregor, Daniel Kahn, Peter Senge, Goleman, Gardner los cuales se han referido al logro de cambios en las organizaciones a partir de las personas que las conforman. Los profesores de Biodanza® entre ellos Liliana Santos Viotti, Carlos García y Francisco Escorcía han sustentado en su teoría el mismo postulado.

Las teorías organizacionales se caracterizan por ser eclécticas, puesto que todas necesitan de todas para lograr un desarrollo equilibrado en el orden social y humano.

Consideramos que la productividad empresarial y su humanización, requieren una combinación entre la competitividad y el crecimiento, desarrollo y realización de las personas, en un ordenamiento de valores culturales compartidos, con procesos que implican una mas amplia participación del pensamiento del grupo, como el mayor Activo de la organización, logrando así que los colaboradores participen y se comprometan en conjunto, para construir la innovación y el futuro de sus organizaciones.

Biodanza® Organizacional es una oportunidad para los empresarios y directivos que asuman el desafío de crear, liderar, y movilizar procesos donde se recupera el

ser humano para si mismo y para la organización, mejorando la calidad de vida de los colaboradores y de la productividad de las instituciones.

La Empresa Frisby S.A. requería fortalecer en sus puntos de ventas la expresión, la comunicación y las relaciones de los colaboradores, propone a la Escuela Colombiana de Biodanza® que emprendiera desde la metodología de Biodanza® un proceso organizacional, que permitiera potencializar en ellos aspectos relevantes para el acercamiento efectivo a los clientes.

Iniciamos con un referente teórico del abordaje de los modelos organizacionales incluyendo Biodanza® Organizacional, identificamos la situación problema y las variables a analizar, describimos el proceso metodológico abordado por Francisco Escorcía con Biodanza® Organizacional en la empresa Frisby S.A. y por ultimo el análisis e interpretación de los resultados del proceso vivencial.

## **1. MARCO TEÓRICO**

Las organizaciones a través del tiempo en la búsqueda de una mejor productividad y sostenimiento en el mercado, han establecido formas de organizarse y de relacionarse. La monografía permite analizar las teorías organizacionales y administrativas centradas en el hombre, en el método científico con sus diferentes autores.

Los Psicólogos Organizacionales retoman el enfoque del comportamiento interpersonal como una manera de lograr objetivos y metas con las personas. Sus estudios se basan en las relaciones interpersonales, atendiendo al trabajo conjunto para lograr los objetivos comunes y comprenderse los unos a los otros; se da una gran importancia a la comunicación, proceso mediante el cual se transmiten ideas y se sensibilizan actitudes.

### **1.1 TEORÍAS ORGANIZACIONALES**

Quisimos hacer un recorrido por las teorías organizacionales con el fin de hacer un recuento de cómo los diferentes pensadores han abordado el tema del desarrollo organizacional a través de la historia

La Administración Científica, con Federick Taylor en los años 1856-1915, posteriormente la Administración Clásica con Henry Fayol 1841-1925 quien hace énfasis en la anatomía, (estructura) y la fisiología (funcionamiento), las compara con organismos vivientes compuestos por estructuras, funciones básicas y principios, asimilándolas al concepto de biología.

La administración considera al hombre como principio, fin y elemento fundamental de la organización (1900-1970), se llamó la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento cuyo autor fue Elton Mayo, se centró en la motivación, el grupo, el hombre como ser social y liderazgo.

El Movimiento Conductista centra su atención en el comportamiento grupal, estudia principalmente las actitudes del colectivo y no del individuo. Se fundamenta en la psicología social y en la sociología y en el reconocimiento de que cualquier empresa organizada es un ordenamiento social, constituido por varias unidades, donde coexisten un complejo de actitudes, presiones y conflictos interactuantes que surgen de los antecedentes culturales. Así muchas de las dificultades en la administración, surgen de las pautas de comportamiento de los grupos, de sus actitudes, deseos, motivaciones, emociones, sentimientos e identidades que provienen de su entorno cultural.

Otro enfoque importante es el de los Sistemas Sociales concebido como la interacción cooperativa de ideas, fuerzas, deseos y pensamientos de dos o más personas, atiende tanto al comportamiento interpersonal como grupal donde la interacción conduce hacia sistemas de cooperación, es un sistema de actividad interdependiente y se caracteriza por un alto nivel de conciencia de las personas.

La teoría del Desarrollo Organizacional (DO), (1975) toma conceptos de las relaciones humanas, Robert Blake y Douglas McGregor enfatizan en lo planeado y las estructuras; cambio de valores, actitudes y conductas laborales; utiliza el proceso de un grupo para transformarlo donde su objetivo central es cambiar y entrenar el comportamiento organizacional de las personas y la clave es el individuo.

La teoría de los Sistemas (1966) con Robert Katz, Daniel Kahn, hacen énfasis en las relaciones con el entorno, la organización como un todo compuesto por subsistemas que interactúan entre si y que incorporan el ambiente externo y el contexto social. Plantea que lo que afecta a una de las partes en el sistema, afecta a las otras.

Actualmente existen desarrollos que asumen las organizaciones con diferentes enfoques como resultados por procesos donde prima el cliente, el liderazgo participativo, relaciones interpersonales efectivas, empoderamientos de equipos, personas creativas, motivadas, con pensamiento sistémico, redes afectivas, liderazgo facilitador, coaching y visión compartida entre otros. Ellos conllevan ha asumir diferentes estrategias metodológicas que permitan estar a la vanguardia de los cambio organizacionales.

Estando conformada la empresa por seres humanos que conforman grupos y equipos es necesario atender entonces su vida afectiva, su mundo relacional y racional, el mundo subjetivo, en que se interrelacionan una serie de emociones que trazan el destino de las organizaciones.

Por lo tanto la administración ha sufrido considerables cambios, donde las personas juegan un papel central al asumir nuevos y diferentes retos.

Las transformaciones organizacionales están encaminadas a centrarse en las personas, con su autoconocimiento, a llevar relaciones más transparentes y confiables, empoderamiento de líderes, liderazgo rotativo, conformación de equipos de trabajo, mejores comunicaciones, establecimiento de redes afectivas y efectivas; seres humanos más creativos, innovadores, flexibles al cambio. Esto se puede lograr si se estimula el hemisferio derecho de las personas, pues es allí

donde están las emociones y la expresión, como lo sugiere el libro de la Inteligencia Emocional escrito por Goleman. La aceptación de que existen las inteligencias múltiples teoría de Howard Gardner, donde muestra la capacidad del ser humano y que requiere de un estímulo para lograr desarrollarlas.

Peter Senge en la quinta disciplina y en la danza del cambio propone la construcción de redes afectivas en las organizaciones.

La Empresa Frisby S.A. necesitaba mejorar en las comunicaciones, la expresividad y las relaciones intra e interpersonales entre sus colaboradores y decide experimentar la metodología de Biodanza®, donde el participante va aprendiendo a crecer y a valorizarse durante el proceso que se vive en los talleres vivenciales de contacto y comunión. Una vez que entiende al otro, empieza a entenderse a sí mismo. La metodología de Biodanza®, la cual fue creada hace cuarenta años por el chileno Rolando Toro, psicólogo y antropólogo, trae un aporte a las ciencias humanas desde las transformaciones posibles y profundas en los seres humanos.

## **1.2 METODOLOGÍA DE LA BIODANZA®**

Según Rolando: "Biodanza es un sistema de integración afectiva, renovación orgánica y reaprendizaje de las funciones originarias de vida, basada en vivencias inducidas por la danza, el canto y situaciones de encuentro en grupo".

La metodología de Biodanza® se hace a través de ejercicios específicos que inducen a vivencias integrales en los participantes, permitiéndoles identificar en sí mismos herramientas para una mejor utilización de sus potencialidades internas, el aprender a vivir en forma armónica, a conectarse con la vida, a desarrollar la afectividad y la creatividad y ampliar la capacidad de darse cuenta Es un sistema

vivencial basado en la música, el movimiento y la emoción, con un modelo teórico fundamentado en las ciencias humanas

La metodología de Biodanza® es una pedagogía con efectos terapéuticos para el desarrollo del ser humano en su dimensión personal, relacional y organizacional Carlos García, Liliana Santos Viotti, Gerson Barros de Carvalho, Cecilia Vilarino y Francisco Escorcía entre otros, han encontrado diferentes maneras de abordar la organización con el modelo teórico de Biodanza®. Para ilustrar los acercamientos que ellos han realizado están sus propuestas.

### **1.3 DIFERENTES ABORDAJES DE LA BIODANZA® ORGANIZACIONAL**

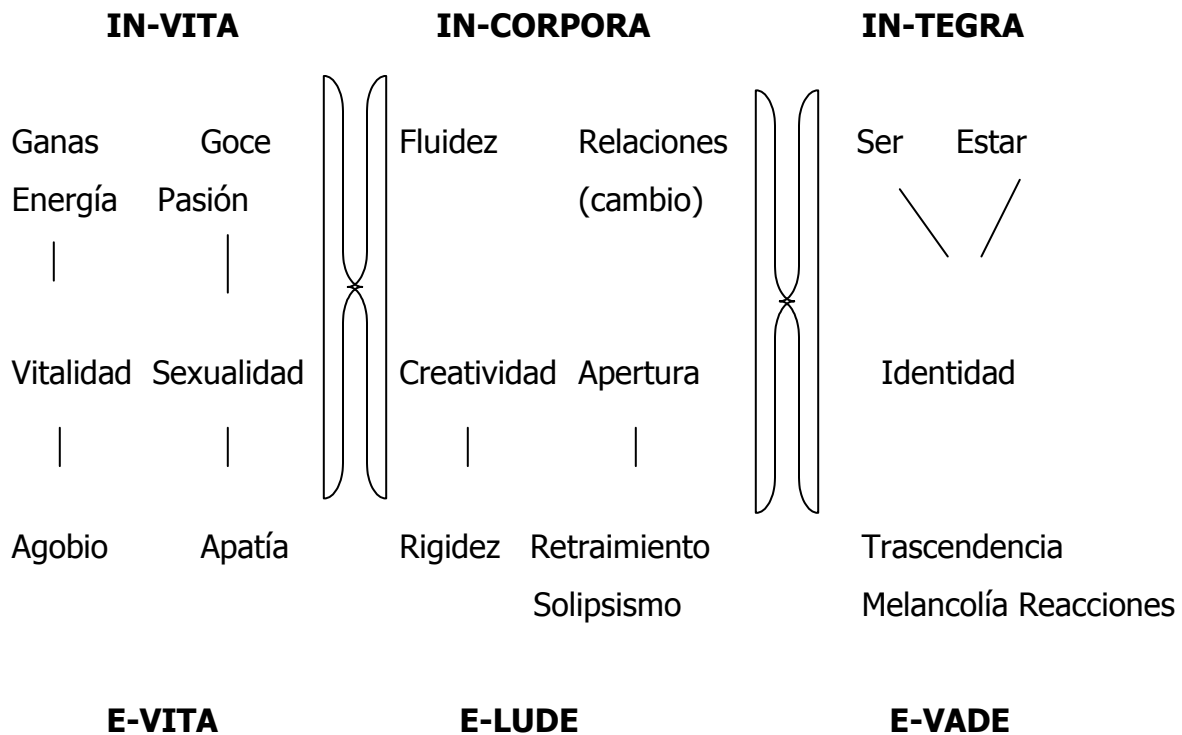
Carlos García profesor de Biodanza® ha aplicado ésta en organizaciones desde hace algunos años, propone transformarlas desde los siguientes logros:

- ❖ "Transformación del ser: Primero hay que transformar las personas con una línea de afectividad, sin violentarlas.
- ❖ Medir proactividad: A través de ejercicios de caminar, identificar en los trabajadores la disposición a la acción, integración de la motricidad afectiva motora y caminar la vida sólo y con otros.
- ❖ Pensamiento sistémico: La propuesta de Carlos García es retomar esta teoría y trabajarle desde el modelo de Biodanza®.
- ❖ Crear redes afectivas: Quieran lo que hagan. Hagan lo que quieran. El trabajo de construcción de equipo se logra mas profundidad si se incluye Biodanza® y el modelo de redes afectivas quedan con una energía inmensa, no sólo



despierta la conciencia sino que despierta el canal afectivo y quita la connotación del deber para aparecer el deseo de ser"<sup>1</sup>.

**Figura 1. Proceso de integrar Biodanza® en una organización**



Carlos García ha abordado la organización con este esquema de trabajo, inicia su proceso en la organización por lo racional, contextualiza desde un marco teórico, trabaja con diferentes herramientas como la dinámica de grupos, juego de roles, ejercicios de percepción y conceptos como son las redes afectivas y el enfoque sistémico para lograr sensibilizar a la organización. Vemos como combina teoría y herramientas y traduce de esta manera el resultado después de aplicar el modelo de Biodanza® Organizacional. Por lo tanto Carlos García según lo visto por

<sup>1</sup> GARCÍA, Carlos. Taller de Biodanza Organizacional, Cartagena 2001.

nosotras propone ejercicios de Biodanza® como elementos complementarios de su abordaje organizacional, enfocándose más en el hacer que en el ser.

Los brasileros Liliana Santos Viotti y Gerson Barros han venido trabajando vivencias insertadas en programas de entrenamiento comportamental desenvueltos en todo el territorio nacional de Brasil, sobre todo en grandes empresas privadas o multinacionales y con menos frecuencia en organizaciones de medio y pequeño porte. Estos programas están enfocados principalmente en el desenvolvimiento de equipos, la calidad en las relaciones interpersonales e intergrupales, el rescate del potencial creativo o la flexibilidad para lograr el cambio. Se estructura en módulos de 2 ó 3 días de duración, con una metodología eminentemente vivencial, utilizando juegos, filmaciones, dinámicas y también exposiciones teóricas.

Liliana Santos Viotti considera que estamos en el momento de examinar creencias, valores y actitudes y crear instrumentos y mecanismo que posibiliten transformarlos en una práctica efectiva en nuestras instituciones a través de la operacionalizar el principio Biocentrico de Rolando Toro

El Principio Biocéntrico... tiene como referencia inmediata la vida y se inspira en las leyes universales que conservan los sistemas vivos y que hace posible su evolución.

Establece un modo de sentir y de pensar que toma como referencia existencial la vivencia. El surge de una propuesta cultural y se nutre de las informaciones que tenemos sobre los seres vivos. El principio Biocéntrico es por lo tanto un punto de partida para estructurar las nuevas percepciones y las nuevas ciencias del futuro, relativas a la existencia: atribución de prioridad al ser vivo; consideración del determinismo ilusorio; abandono progresivo del pensamiento lineal en favor de la

sincronicidad y de la resonancia de los acontecimientos; Nuestro concepto de Organización es fundamentado por el VIVIR, en consonancia con el Principio Biocéntrico, en una acción integrada entre las necesidades de la sociedad y los objetivos que justifiquen la existencia de una estructura de producción de bienes y el servicio.

### ***La Organización Viva***

“Para llevar al máximo el potencial creativo y la capacidad de aprendizaje de una empresa, es esencial que los jefes y administradores comprendan la interacción que existe entre las estructuras formales y explícitas de la organización y sus redes informales y autogeneradores”...

Capra dice que, en la organización viva, esas redes informales deben ser apoyadas a través de la promoción de eventos sociales por la empresa, pues tales actividades liberan la energía de las personas, estimulan la creatividad y desencadenan los procesos de cambios.

### **Organizaciones que tienen como valores esenciales:**

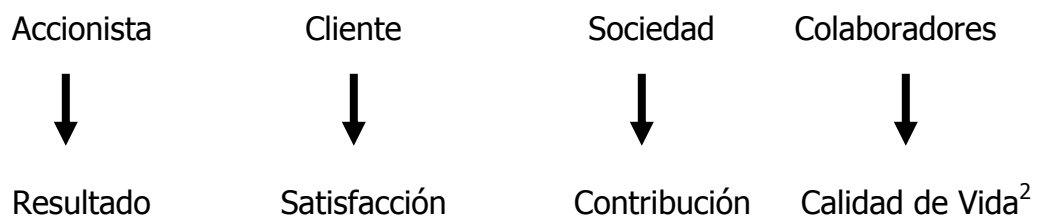
- Preservar la vida en todas sus instancias, estudiando el impacto ambiental de sus acciones, cuidando del medio ambiente en que se inserta e invirtiendo en la preservación del medio ambiente como un todo.
- Responsabilizarse por el impacto social en la comunidad en que se inserta, cultivando la ciudadanía, el mantenimiento de las necesidades humanas fundamentales universales (vea abajo).

- Tener una acción efectiva en el mantenimiento de relaciones armónicas con los públicos envueltos-accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, asegurando la participación de todos ellos en los procesos decisivos y en el alcance de sus propósitos.
- Mantener una actitud ética y un fuerte y profundo sentido de propósito.
- Visión de futuro compartida por todos los miembros, con alto grado de adhesión de estos y censo compartido de propiedad y responsabilidad personal.

**LAS ORGANIZACIONES EXISTEN PARA ATENDER A LAS PERSONAS**  
**MISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**



**COMO LAS PERSONAS SON ATENDIDAS POR LA ORGANIZACIÓN**



<sup>2</sup> Ibid. p. 9. Documento organizaciones Biocéntricas

Antes que ser una técnica sumada a las otras, la Biodanza® es el centro norteador de los programas que desarrollan en búsqueda de la integración del sentir, pensar y actuar-dirigir en los 3 vínculos esenciales que son consigo mismo, con el otro y con el universo. Son los fundamentos teóricos en que se basan para trabajar el ser humano.

## LA DIMENSIÓN DE LOS TRES VÍNCULOS

EL VÍNCULO CONMIGO MISMO	EL VÍNCULO CON EL OTRO	EL VÍNCULO CON EL UNIVERSO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Refuerzo de la identidad.</li> <li>➤ Trabajo como expresión y expansión de la identidad.</li> <li>➤ Integración del sentir, pensar y actuar-dirigir.</li> <li>➤ Dimensiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conexiones afectivas.</li> <li>➤ Yo/Tu –el encuentro como crecimiento.</li> <li>➤ Aceptación de la diversidad.</li> <li>➤ Crecimiento con las diferencias.</li> <li>➤ Empatía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Percepción del universo.</li> <li>➤ Cambio de valores antívida.</li> <li>➤ Para valores por la vida.</li> <li>➤ Medio ambiente.</li> <li>➤ Desarrollo sustentable.</li> <li>➤ Cuidar de la tierra.</li> <li>➤ Cuidar de la vida.</li> </ul>

El Principio Biocéntrico, el abordaje holístico, la acción sobre el potencial creativo, el énfasis en la vivencia, la acción autoplástica y demás principios de la Biodanza®, son considerados en todos los momentos de nuestra intervención profesional en la organización.

A diferencia de las diversas técnicas ampliamente utilizadas por las empresas en la década de los 60 y 70, la Biodanza® no privilegia lo verbal, lo confesional, que lleva muchas veces al individuo a exponerse delante del grupo, al compartir su vida personal y profesional, esto puede aflorar conflictos de difícil administración posterior. Al privilegiar la vivencia; la experiencia única e íntima, la Biodanza® actúa en un nivel profundo, favoreciendo la incorporación de nuevas respuestas para las personas y los

grupos El enfoque en el lado sano de la persona permite el camino a la integración en los niveles motor, sensitivo-motor, afectivo-motor e ideomotor.

Los cambios deflagrados por medio de la vivencia, son incorporados a actitudes y comportamientos, porque no dependen sólo del proceso cognoscitivo o de memoria, sino que va mas allá por la posibilidad que da Biodanza® de ser vivenciada en forma simultánea por personas de cualquier nivel cultural, social o jerárquico. Contribuye a la horizontalización de las estructuras organizacionales y para una reformulación de las formas tradicionales de ejercicio de poder.

A través del lenguaje primitivo de la danza de la vida, el gesto que se repite en lo cotidiano, por medio del silencio y la música, Biodanza® se inserta en los nuevos paradigmas de redescubrir los valores primordiales, en su esencia ella cambia la cualidad de nuestro mirar en dirección a las cosas mas obvias y más simples del ser humano: asumir quien soy yo, que estoy vivo, que pertenezco al mundo, que necesito amar. ¿No son estos al final los motores esenciales en la vida?<sup>3</sup>

Al proponer la introducción de Biodanza® en los programas de entrenamiento se conservaron los principios que fundamentan su modelo teórico y sus mecanismos de acción, dentro de los cuales resaltan los de mayor relevancia para el contexto de la empresa:

- ❖ "Fortalecimiento de la identidad: Significa devolverle al trabajador su rostro, su cuerpo y su nombre, haciéndole percibir que no es sólo una pieza del engranaje organizacional. El primer objetivo de la introducción de Biodanza® en la empresa es hacer que cada miembro del grupo se perciba como ser individual con deseos, anhelos y una forma personal de ser feliz".
  
- ❖ "Cambio de valores: La Biodanza® despierta la necesidad de revisar los valores y ofrece caminos para el cuestionamiento de comportamientos culturalmente

---

<sup>3</sup> Ibid. p. 17

adoptados. Dando prioridad a los valores ligados a la vida y a la naturaleza, rehabilitar la afectividad, llevar a cada persona a cuestionar su relación con la empresa, con sus partes superiores, colaboradores y la relación con su propia vida.”<sup>4</sup>

Se da la búsqueda de soluciones participativas y democráticas al reconocimiento, al incentivo de la autonomía y de la responsabilidad.

- ❖ “Integración de equipos: La Biodanza® posibilita la integración de los grupos por la vía de la afectividad y aunque se atienden las necesidades que transcurren en el trabajo conjunto, permite vivenciar el redescubrir del placer de la producción colectiva, de la colaboración, de la cooperación y de la cohesión. Esto debe ser complementado con el fortalecimiento de la identidad y la suma de las singularidades”.
- ❖ “Restauración de los niveles de vitalidad: Las condiciones y presiones del trabajo comúnmente encontradas en todos los niveles jerárquicos de las empresas son estresantes, produciéndole a los ejecutivos enfermedades como hipertensión arterial, úlceras, hemorroides, gastritis, cefaleas y depresiones. En los niveles mas bajos sufren diferentes patologías especialmente el alcoholismo y la depresión”.
- ❖ La Biodanza® posibilita una rápida reducción del estrés y de la fatiga, la restauración de la salud y la apropiación de la corporeidad. Las participantes rápidamente muestran nuevo tono y una energía revigorizada.

---

<sup>4</sup> Ibid. pp 18-19

- ❖ Conjugación placer-trabajo: La especialización fraccionó el trabajo y con eso limitó la posibilidad de expresión del ser humano. Restringido a un universo específico que le toma la mayor parte de la vida. El trabajador se somete frecuentemente a una rutina que embota su creatividad.”<sup>5</sup>
  
- ❖ “Desarrollo de la creatividad: Con la vivencia de Biodanza® es posible mostrar que cada uno puede ser aquello que quiere ser, que potencial humano es enorme y es siempre posible superar los límites. La aceptación del grupo y el clima de suspensión del juzgamiento hace aflorar las habilidades creativas.”<sup>6</sup>

Por medio de la Biodanza® proponemos restablecer el vínculo entre trabajo y placer, la vivencia de la tarea como expresión del ser humano.

---

<sup>5</sup> Ibid pp. 19-20

<sup>6</sup> Ibid. p. 20



**INDICADORES DE POTENCIALES EN LOS COLABORADORES POR  
LILIANA SANTOS VIOTI**

<b>POTENCIALES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Vitalidad</b>	Salud Integral Actividad y Reposo Auto Regulación
<b>Sexualidad</b>	Placer Motivación Principios Orientadores de lo Masculino y Femenino
<b>Creatividad</b>	Cambio Flexibilidad Aprender a Aprender Innovaciones
<b>Afectividad</b>	Creación y Mantenimiento de Vínculos Competencia Interpersonal Colaboración Competencia Grupal

<b>Trascendencia</b>	Cuidado con la Tierra Percepción del Universo Cuidar de la Vida
----------------------	---

El vivir en la organización y las líneas de vivencia del Sistema Biodanza®

<b>V</b>	<b>valor</b>	<b>Trascendencia</b>
<b>I</b>	dentidad	Vitalidad
<b>V</b>	ínculo	Afectividad
<b>E</b>	ducación	Creatividad
<b>R</b>	ealización	Sexualidad

- Valores** Principios, consciencia, finalidad y misión.
- Identidad** Potencial humano, expresión, diferenciación, espontaneidad.
- Vínculos** Relaciones, afectividad, comunicación, evolución humana.
- Educación** Evolución humana, aprender a aprender, aprender a ser, aprender hacer, aprender a convivir, compartir conocimientos, aprendizaje organizacional.
- Realización** Acción organizada, actuar, hacer, concretizar.

Se concluye que:

Las transformaciones que se requieren en la organización, parten desde la dirección de las mismas, la Biodanza® ofrece no sólo las condiciones para operar los cambios sino también los sistemas y los comportamientos para incorporarlos. En los abordajes cognitivos, los conocimientos aprendidos se pierden rápidamente,

en el abordaje holístico y vivencial de la Biodanza® , el aprendizaje y la transformación son favorecidos, los contenidos son incorporados, al comportamiento y a la actitud existencial.

Metodología de Biodanza® insertada en los programas de entrenamiento y desenvolvimiento ha demostrado ser extremadamente eficaz en el proceso de transformación de las organizaciones en dirección a los nuevos paradigmas.

“Después de 10 años de trabajar con la metodología de Biodanza® en las organizaciones pueden asegurar que la propuesta ha tenido excelentes resultados, el principal objetivo de los programas de entrenamiento está fundamentado en el crecimiento de las personas. Las respuestas de los programas implementados en las empresas son: Flexibilización para cambios estructurales, mejoría visible de las relaciones interpersonales, aumento considerable de soluciones creativas en la resolución de problemas y mantenimiento de los programas llevándolos a mayor profundización”<sup>7</sup>.

“Cuando un sólo director de una organización modifica sus valores, crea una red de repercusión que afecta la vida a millares de personas a su alrededor. Cuando se modifica la base de la pirámide formada por los trabajadores se crea la fuerza de un grupo que esta transformando su participación convirtiéndose en asociado creando un nuevo lenguaje en las relaciones laborales”<sup>8</sup>.

Se observa que estos dos profesores abordan la organización con la propuesta de Biodanza® de una manera mas decidida, todos sus programas de entrenamiento son orientados por esta metodología. Aunque incluyen ejercicios y otras teorías en su abordaje organizacional.

**1.3.1 Escuela Colombiana de Biodanza.** El aporte de Francisco Escorcía profesor de la Escuela Colombiana de Biodanza, está basada en la siguiente propuesta para abordar a las organizaciones.

---

<sup>7</sup> Ibid. p. 44

<sup>8</sup> Ibid. p. 48





“Fortalecer y recuperar el ser vital y relacional para sí mismo y para la organización:

Reconocerse como ser vital, entusiasta, alegre. Restauración de los niveles de vitalidad, reducción niveles de estrés y fatiga, restauración de salud, apropiación de la corporeidad, nuevo tonus y energía”.

“Recuperar el ser para si mismo: Afecto por sí mismo, por lo que es, por lo que hace, por lo que tiene, en su vida y en la organización”.

“Recuperar el ser humano para la organización: Propiciar la vivencia interna, sentido de pertenencia, la sensación de estar juntos, la vivencia de ser nosotros, sentirme parte de, tener disposición abierta e inclinación permanente de cuidado y empatía con las personas y el lugar donde trabajan y con las labores que desarrolla”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> ESCORCIA, Francisco. Documento de presentación de la propuesta de Biodanza para las organizaciones.

La propuesta de Francisco Escorcía es intermedia porque el ordena el conocimiento desde el modelo teórico de Biodanza, generando un pulsar orgánico entre lo teórico y lo vivencial desde la primera sesión y durante todo el proceso.

#### **1.4 CONCLUSIONES A PARTIR DEL MARCO TEÓRICO**

Al analizar los autores de las teorías administrativas organizacionales expuestas anteriormente, la mayoría de estos se refieren al logro de cambios en las organizaciones a partir de las personas que las conforman, de igual manera los profesores que han intervenido las empresas desde la metodología de Biodanza, a través de su postulado: el camino viable es a través del ser.

Biodanza® se fundamenta en una pedagogía del encuentro y su principal eje es el desarrollar los potenciales del ser humano; la afectividad se trabaja todo lo relacionado con el amor, la ternura, el altruismo, la amistad y una disposición afectiva incluso para la naturaleza; restaura el vínculo afectivo y genera la poética del encuentro, utiliza la música, la vivencia y el contacto que, según Rolando Toro:

Tiene que ver con una conexión de centro a centro, a través de la mirada, a través de gestos de comunión. Es, entonces, cuando aparece la caricia, que no es un acto mecánico, sino algo que nace de forma natural. Existe lo que denominamos retroalimentación del encuentro, relacionada con la reciprocidad, ya que algunas personas tienen más resistencia que otras y esta también se trabaja. En la Biodanza, hay un profundo respeto por la vida y, por lo mismo, un profundo respeto por el otro.

Se trata de ponerse en su lugar, algo que con la individualidad, se ha dejado de lado. La empatía consiste en ponerse muy adentro del otro, es decir, mirar con sus ojos, respirar con su nariz, sentir su cuerpo, entrar en su alma. Durante el proceso de contacto y comunión, se va aprendiendo a crecer, a valorizarse y una vez que se entiende al otro, se empieza a entenderse así mismo. El autoconocimiento es algo dinámico, que requiere de la presencia del otro.

No es renunciar a los deseos para no sufrir, ni en la falta de contacto o la soledad como forma de trascendencia, sino todo lo contrario, un sistema que plantea la integración existencial y el desarrollo humano por medio de la música, el movimiento y la expresión de los propios potenciales. Biodanza® a diferencia de otras metodologías, trabaja las emociones y la corporeidad; desde allí desarrolla los potenciales humanos, involucra el movimiento del cuerpo y la mente, entonces asume una ampliación de conciencia de lo que está pasando y a su alrededor. Al trabajar fundamentalmente el encuentro con el grupo, como continente afectivo, se logra fortalecer la identidad, el autoconocimiento, la autovaloración y solo a través del otro logra afianzar la identidad.





**Cuadro 1. Comparativo tres abordajes de Biodanza**

<b>LILIANA SANTOS VIOTTI</b>	<b>CARLOS GARCÍA</b>	<b>FRANCISCO ESCORCIA</b>
Abordaje de la organización basado en la vivencia y toma la Biodanza® como el centro norteador de su trabajo en la organización.	Abordaje de la organización con enfoque en psicología humanista y apoyándose en ejercicios de Biodanza, para vivenciar los conceptos.	Pulsar orgánico entre el concepto teórico y la vivencia. Las consignas trabajadas en la vivencia se refieren al concepto teórico.
<b>OBJETIVOS QUE PRETENDE:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de la identidad.</li> <li>2. Cambio de valores: Revisar la relación del individuo con la vida. Afectividad.</li> <li>3. Integración de equipos: a través de la afectividad, fortalecimiento de la Identidad y cooperación colectiva.</li> <li>4. Restauración de los niveles de vitalidad.</li> <li>5. Conjugación placer-trabajo-identidad.</li> <li>6. Desarrollo de la creatividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformación del ser a través de la afectividad.</li> <li>2. Pensamiento sistémico.</li> <li>3. Crear redes afectivas.</li> <li>4. Medir proactividad: niveles de vitalidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuperar el ser humano para sí mismo, la vida y la organización a través de la Afectividad y la vitalidad</li> <li>2. Enfoque sistémico, la organización es entendida como un sistema vivo.</li> </ol>
<p>Asume aspectos que invita a la organización a las ganas, la energía, el goce y la pasión.</p> <p>Incorpora la fluidez, las relaciones y el cambio.</p> <p>Integra en las organizaciones el ser y el estar.</p> <p>Contribuir a la reformulación de las formas tradicionales del ejercicio del poder</p>	<p>Logros que vivencian las organizaciones: flexibilidad, relaciones personales armónicas, aumento en la generación de ideas, modifica valores, fuerza de grupo, nuevos códigos y lenguajes.</p>	<p>El logro en la organización es un ser vital, corporal y emocional, en lo relacional genera empatía y confianza tanto para si mismo como para la organización.</p>
<b>SEMEJANZAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las organizaciones son asumidas como organismos vivos al servicio de la vida.</li> <li>2. El modelo de Biodanza® es aplicado en forma ortodoxa en los ejercicios vivenciales.</li> <li>3. La transformación en el hacer de las personas en la organización, se logra a través de cambios en su ser.</li> <li>4. Desarrollar la afectividad en los participantes como valor fundamental para establecer relaciones auténticas como constructoras de las relaciones productivas y efectivas en las organizaciones consigo mismo, con el otro y con la naturaleza.</li> <li>5. Desarrolla los 5 potenciales propuestos en la metodología de Biodanza.</li> </ol>		

La Empresa de Frisby S.A. decidió usar la metodología de Biodanza® por ser un sistema que trabaja tanto a nivel práctico como teórico, teniendo la conjunción de música, movimiento y vivencia como estructura metodológica. La Empresa Frisby S.A. Regional Bogotá, necesita mejorar en los colaboradores de los puntos de venta la comunicación, la expresividad y las relaciones interpersonales para contribuir al fortalecimiento de su autoestima.

## **2. MARCO SITUACIONAL**

### **HISTORIA**

Frisby es una cadena de comidas rápidas especializada en pollo frito, nació en Pereira, Risaralda, Colombia en el año 1974, tiene más de 29 años en el mercado; cuenta con 1.110 empleados directos y 4.500 indirectos, opera en 15 ciudades del país.

La regional centro cuenta con 258 empleados directos en 23 puntos de venta, uno de ellos está ubicado en Villavicencio población cercana a Bogotá.

Está conformada por una oficina principal en la ciudad de Pereira y tiene 3 regionales, Centro, Antioquia y Occidente. Tiene 78 puntos de venta en el país.

Cuenta con áreas de apoyo en la oficina central: Dirección, Gestión humana Financiera, Mercadeo, Operaciones, Sistemas y Comunicaciones, Auditoría y Calidad.

FRISBY S.A. Ha sido reconocida con diferentes galardones en el transcurso de su existencia por su liderazgo comercial y por la filosofía empresarial, su enfoque de gestión humana con sus colaboradores, responsabilidad social con la comunidad e innovación en mercadeo. En la categoría de restaurantes de pollo frito está en

primer lugar y en el segundo lugar en el ranking de restaurantes de comidas rápidas de Colombia.

## **ESPACIO DE APLICACIÓN**

Frisby S.A. decide realizar en Bogotá Regional Centro una prueba piloto con 158 colaboradores de los puntos de venta, de servicio y de mantenimiento de Bogotá y 35 jefes y directivos de la oficina central en la ciudad de Pereira.

**2.2.1 Diagnóstico.** La empresa Frisby S.A. Regional Bogotá, en el año 2002 realizó un diagnóstico para determinar si los colaboradores de los puntos de venta a nivel nacional, contaban con la habilidad de ser asesores para los clientes al realizar el proceso de ventas, porque los resultados esperados no se estaban dando de acuerdo con las metas establecidas por la empresa.

Se realizó una medición a todas las personas que desarrollan su labor de cara a los clientes.

La herramienta utilizada para dar respuesta a esta, fue el Inventario de Personalidad para Vendedores –IPV-. El IPV es una prueba de psicometría estructurada de origen francés y con una adaptación española realizada en 1989. La prueba mide varios aspectos importantes con los cuales debe contar un vendedor: comprensión, adaptabilidad, control de si mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

Los factores se agrupan en dos grandes grupos, el primero Receptividad, definida como: “Señala un sujeto con buenas cualidades empáticas y con posibilidad de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, lo cual implica

capacidad de control de sí mismo y resistencia a la frustración”; y el segundo la Agresividad Comercial, definida como: “La variable supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros que no rechazan los riesgos activos y dinámicos”.

Estos dos grandes grupos al sumarse nos dan un dato importante es la Disposición General para la Venta (DGV) definida como: “El índice más discriminativo de los buenos vendedores. Señala un sujeto con facilidad para establecer la venta en relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), moderada por un control suficiente de sí mismo”.

Es importante tener en cuenta los puntajes y rangos que maneja la prueba:

<b>PUNTAJE</b>	<b>RANGO</b>
<b>1 – 3</b>	<b>Bajo</b>
<b>4</b>	<b>Medio Bajo</b>
<b>5 – 7</b>	<b>Medio</b>
<b>8 - 9</b>	<b>Alto</b>

Los resultados que arrojó la medición en términos generales fue la siguiente:

<b>PRUEBA</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>CENTRO</b>	<b>OCCIDENTE</b>
<b>DGV</b>	<b>4.8</b>	<b>4.4</b>	<b>5.0</b>	<b>5.0</b>
<b>Receptividad</b>	<b>5.2</b>	<b>5.5</b>	<b>4.8</b>	<b>5.4</b>

<b>Agresividad</b>	<b>5.6</b>	<b>5.2</b>	<b>5.9</b>	<b>5.7</b>
--------------------	------------	------------	------------	------------

La tendencia de los resultados fue la siguiente:

<b>RANGOS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>CENTRO</b>	<b>OCCIDENTE</b>
<b>Bajo</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>37%</b>	<b>20%</b>
<b>Medio Bajo</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>Medio</b>	<b>39%</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>
<b>Alto</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>

Se puede concluir que la mayoría de los colaboradores evaluados tiene la habilidad para las ventas, aunque es importante generar un proceso de capacitación, que les brinde la posibilidad de desarrollar dicha competencia, paralelo a esta medición.

Además se realizó una formación en ventas para los colaboradores de puntos de venta que tienen contacto con los clientes. En la formación se evaluaron a los participantes luego de todo el proceso en los temas desarrollados. La calificación se dio de 1 a 5 dependiendo de las respuestas dadas, además de esto, se llevó a cabo una observación de campo con la realización de ejercicios prácticos.

Las conclusiones de este proceso fueron:

- ❖ El promedio obtenido en las Regionales fue: Antioquia: 2.30; Centro: 1.64 y Occidente: 3.00, para un promedio empresa del 2.38 siendo este un nivel bajo.

- ❖ Se detectó en la formación de ventas que los colaboradores dicen tener problemas de comunicación organizacional. Al bajar la información de niveles superiores e inferiores, se presenta mucha distorsión de la misma, lo cual se presta para diversas interpretaciones.
- ❖ En algunos casos se denota un bajo nivel de amabilidad para con el cliente, déficit en los niveles de servicio, falta mayor expresión corporal, el contacto visual es poco y se da poca calidez en las relaciones. En la mayoría de los casos, no invitan al cliente a participar en el proceso de la venta y se limitan a ser tomadores de pedidos. No buscan o invitan al cliente, sino que esperan a ser encontrados (esto se dio en gran parte en Bogotá Regional Centro).
- ❖ Hay falta de recursividad para el manejo de la argumentación y el manejo del cierre de ventas.
- ❖ Se encuentra en general que los colaboradores están convencidos de tener un producto de excelente calidad, a la vez muy costoso. Por lo cual se ve la necesidad de implementar un manual de argumentación y manejo de objeciones, en el cual se expongan de manera muy clara los beneficios del producto y sus ventajas para los clientes.
- ❖ Durante toda la capacitación se encontró un personal muy motivado y receptivo a la adquisición de nuevos conocimientos. Se mostraron muy participativos en las actividades programadas.

**2.2.2 Análisis del diagnóstico.** Estos resultados se cruzaron con otras dos variables para completar el análisis, las cuales fueron la evaluación de la capacitación impartida por la empresa Teledatos y la Evaluación del desempeño realizada por los líderes directos de los colaboradores.

Al cruzar las tres variables del IPV, con la capacitación en Ventas y la Evaluación para el Desarrollo, el resultado fue muy bajo en relación con lo esperado que era el 80%.

- ❖ Regional Antioquia: 52.7%
- ❖ Regional Centro: 48.5%
- ❖ Regional Occidente: 59.9%

Por las razones antes descritas fue necesario crear una estrategia de capacitación en donde se puedan trabajar los procesos de expresión corporal, contacto visual y comunicación para entregar un excelente servicio y mejorar las relaciones inter e intra personales y reflejar esta mejora en un incremento en las ventas.

Frisby conoció la propuesta de Biodanza® y el libro Las empresas en el tiempo del amor escrito por los brasileros Barros y Viotti. Liliana Santos Viotti ha trabajado por más de 10 años en las organizaciones con esta metodología y nos propone recuperar el conocimiento indisociable de la vivencia de manera que permita a los colaboradores la transformación; se concrete en comportamientos de solidaridad, de afecto, de cuidarse y cuidar, de nutrir y participar, de dar y recibir, fortalecer la autoestima, la conciencia de sí mismo, la autovaloración, la fuerza y el ímpetu.

Biodanza® propone una nueva manera de percibir el mundo, conectarse con la alegría de vivir, traducida en una expresión corporal sana, una comunicación asertiva y unas relaciones interpersonales afectivas y efectivas con sus clientes internos y externos.

**2.2.3 Hipótesis.** ¿Cómo la aplicación de la metodología de Biodanza® puede facilitar en los colaboradores de los puntos de venta de Frisby S.A. de la Regional



Centro, una mejor expresividad y comunicación afectiva y efectiva para fortalecer la relación con los clientes y de esta manera mejorar el servicio y la asesoría al cliente con todo su portafolio de productos?

**2.2.4 Tipo de estudio.** Esta monografía es un estudio descriptivo el cual nos permite ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, las características, los factores, los procedimientos de la situación.

**2.2.5 Justificación de la investigación.** Las diferentes teorías organizacionales están basadas en métodos, procesos y procedimientos para generar resultados desde el hacer, esperando que los empleados tengan una serie de habilidades interpersonales y destrezas sociales que les permita trabajar en equipo, tener excelentes comunicaciones, motivación hacia el trabajo, liderazgo participativo. La realidad es que ni el sector educativo privado, ni el público están desarrollando al estudiante en una forma integral, sólo se está enfocando en la parte técnica y conceptual, dejando de lado el desarrollo del ser.

La empresa vio con esta propuesta la oportunidad de alcanzar con una metodología nueva un proceso de desarrollo del ser para sus colaboradores en lo que respecta a su comunicación y expresividad corporal para crear vínculos afectivos y efectivos

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar los resultados de la aplicación de la metodología de Biodanza® en la empresa Frisby S.A. de la Regional Centro, con el fin de mejorar la relación inter e intrapersonal a través del desarrollo de los potenciales de comunicación, expresividad y afectividad.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Identificar la problemática individual de la población intervenida en su expresión corporal, comunicación y relaciones interpersonales.
- ❖ Desarrollar la metodología de Biodanza® a la población intervenida mediante la realización de talleres vivenciales.
- ❖ Medir la respuesta de la población objeto de estudio de acuerdo con las variables: expresión corporal, comunicación y relaciones interpersonales.
- ❖ Establecer un programa de mantenimiento a la población objeto de estudio para seguir fortaleciendo los recursos internos del ser para un mejor hacer, la calidad de vida personal y laboral y mantener los comportamientos logrados mediante la metodología Biodanza.

- ❖ Evaluar a través del cliente los cambios dados en la mejora o no de la atención después de la aplicación de la metodología Biodanza.

#### **4. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

La población total de Frisby S.A. es de 1.110 empleados, la población de la Regional Centro cuenta con 22 puntos de venta y 250 empleados; la muestra a intervenir fue de 158 colaboradores de los puntos de venta de la Regional Centro y 35 directivos, jefes de departamento y personal administrativo de la Oficina Central de Pereira con el fin de permear la metodología desde el nivel más alto de ésta y unificar el lenguaje sobre la nueva propuesta de capacitación.

Este trabajo fue abordado con los colaboradores de los puntos de venta de Frisby S.A. ubicados en la Regional Centro. La población a intervenir fue de 158 colaboradores. Este equipo estuvo conformado por jefes de zona, administradores de punto de venta, auxiliares de administración, cajeros, despachadores, oficios varios, supernumerarios y auxiliares de producción; además fueron acompañados en el proceso por la gerente general, la directora nacional de gestión humana, la jefe del departamento de gestión humana de la Regional Centro y su director regional.

##### **4.1 TIEMPO Y DISEÑO DEL TRABAJO**

La Escuela Colombia de Biodanza® fue la encargada de diseñar y desarrollar la implementación del proceso, desde el abordaje organizacional de la metodología

de Biodanza, propuesta por el profesor Francisco Escorcía. El estudio tuvo una duración de 7 meses.

#### **4.1.1 Metodología**

- ❖ **Primera Fase.** Diagnóstico de valoración de las variables del estudio: los administradores de Frisby de cada punto de venta realizaron un pre-test de valoración de cada uno de sus colaboradores (Ver Anexo A).
- ❖ **Segunda Fase. Modelo de aplicación Francisco Escorcía.** Diseño y proceso de implementación de la metodología de Biodanza: se realizaron cinco talleres de tres horas cada uno, por espacio de cinco semanas a partir de mayo hasta julio con cada grupo para iniciar el proceso de implementación con los colaboradores de los puntos de venta de la Regional Centro y así fortalecer su expresión corporal, comunicación, vitalidad, creatividad y afectividad. (Ver Anexos B y C).
- ❖ **Tercera Fase.** Se midieron las respuestas de la población objeto de estudio de acuerdo con las variables: expresión corporal, comunicación y relaciones interpersonales. (Ver Anexo D)
- ❖ **Cuarta Fase.** Se desarrolló un programa de mantenimiento a la población objeto de estudio para seguir fortaleciendo los comportamientos logrados mediante la Biodanza. Una sesión de 3 horas desde Agosto hasta Noviembre del año 2.003(Ver Anexo E).

- ❖ **Quinta Fase.** Sensibilizaron a los directivos, jefes de departamento y algunos colaboradores de la administración de la ciudad de Pereira, para dar a conocer la metodología y apoyar el proceso desde el conocimiento que les propiciara la vivencia. Se realizaron dos talleres vivenciales en Pereira de tres horas cada uno en el mes de julio y agosto de 2003.
  
- ❖ **Sexta Fase.** Se desarrolló un programa de fortalecimiento de liderazgo para los líderes de punto de venta para acompañar el proceso de desarrollo de los colaboradores desde un nuevo enfoque de gestión del talento humano. Cuatro sesiones de tres horas en los meses de agosto, septiembre octubre y noviembre. (Ver Anexo F).
  
- ❖ **Séptima Fase.** Evaluación de los resultados desde junio de 2003 hasta febrero de 2004. Cuantitativa (Ver Anexo G) y Cualitativa (Ver Anexo H).

## **5. VARIABLES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- ❖ Expresión Corporal. Indicadores de medición: contacto visual, expresión corporal fluida y afecto en el ámbito organizacional.
- ❖ Comunicación Asertiva. Indicadores de medición: escucha activa, actitud abierta receptiva, oportunidad, retroalimentación responsable y reconocimiento de si mismo y del otro.
- ❖ Relaciones Intra personales. Indicadores de medición: identidad, autoestima.

## 6. CONCLUSIONES

- ❖ La actitud de servicio y de ventas están relacionadas directamente en el trato y la interacción cliente/colaborador. Es ahí donde podemos observar como el proceso de Biodanza® vivenciado por los colaboradores de la Regional Centro generaron los resultados positivos de crecimiento de factores como son: mejora en la asesoría para el cliente, al interesarse en sus gustos y preferencias, explicándole el portafolio de productos ofrecidos.
- ❖ Identificamos como el colaborador estuvo dispuesto a servir, con una escucha activa, fue capaz de interactuar con el cliente de manera tranquila, se sintió seguro.
- ❖ Observamos como se presentaron cambios muy positivos tanto en la parte racional como emocional de los colaboradores de la Regional Bogota lugar de la prueba, reflejado en comunicación asertiva en sus relaciones personales con sus compañeros de trabajo, clientes y su familia.
- ❖ Las ventas han mejorado a través del incremento de la cuenta promedio.
- ❖ Los colaboradores en forma natural expresaron en los talleres de Biodanza® sus sentimientos y pensamientos, los cuales fueron transcritos en forma fidedigna (Ver Anexo F).
- ❖ Los resultados fueron muy positivos y en corto plazo, esto hace que la metodología de Biodanza® sea una herramienta recomendable para las

organizaciones que crean que el factor humano hace la diferencia y es a través de ellos que se pueden lograr las metas organizacionales.

### **Mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores**

- ❖ Este fue muy importante para las personas sobre todo en la esfera familiar, pues refieren que les permitió expresar de mejor manera el afecto a sus hijos. Quieren entregarle a los niños lo que nunca recibieron.
- ❖ Se dio una mejora en los procesos de comunicación, se cuestionan más las disposiciones o instrucciones del jefe, cuando no están de acuerdo y aportan más en cuanto al mejoramiento del punto de venta.
- ❖ Las relaciones de grupo se han mejorado, la metodología facilita llegar a tener lazos afectivos con los compañeros de trabajo, esta permite desarrollar empatía y una conexión profunda de las emociones.
- ❖ En cuanto a la autoestima, se reconocen más, se desarrolló una sensibilidad por si mismo, se muestran más vitales y alegres.
- ❖ Tienen mejor expresión no verbal, logran tener contacto visual con los clientes.
- ❖ Se dio un cambio en el manejo de prejuicios, ya que el proceso invita a que los participantes trabajen con personas del mismo género.
- ❖ Hubo una integración a nivel regional ya que los grupos eran conformados por personas de diferentes sitios de trabajo, con lo cual se ampliaron las fronteras.



- ❖ El haber incluido a las auxiliares de producción dio la posibilidad de adquirir elementos para el desarrollo de su autoestima, con esto permitió que se jalona el proceso de manera importante.
- ❖ El movimiento corporal les permitió contactar su alegría y vitalidad, reflejándose en su bienestar físico y emocional, teniendo como consecuencia unas mejores relaciones tanto en su entorno familiar como laboral.
- ❖ El despertar la conciencia de que la vida está presente en cada momento y que lo más importante es la actitud que asumamos frente a ella, valorando cada instante, abriéndose a la afectividad desde lo corporal traducido en la caricia y el contacto con los seres que ama, desarrollando un vínculo afectivo desde la caricia y la palabra.
- ❖ Podemos además enfatizar que la Biodanza® en este grupo desarrolló dos grandes potencialidades: la vitalidad y la afectividad, y un poco menos relevantes la capacidad de concreción que tiene relación con el potencial de la sexualidad.
- ❖ Se puede observar que el éxito de la pedagogía de Biodanza® depende de la capacidad de apertura que tiene cada una de las personas que participan en los procesos.
- ❖ Se observó que Biodanza® Organizacional es una estrategia que sensibiliza al desarrollar procesos de intervención, orientados a facilitar herramientas técnicas y personales. Además de esto, es importante tener un diagnóstico por cada uno de los grupos para trabajar en los temas específicos que se necesita en cada caso.

- ❖ Encontramos que en Frisby S.A. se han impartido permanentemente programas de desarrollo humano, por ello se logró que el abordaje de la metodología de Biodanza® Organizacional lograra un nivel de profundización en su aplicación.
- ❖ Se corrobora que cuando se impacta la base de la pirámide se genera un movimiento transformador en el modelo organizacional porque se logra desarrollar redes afectivas y mayor empoderamiento de los colaboradores.
- ❖ Además el abordaje debe ser flexible, observando el desarrollo de los potenciales del individuo y el grupo desde ahí se estructura el abordaje a implementar. Es necesario también sensibilizar a las personas que van a participar en el proceso, para hacer un encuadre de la metodología y del abordaje como se va a desarrollar.
- ❖ El abordaje de Francisco Escorcía como manejó los grupos fue desde un enfoque teórico para desarrollar conceptos de los temas a tratar en cada sesión, para luego entrar a la vivencia.
- ❖ Se abordó esta propuesta con los colaboradores desde los diferentes niveles de la regional y algunos directivos de la oficina central, propiciando un reconocimiento entre ellos desde el ser, desarrollando relaciones basadas en la autenticidad y el respeto por la diferencia.
- ❖ Se crearon redes afectivas entre los diferentes colaboradores de todos los puntos de venta, contribuyó al conocimiento tanto de ellos como grupo como la interrelación de los otros equipos de los puntos de ventas, unificando las energías hacia el logro del objetivo de la regional.

- ❖ Hubo una deserción del 10% debido a factores educativos, creencias religiosas, algunos colaboradores no se sentía a gusto y decidieron no participar. Es un porcentaje bajo dentro de los parámetros establecidos de deserción en procesos de formación.
  
- ❖ Se pudo observar que la vivencia les permitió tomar la confianza para dar el paso de llevar a su vida práctica los aprendizajes logrados y contextualizarlos en su vida laboral y familiar.
  
- ❖ Al hacer una última sesión de mantenimiento después de cuatro meses de haber concluido la última fase, se observó que los colaboradores continuaban con los mismos aprendizajes en su vida personal, familiar y en la empresa.

## **7. PROPUESTA**

1. Es de vital importancia identificar la cultura organizacional antes de abordar la metodología para no violentar el proceso y no generar resistencia.
2. Se recomienda hacer encuadre conceptual al iniciar el proceso para bajar las resistencias y de esta manera ganar poco a poco la confianza y la participación de los asistentes.
3. Asignar un tiempo para escuchar a los colaboradores para atender sus necesidades personales y organizacionales, esto construye confianza y respeto por el líder.
4. Observar la evolución del grupo para aplicar la progresividad en la construcción de los talleres.
5. Biodanza® para que genere un cambio real requiere de un proceso de manera que permita establecer un seguimiento y un mantenimiento.
6. Es necesario que la alta dirección de las organizaciones conozcan, avalen y participen en la vivencia de la metodología, porque:
  - Ellos son los primeros generadores del cambio, creando una red de repercusión que afecta la organización.
  - Facilitar los espacios para asimilar los cambios profundos que se generan en las personas.

7. Ante la efectividad de la metodología de Biodanza® y el abordaje por parte de la Escuela Colombiana de Biodanza, se propone continuar con esta propuesta en las otras regionales de Frisby S.A.
8. Realizar un proceso teórico vivencial con el grupo directivo de Frisby S.A. para co-crear significados.
9. Continuar con el proceso en la Regional Centro como una herramienta de fortalecimiento de la expresión corporal, identidad personal y desarrollo de la autoestima de los colaboradores.
10. Es necesario reunir a los grupos y hacer un proceso de retroalimentación y de mantenimiento del grupo para observar sus avances y sus movimientos en la organización desde la metodología.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BRENSON LAZAN, Gilberto; SARMIENTO, María Mercedes. Amauta Internacional. Curso de facilitadores de procesos de transformación organizacional y comunitaria.

ESCORCIA, Francisco. Biodanza Organizacional. Colombia.

FERRADA, María José. Biodanza, una poética del encuentro.

GARCÍA, Carlos. Memorias Taller Biodanza Organizacional Encuentro Internacional en Cartagena Colombia, Septiembre 2001.

BARROS DE CARVALHO, Gerson, SANTOS VIOTTI, Liliana. Las empresas en el tiempo del amor.

MATURANA, Humberto. Lo humano.

TORO ARANEDA, Rolando. Movimiento humano.

\_\_\_\_\_. Coletanias Tomo I y II. Chile.

OSPINA GARCÉS, William. Teorías Administrativas Posgrado en Administración del Desarrollo Humano.

REICHR, Wilhem; LYRA, Alberto. Del análisis del carácter al universo orgánico. Traducción Mario Cervantes. <http://www.univoxpopmex.org/>>

SENGE, Peter. Quinta disciplina.

## ANEXO A. FASE 1. DIAGNOSTICO DE VALORACIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

Resultados pretest aplicado por los administradores de punto de venta a sus colaboradores.

El pretest fue una medición anterior a la aplicación de la metodología de Biodanza® con el fin de tener un referente de evolución en las siguientes variables: vitalidad, creatividad, comunicación asertiva y expresión corporal.

Se trabajó con una escala numérica de 1 a 10, clasificada en 3 categorías:

- ❖ **Bajo:** 1 a 3
- ❖ **Medio:** 4 a 7
- ❖ **Alto:** 8 a 10

1. **Su aspecto denota vitalidad.** El 50.41% de la muestra analizada revela un alto nivel, podemos observar que el 43.80% se encontraba en el nivel medio y el 5.79% en un nivel bajo. Podemos decir que es un grupo con alta capacidad de respuesta física, las personas son saludables y buen ímpetu vital.
2. **Capacidad para encontrar el resultado de su labor.** El resultado más alto observamos que está en el nivel medio con 50.41% le sigue 47.11% en el nivel alto y el 2.48% en el nivel bajo. Pretendíamos medir con esta pregunta la capacidad de los colaboradores de concretar sus ideas en acciones, encontrando un mayor porcentaje en el nivel medio, le sigue el nivel alto y por último el nivel bajo con un porcentaje muy pequeño.
3. **Capacidad para generar soluciones.** El resultado más alto es de 65.29% del nivel alto, le sigue 33.06% en el nivel medio y 1.29% en el nivel bajo. El nivel de generar soluciones mejoro casi el doble, paso del 33.06% al 65.29% creando valor en un 32.23% su capacidad para generar soluciones a los problemas que tienen en el proceso de trabajo.
4. **Capacidad para genera ideas y soluciones innovadoras.** El resultado mayor fue 45.45% en el nivel medio, le sigue el nivel alto con 34.71% y el nivel bajo con 19.83%. Encontramos que la creatividad no está muy desarrollada en el equipo, puede ser motivada por baja autoestima y empoderamiento o porque su líder no genera espacios de libre participación lo cual validamos en el desarrollo del proceso y con el resultado del postest.
5. **Capacidad para relacionarse con el otro.** (Entiéndase en el ámbito laboral). El resultado mayor es 50.41% en el nivel medio, el 46.28% en el nivel alto y el 3.31% en el nivel bajo. Encontramos que está en el nivel medio concentrada la capacidad de relacionarse con los otros de la población objeto del estudio, le sigue el alto y por último en un nivel bajo.

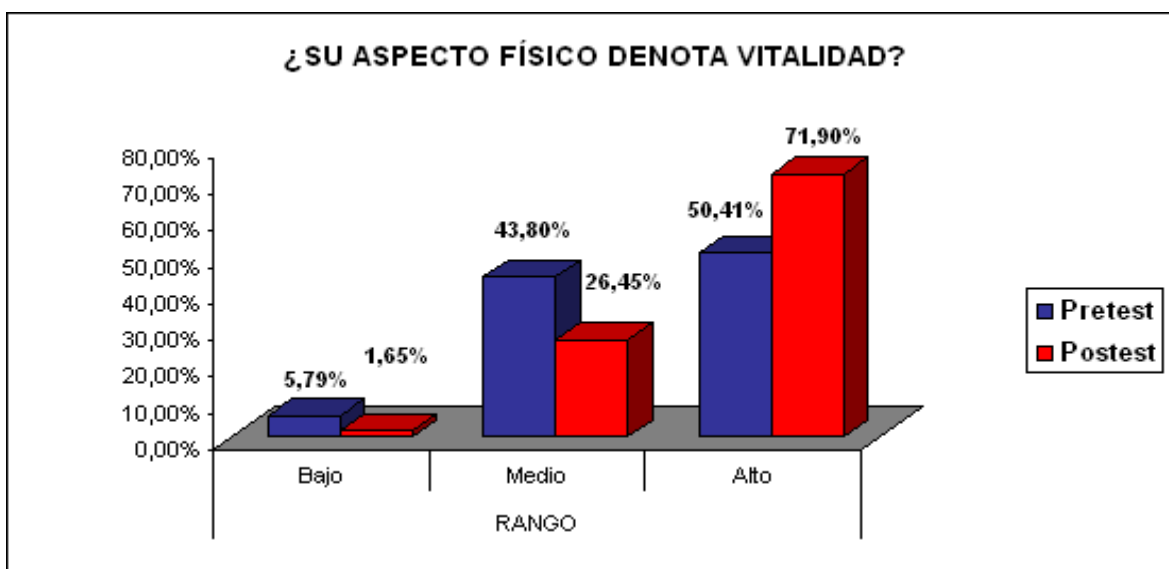
6. **El lenguaje le propicia resultados positivos en su labor.** El mayor resultado se encuentra en el nivel medio con un 54.55%, le sigue un 38.84% en el nivel alto y el 6.61% está en el nivel bajo. Medimos en esta pregunta la comunicación asertiva de los colaboradores con los clientes y compañeros de trabajo, observamos mayor concentración en el nivel medio por encima del 50% que tienen una buena expresión verbal.
7. **Su capacidad de escucha.** El mayor resultado está en el nivel medio con 56.20%, le sigue el nivel alto con un 37.19% y el bajo con 6.61%.
8. **Su expresión corporal.** Los indicadores de medición de esta variable son: contacto visual, expresión corporal fluida y afecto en el ámbito organizacional. La mayor concentración está en el nivel medio con un 53.72%, el alto con un 43.80% y el nivel bajo con un 2.48%. Observamos que puede haber una mejora en esta variable, lo cual se pretende mejorar con la aplicación de la metodología.



### 1. ¿Su aspecto físico denota vitalidad?

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	7	53	61
Postest	2	32	87

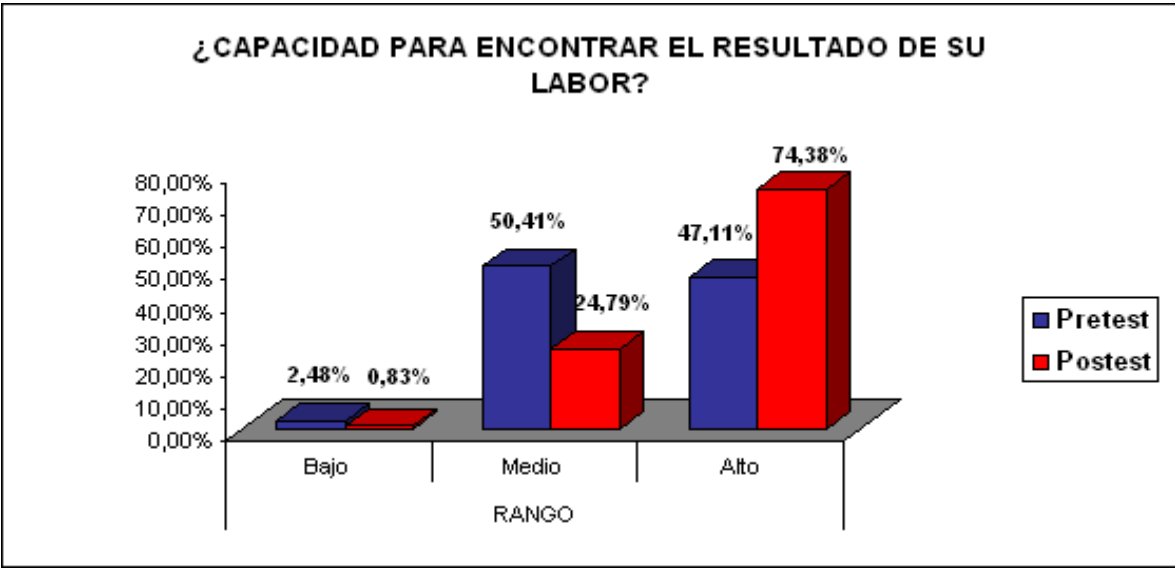
PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	5,79%	43,80%	50,41%
Postest	1,65%	26,45%	71,90%



### 2. ¿CAPACIDAD PARA ENCONTRAR EL RESULTADO DE SU LABOR?

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	3	61	57
Postest	1	30	90

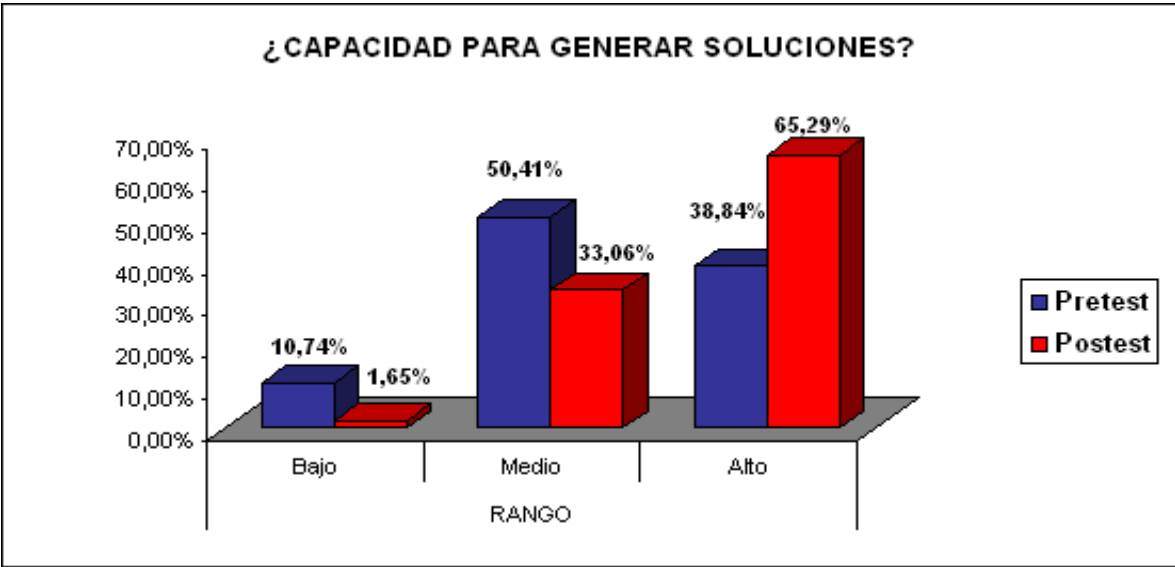
PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	2,48%	50,41%	47,11%
Postest	0,83%	24,79%	74,38%



**3. ¿CAPACIDAD PARA GENERAR SOLUCIONES?**

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	13	61	47
Posttest	2	40	79

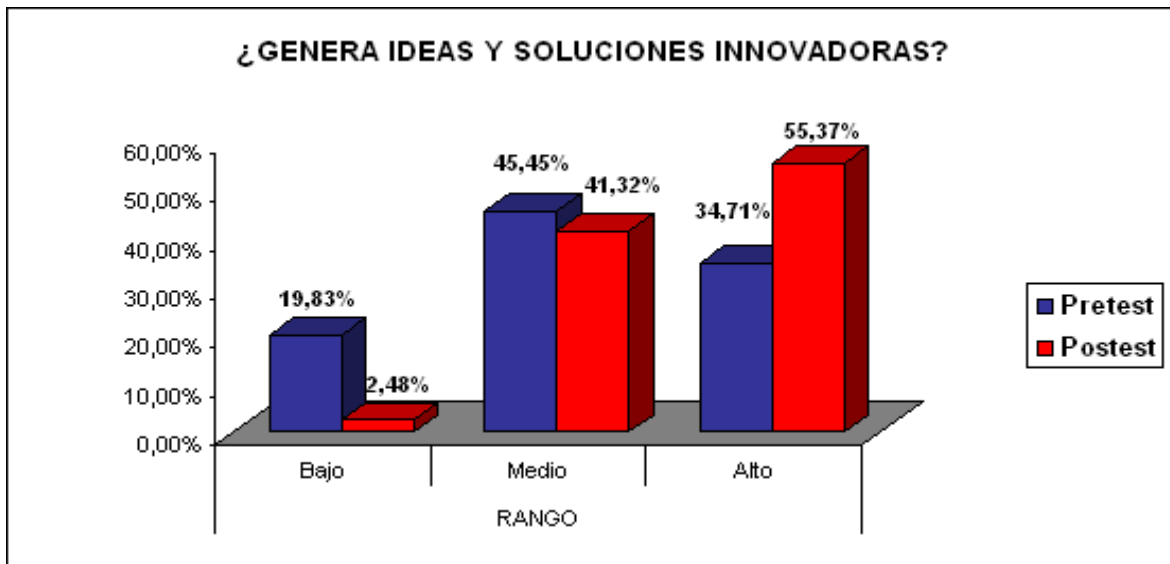
PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	10,74%	50,41%	38,84%
Posttest	1,65%	33,06%	65,29%



#### 4. ¿GENERA IDEAS Y SOLUCIONES INNOVADORAS?

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	24	55	42
Posttest	3	50	67

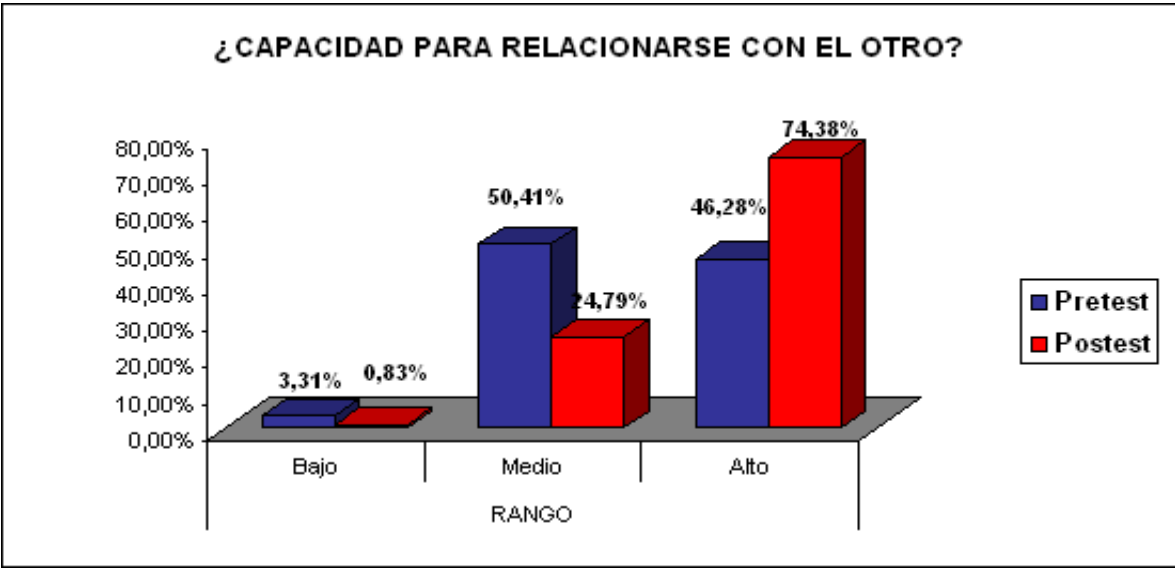
PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	19,83%	45,45%	34,71%
Posttest	2,48%	41,32%	55,37%



#### 5. ¿CAPACIDAD PARA RELACIONARSE CON EL OTRO?

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	4	61	56
Posttest	1	30	90

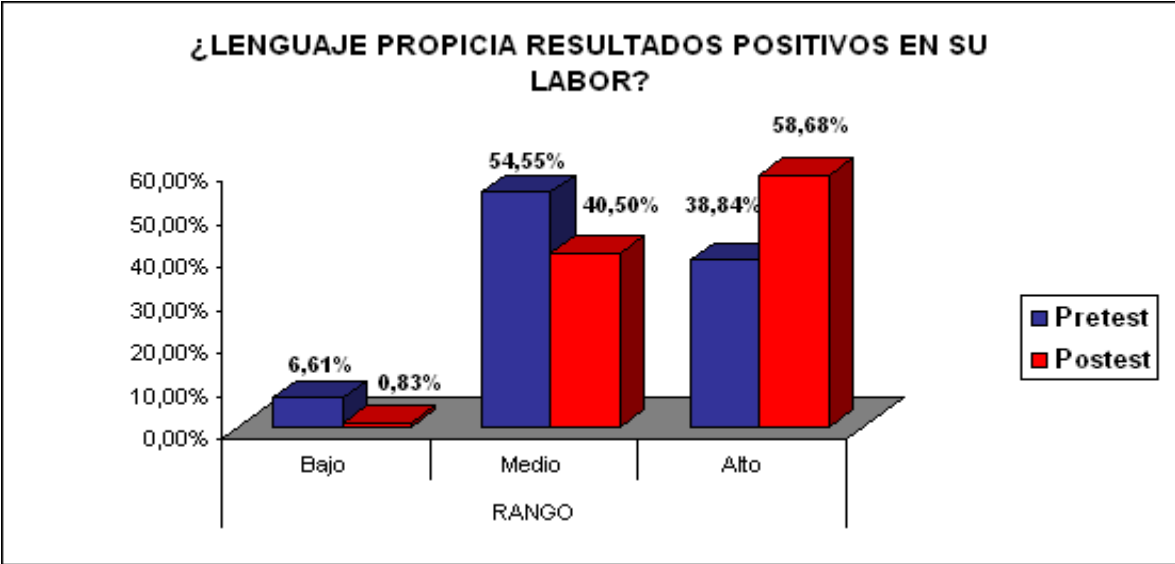
PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	3,31%	50,41%	46,28%
Posttest	0,83%	24,79%	74,38%



**6. ¿EL LENGUAJE LE PROPICIA RESULTADOS POSITIVOS EN SU LABOR?**

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	8	66	47
Postest	1	49	71

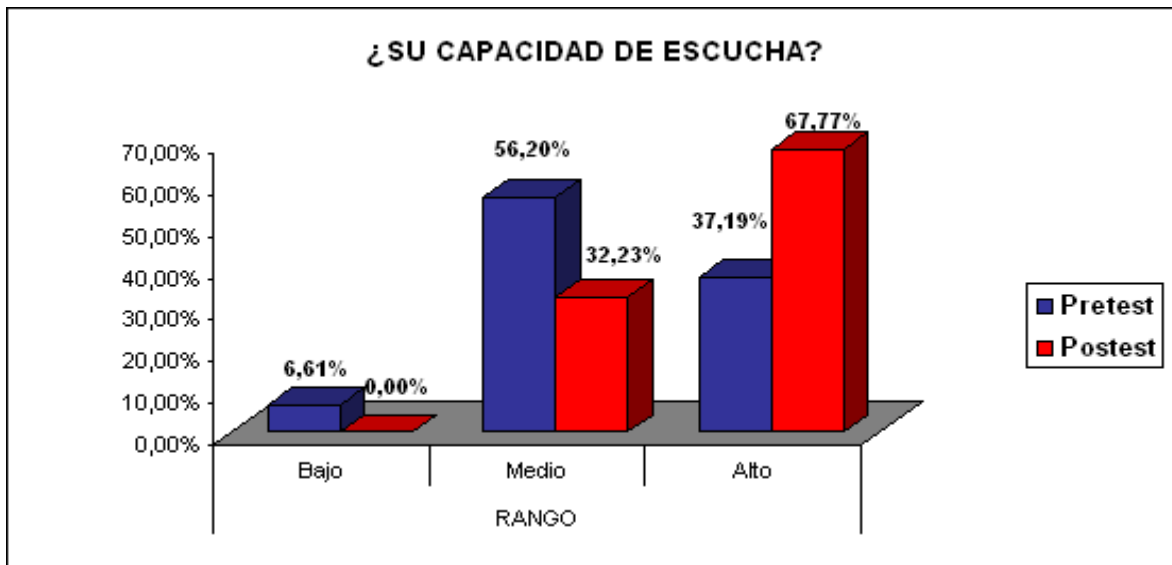
PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	6,61%	54,55%	38,84%
Postest	0,83%	40,50%	58,68%



## 7. ¿SU CAPACIDAD DE ESCUCHA?

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	8	68	45
Posttest	0	39	82

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	6,61%	56,20%	37,19%
Posttest	0,00%	32,23%	67,77%

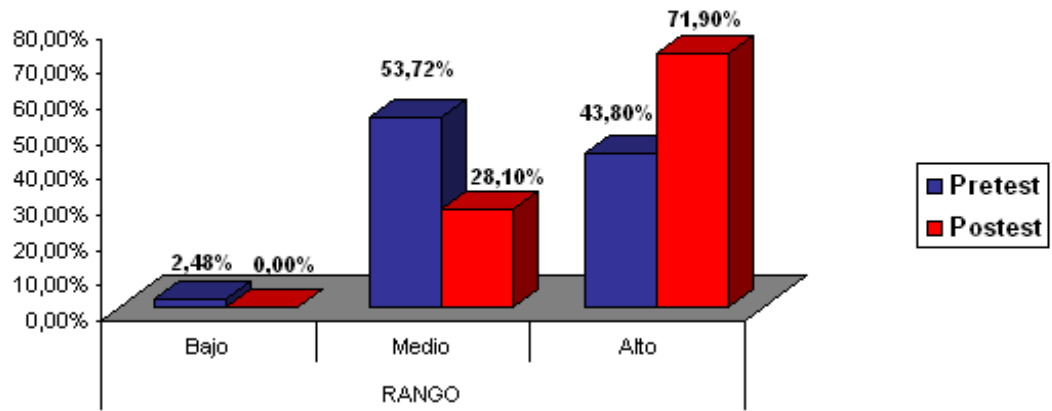


## 8. ¿SU EXPRESIÓN CORPORAL?

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	3	65	53
Posttest	0	34	87

PRUEBA	RANGO		
	Bajo	Medio	Alto
Pretest	2,48%	53,72%	43,80%
Posttest	0,00%	28,10%	71,90%

### ¿SU EXPRESIÓN CORPORAL?



## ANEXO B. FASE 2. TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN PRIMERA, SEGUNDA Y CUARTA FASE PARA LA REGIONAL BOGOTÁ

- ❖ Fecha de iniciación: Mayo de 2003
- ❖ Número de participantes: 158
- ❖ Participantes por áreas:
  - Puntos de venta: 114
  - Líderes punto de venta: 23
  - Líderes oficina regional: 5
  - Oficinas regional: 16

### PROGRAMACIÓN TALLERES

FECHAS	GRUPOS 1, 2, 3	GRUPOS 4 y 5	GRUPO 6 SUPERVISIÓN LILY	DIRECTIVOS FASE 3	MANTENIMIENTO PROCESO	TALLER LÍDERES	INTENSIDAD HORARIA
Actividad							
	FASE 1			FASE 4	FASE 2	FASE 4	
Mayo	05 al 08 12 al 15 19 al 22 26 al 29						3*4= 12 horas c/ u
Junio Cierre Vivencia	03 al 06 12	03 y 05 09 y 12 16 y 17 25 y 26					3*2 = 6 3*3 = 9 3*2 = 6 3*2 = 6
Julio Cierre Vivencia		03 y 04 11		07	24 28		3*4 = 12 3*2 = 6
Agosto				22	22 26	21	3*3 = 9 3*1 = 3
Septiembre			18		30	9	3*3 = 9
Octubre						27	3*1 = 3
Noviembre							
<b>Asistentes</b>	<b>108</b>	<b>50</b>		<b>35</b>	<b>158</b>	<b>28</b>	<b>120</b>

## **ANEXO C. FASE 2. DISEÑO Y PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE BIODANZA® PROPUESTA POR FRANCISCO ESCORCIA**

### **DISEÑO DE LA PRUEBA PILOTO PROGRAMA FRISBY.**

Este material pretende hacer memoria y reconstrucción de los elementos y circunstancias que se tuvieron en cuenta para el diseño formulación y realización en Frisby Regional Centro del programa de Mejoramiento de la Comunicación y Expresividad en los puntos de venta.

Desde el punto de vista de Biodanza® nuestra intervención sería enfocada a mejorar en ellos, su relación consigo mismos a través de la vitalidad y la creatividad y el afecto por lo que son, hacen, y tienen en su vida y en la organización apoyados en las vivencias de afectividad.

Para desarrollar relaciones fluidas, afectivas y expresivas con si mismo, con demás (compañeros de trabajo) y con el entorno (los cliente), Biodanza®, que se enfoca en la parte sana de los seres humanos y en lo organizacional en la parte sana de la organización lo desarrolla como un tema de comunicaciones y por lo tanto se decidió abordarlo como tal.

La estrategia central se contextualiza entonces:

Para **OPTIMIZAR LOS RECURSOS PARA LA COMUNICACIÓN** de los colaboradores, consigo mismo, con los demás compañeros de trabajo y con los clientes.

Para lograr la **FLUIDEZ, AFECTO Y BIENESTAR PERSONAL** como camino a la amabilidad con los clientes.

Para generar **GANANCIAS PERSONALES Y EMPRESARIALES** entendido esto desde nuestra experiencia, que la ganancia empresarial sin la personal no se obtiene fácilmente, el colaborador debe sentir que hay una ganancia para el mismo, de manera que lo mantenga en el proceso.

### **Metodología**

Para un trabajo organizacional en comunicaciones desde la metodología de Biodanza® se requiere abordar el trabajo con una conceptualización del tema por parte del facilitador y luego pasar a vivencias acordes con el tema, reenmarcadas con la consigna en cada una de ellas.

Conceptualmente se explica este abordaje teórico vivencial y no solo vivencial como es usual en Biodanza® porque las personas van a una actividad laboral y no en la búsqueda específica de Biodanza®



Lo teórico es una estrategia de aprestamiento de los participantes desde un territorio conocido por ellos, no es el punto central, lo teórico también es válido y además útil y necesario, porque la intervención aunque es en el ser, tiene el objetivo central en mejorar el hacer organizacional de los participantes. Los elementos teóricos se utilizan para contextualizar el trabajo, darle un soporte desde el hemisferio izquierdo.

Lo que “deflagra” el aprendizaje es la vivencia “aquí y ahora”, lo que permite apropiarse de los elementos conceptuales es la propia interacción del participante con sí mismo y con los otros en la vivencia misma, lo que remueve corazas, afloja el cuerpo y alivia el alma es la vivencia, lo que genera la sensación de bienestar y plenitud es la vivencia, lo que se llevan para la casa y el trabajo es una sensación, una emoción, más que una opinión o un pensamiento.

El punto fue entonces seleccionar temas que apuntando al ser también reforzaran el hacer y que generaran en los participantes una ganancia en el aquí y en el ahora, en sí mismos, en su familia y en su trabajo.

El tema funciona así: definido el tema general del trabajo se ubican los elementos teóricos para cada sesión y las consignas refuerzan y dirigen la vivencia en cada caso en particular.

La vivencia por sí misma contiene todas las líneas de vivencia y se desarrollan unas en mayor grado que las otras de acuerdo con la condición del grupo, el momento del proceso en el cual se está y de la lectura del facilitador del grupo: rigidez, resistencia, etc.

Como valor agregado de facilitación, desde nuestra experiencia agregamos elementos de PNL y elementos de desarrollo organizacional acorde con la intención del trabajo a realizar y acordes con el modelo teórico de Biodanza®.

Al respecto de elementos de desarrollo organizacional utilizados el primero y más importante fue hacer el abordaje a la atención de la inquietud propuesta como un tema de comunicaciones en la gente dentro de la organización Frisby y no como un tema de fluidez, sincronización, y demás afines a Biodanza.

Los conceptos como liderazgo son más de lo organizacional que de la Biodanza® misma y la idea al usar los conceptos es tomar aquellos que estén en resonancia con la cosmovisión, sentido filosófico y metodológico de Biodanza. Matsushita y Fayol consideran las empresas como sistemas vivos y Taylor se enfoca en lo técnico y la tarea.

En concordancia con lo planteado se optó por realizar un programa de desarrollo personal en comunicaciones para el ser de las personas y el hacer en sus sitios de trabajo, con la metodología de Biodanza® al cual se le dio el nombre de:

## **“Mejoramiento de la Comunicación y Expresividad en los Puntos de Ventas” Prueba Piloto.**

Se consideró que el trabajo en la Regional Centro de Frisby sería una prueba piloto y que de acuerdo con los resultados obtenidos este se ampliaría al resto de la compañía en todo el país.

### **Duración**

En Biodanza® una sesión impacta y produce en quien participa una sensación agradable y algunos efectos de corto plazo por lo tanto si se quería propiciar cambios que permanecieran en la gente era necesario entonces que el grupo de participantes hicieran un proceso.

En función de tiempos y disponibilidades de las personas que harían el proceso se determinó hacer un programa de cinco sesiones, una semanal de tres horas cada una, buscando continuidad y permanencia.

### **Participantes**

El grupo para la prueba piloto estuvo conformado por el personal de punto de venta y algunos directivos de la administración. Es necesario la presencia de los miembros de la administración en el proceso para validarlo, darse cuenta de lo que está ocurriendo con su gente y así lograr un desarrollo integral de la organización.

### **Estructura y Contenidos**

Determinado un proceso de cinco sesiones por grupo, se procedió a definir los contenidos de cada sesión, con elementos teóricos básicos de la comunicación y con vivencias específicas para cada uno de los temas.

Cuando hablamos de comunicación en Biodanza® se asocia en el modelo teórico con el desarrollo de la capacidad en el ser humano de integración y conexión con sí mismo, con el otro y con el entorno y como esto ocurre de forma simultánea y no lineal, y de lo elemental a lo más elaborado entonces se diseñaron las sesiones así:

- ❖ Cada sesión tendrá desde lo teórico elementos participativos y dinámicos que involucren a los participantes en el aprendizaje de los conceptos y a la elaboración de su propia síntesis conceptual.
- ❖ Lo vivencial se hará con la estructura metodológica de Biodanza®, usando y reforzando desde las consignas de cada ejercicio el tema tratado en particular y

en general con los ejercicios y consignas para propiciar en los participantes el observar, ver, sentir y percibir como son sus estrategias de comunicación y como puede hacer un uso más efectivo y afectivo de estas.

- ❖ Sensibilizarlos de su valor como seres humanos y de sus recursos internos para atender los requerimientos de su vida personal y laboral desde una perspectiva del respeto hacia si mismo, hacia los demás y hacia su entorno laboral.
- ❖ La tarea tendrá como objetivos básico permitirle a los participantes internalizar vivencias, conceptos y darles la posibilidad de vivenciar lo tratado y aprendido en cada sesión.
- ❖ Para lograr los objetivos del trabajo las sesiones se realizaron sobre esta estructura funcional con algunas variaciones de acuerdo a la sesión.
- ❖ La estructura del programa desarrollado para Frisby es específico para ella, se requiere construir talleres a la medida de la empresa según el diagnóstico y necesidades sentidas en ella, de lo escuchado y sentido en la(s) charlas y entrevistas con los clientes y una vez en presencia del grupo ajustar a lo que este muestra y demanda.
- ❖ No se debe adoptar un programa que fue exitoso con un grupo en una empresa para replicarlo tal cual, a otros grupos en ella, o en otras empresas, pues como lo sabemos en Biodanza® cada grupo es diferente de los otros y requieren aproximaciones y desarrollos diferentes en las vivencias y a veces en la parte conceptual también.

## **ESTRUCTURA GENERAL DE CADA SESIÓN**

1. Compartir grupal la experiencia anterior.
2. Qué ganancia obtuvo al hacer la tarea.
3. Qué observó de sí mismo.
4. Tema sesión.
5. Ejercicios sobre el tema.
6. Vivencia.
7. Compartir: qué aprendieron de sí mismos hoy.
8. Tarea, auto-observar durante esta semana.

Los objetivos y contenidos por sesión se describen a continuación.

SESIÓN	OBJETIVO	CONTENIDOS	TAREA
1	Mejoramiento de la comunicación y expresividad en los puntos de vista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desde lo teórico conceptual dar a conocer a los participantes el programa, la razón de ser y sus alcances.</li> <li>❖ Acordar un contrato de valor con los participantes para la ejecución del trabajo.</li> <li>❖ Construir con el grupo definiciones y conceptos relacionados con la comunicación en la vida personal y laboral.</li> <li>❖ Sensibilizar las ventajas de una buena comunicación en la vida personal y laboral desde la ecuación: comunicación, comunidad, comunión.</li> <li>❖ Desde lo vivencial permitir a los participantes hacer conciencia de su cuerpo, forma de caminar, mirar a los otros y posturas corporales que los conectan con su vitalidad y sus recursos internos.</li> <li>❖ Utilizar rondas de comunicación, caminar fisiológico, con conexión afectiva, de contacto visual y ejercicios de integración motora y afectivo motora.</li> </ul>	<p>Permitirle a los participantes internalizar la vivencia y los conceptos desarrollados desde observar su caminar y mirar en la vida cotidiana y laboral.</p> <p>Específicamente observar su caminar en el lugar de trabajo, cuando camina hacia el cliente como lo hace, su postura corporal cuando está frente al cliente y si mira o no y cómo, a las personas y a los clientes.</p>
2	Manejo proactivo del estrés	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desde lo teórico abordar el tema del estrés por las implicaciones que esto tiene en la conducta laboral y personal de los colaboradores y para que ellos lo comprendan en su real dimensión.</li> <li>❖ Dar a conocer su definición, características y efectos y enseñar a los participantes a reconocer y cómo saber estar en estrés y autorregularse.</li> <li>❖ Desde lo vivencial permitir a los participantes percibir a través de las vivencias el estado de su cuerpo, dolores tensionales, etc., y aprender formas para identificarlos y manejarlos con vivencias de manejo de la respiración, segmentarios y demás ejercicios para completarlas.</li> </ul>	<p>Autoobservar durante la semana e identificar: ¿Qué me estresa?, ¿Cómo lo estoy manejando con los clientes, compañeros y familia?</p>
3	Cómo influye la percepción y los canales sensoriales en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Invitar a los participantes a conocer los sistemas de representación, cómo percibimos las personas, las situaciones y las cosas, si todos percibiéramos igual no tendríamos problemas de comunicación y cómo cada persona tiene sus propias estrategias para percibir el entorno.</li> <li>❖ Definición, características y ventajas de los sistemas de representación acompañados de ejercicios de agudeza sensorial para trabajar en grupos por los participantes.</li> <li>❖ Desde lo vivencial con las consignas y las vivencias entre ellas de ejercicios trofotróficos sensibilizarlos al uso de sus canales sensoriales para percibir y comunicarse.</li> </ul>	<p>Propiciar en los colaboradores que asisten observar con que canal visual, auditivo o cenestésico predominantemente usa para comunicarse e identificarlos con otras personas con quienes interactúa.</p>
4	Fortalecer la identidad personal y de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Permitir a los participantes percibir como su diálogo interno y su percepción de la realidad se construye desde sus protovivencias y de que manera facilita o entorpece su comunicación con sí mismo y con los demás. Incluye también las creencias sobre sí mismo, los demás y su vida personal y laboral.</li> <li>❖ Vivencias para sentirse vivo, reforzar la identidad, percibir y expresar la fuerza interior, agradecer lo que somos, lo que tenemos y lo que hacemos en la vida y en la empresa.</li> </ul>	<p>Dar a los participantes la posibilidad de percibir y observar cómo es su diálogo interno, cómo se ve, cómo se escucha y cómo se siente a sí mismo, cuando está con sí mismo, con su jefe, con los clientes.</p>
5	Cierre afectivo utilizando los conocimientos adquiridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Enriquecer los espacios de comunicación de los participantes desde la comprensión conceptual y vivencial de cuáles son las condiciones de una comunicación asertiva; qué es y cómo funciona la escucha activa, la tolerancia, la compasión, el respeto por la diferencia y el rapport.</li> <li>❖ Buscar que los participantes en grupos de cinco o seis personas entre ellas usen la escucha activa, permitan la diferencia, reconozcan el valor del otro y demás recursos internos para una comunicación afectiva y efectiva entre ellos.</li> </ul>	<p>Los participantes se harán y responderán estas preguntas entre ellos en cada grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Lo que a mí me gustaría que mis compañeros de trabajo y mis clientes dijeran y vieran de mí es?</li> <li>❖ ¿Lo que me gusta de tí es?</li> <li>❖ ¿Cómo puedo usar lo aprendido en este programa en mi trabajo?</li> </ul>

## ESTRUCTURA VIVENCIAL DE CADA SESIÓN

SESIÓN	TEMA	VIVENCIA	TAREA
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación título del trabajo: Mejoramiento de comunicación y expresividad en los puntos de venta. Comunicación-Comunidad-Comunión.</li> <li>❖ Acordar significados y desarrollo contenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ronda de comunicación</li> <li>❖ Caminar fisiológico</li> <li>❖ Caminar contacto visual</li> <li>❖ Caminar con conexión afectiva</li> <li>❖ Ejercicios de integración motora y afectivo motora</li> <li>❖ Ronda de cierre</li> <li>❖ Cierre propuesta abrazo</li> <li>❖ Compartir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Observar su caminar y mirar.</li> <li>❖ Cómo camino hacia el cliente.</li> <li>❖ Cómo recibo al cliente, mi postura corporal.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estrés.</li> <li>❖ Definición, características y efectos.</li> <li>❖ Reconocer como saber estar en estrés y autorregularse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ronda inicial</li> <li>❖ Activación</li> <li>❖ Sincronización rítmica</li> <li>❖ Caminata de determinación</li> <li>❖ Vivencias para estrés</li> <li>❖ Manejo respiración</li> <li>❖ Segmentario de cuello</li> <li>❖ Segmentario de hombros</li> <li>❖ Segmentario de brazos</li> <li>❖ Segmentario de cadera</li> <li>❖ Activación media</li> <li>❖ Cierre de rondas de activación media</li> <li>❖ Compartir: Qué aprendieron de si mismos hoy</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Auto observar durante esta semana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Qué me estresa</li> <li>❖ Cómo lo estoy manejando con los clientes, compañeros, familia.</li> </ul>
<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sistemas de representación, cómo percibimos las cosas.</li> <li>❖ Si todos percibiéramos igual no tendríamos problemas de comunicación.</li> <li>❖ Cada persona tiene sus propias estrategias para percibir el entorno.</li> <li>❖ Definición, características y ventajas.</li> <li>❖ Ejercicios de agudeza sensorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ronda de inicio</li> <li>❖ Activación rítmica</li> <li>❖ Grupos de trabajo de dos</li> <li>❖ Grupos de trabajo de tres</li> <li>❖ Ejercicios trofotróficos</li> <li>❖ Caminates de poder</li> <li>❖ Solo, a dos</li> <li>❖ Ronda concéntricas de miradas</li> <li>❖ Ronda de cierre</li> <li>❖ Compartir: Qué aprendieron de si mismos hoy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Observar con qué canal visual, auditivo o cenestésico usa predominantemente para comunicarse.</li> <li>❖ Identificarlos en otras personas.</li> </ul>
<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diálogo interno.</li> <li>❖ Comunicación interna y percepción del exterior.</li> <li>❖ Cómo los seres humanos se representan a si mismos en la realidad.</li> <li>❖ Cómo percibimos y valoramos esa realidad.</li> <li>❖ De la protovivencia al sentimiento y al pensamiento.</li> <li>❖ Cómo el lograr algo mejor, pasa por querer, aceptar y agradecer.</li> <li>❖ Cómo asumimos y potenciamos nuestra realidad de hoy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vivencia para sentirme vivo</li> <li>❖ Vivencia para reforzar mi identidad</li> <li>❖ Danzas para percibir y expresar mi fuerza interior</li> <li>❖ Danzas para agradecer lo que somos, lo que tenemos y lo que hacemos en la vida y en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diálogo interno</li> <li>❖ Cómo me veo, cómo escucho y cómo me siento a mi mismo cuando estoy solo, cuando estoy con mi jefe, cuando estoy con un cliente</li> <li>❖ Cierre</li> <li>❖ Compartir</li> </ul>

SESIÓN	TEMA	VIVENCIA	TAREA
<p style="text-align: center;"><b>5</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Compartir grupal experiencia anterior.</li> <li>❖ Qué ganancia obtuvo al hacer la tarea.</li> <li>❖ Qué observó de sí mismo.</li> <li>❖ Compartir individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Cuáles son las condiciones de una comunicación asertiva?: Seguridad, conocimiento, claridad.</li> <li>❖ ¿Qué es tolerancia?: Capacidad de ponerme en los zapatos del otro. Comprender a la otra persona.</li> <li>❖ ¿Qué es compasión?: Es apasionarse por la otra persona.</li> <li>❖ ¿Que es respeto por la diferencia?: Diferencia enriquece porque me expande en comunicación.</li> <li>❖ ¿Qué es rapport?</li> <li>❖ Compartir grupal</li> <li>❖ Ejercicios</li> <li>❖ Condición escucha activa, con tolerancia y rapport</li> <li>❖ Escuchar conectado con la mirada</li> <li>❖ En grupos de cinco personas por grupo:</li> <li>❖ ¿Lo que a mí me gustaría que mis compañeros de trabajo y mis clientes dijeran y vieran de mí, es?</li> <li>❖ ¿Cómo puedo usar lo aprendido en mi trabajo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ronda de inicio</li> <li>❖ Trenes sinérgicos</li> <li>❖ Mostrar lo mejor de mí</li> <li>❖ Caminar de poder</li> <li>❖ A dos para danzar y dar lo mejor de mí</li> <li>❖ A dos sintonizado con lo mejor del otro</li> <li>❖ A dos mostrar las ganas de vivir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ronda cierre, abrazos con la gente que me gusta.</li> </ul>

## ANEXO D. FASE 3. RESULTADOS POSTEST APLICADO POR LOS ADMINISTRADORES DE PUNTO DE VENTA A SUS COLABORADORES

El postest fue una aplicación del mismo formato utilizado en el pretest con el fin de medir el impacto logrado en los colaboradores después de haber implementado la metodología de Biodanza® en la Regional Centro de Frisby S.A.

Se trabajó con una escala numérica de 1 a 10, clasificada en 3 categorías:

- ❖ **Bajo:** 1 a 3
- ❖ **Medio:** 4 a 7
- ❖ **Alto:** 8 a 10

1. **Su aspecto denota vitalidad.** El 71.90% de la muestra analizada revela un alto nivel, podemos observar que el 26.45% se encontraba en el nivel medio y el 1.65% en un nivel bajo. Podemos decir que un grupo aumentó su capacidad física notoriamente en un 42.6%, las personas son saludables y buen ímpetu vital.
2. **Capacidad para encontrar el resultado de su labor.** El resultado más alto observamos que está en el nivel alto con un 74.38%, el nivel medio disminuye un 24.79% y disminuye el bajo en 0.83%. La capacidad de los colaboradores de concretar sus ideas en acciones se aumentó en un 47.55%.
3. **Capacidad para generar soluciones.**
4. **Capacidad para generar ideas y soluciones innovadoras.** El resultado mayor es 55.37% en el nivel alto, le sigue el nivel medio con 41.32% y el nivel bajo con 2.48%. Encontramos que la creatividad aumentó en un 21.82% considerablemente en el equipo, aumentó autoestima y empoderamiento y se generaron espacios de libre participación.
5. **Capacidad para relacionarse con el otro.** El resultado mayor está en el nivel alto con 74.38%, el nivel medio con 24.79% y el nivel bajo con 0.83%. Encontramos que se aumentó considerablemente la capacidad de relacionarse con los otros en un 47.56% de la población objeto del estudio, disminuyendo el medio y el bajo.
6. **El lenguaje le propicia resultados positivos en su labor.** El mayor resultado se encuentra en el nivel alto con un 58.55% le sigue un 34.84% en nivel alto y el 6.61% está en el nivel bajo. Aumentó en un 7.57% que fue un incremento no muy significativo porque no se trabaja la expresión verbal.
7. **Su capacidad de escucha.** El mayor resultado está en el nivel alto con 67.77% le sigue el nivel medio con un 56.20% y el bajo con 0%. Se aumentó la capacidad de escucha en un 20.58%.
8. **Expresión corporal.** La mayor concentración está en el nivel alto con un 71.90%, sigue el nivel medio con 28.10% y el 0% en el nivel bajo, se incrementó la expresión corporal en un 33.84%.

## **ANEXO E. FASE 4. MANTENIMIENTO DEL PROCESO**

Esta fase posterior del proceso tiene como finalidad reforzar los aprendizajes hechos por los participantes en las etapas anteriores, hacer un seguimiento acompañado desde los facilitadores del proceso de evolución personal de los participantes y mantener una abierta y continua comunicación con el equipo de trabajo.

Francisco Escorcía analizaba la evolución del proceso con el Director y la Jefa de Gestión Humana de la Regional de Frisby Centro Bogotá, identificaban la necesidad sentida de la empresa y el equipo de colaboradores, con el fin de encauzar y equilibrar los intereses personales y empresariales. Esto permitió que el proceso fuera flexible a la respuesta del grupo ante las vivencias experimentadas durante el proceso

Las jornadas de mantenimiento se realizaron una vez por mes durante cuatro meses a las cuales podían asistir todos los colaboradores que estaban en el proceso.

Cada sesión de trabajo de esta fase de mantenimiento se estructuró en tres fases:

**PRIMERA FASE** para hacer una evaluación de los logros alcanzados y las inquietudes de las personas en relación con su proceso personal y con su proceso laboral. ¿Cuáles fueron las ganancias obtenidas?, ¿Qué dificultades se han encontrado?

**SEGUNDA FASE** reforzar con conceptos y vivencias, los aprendizajes realizados.

**TERCERA FASE** vivencia de la metodología de Biodanza.



<b>DESARROLLO DE LAS SESIONES</b>	
<b>SESIÓN 1</b>	
<b>Primera Fase:</b>	Autoevaluación: ¿qué estoy haciendo, cómo y cuándo lo estoy haciendo?, ¿qué aprendizajes y ganancias he obtenido?
<b>Segunda Fase</b>	Desarrollo conceptual: ¿qué da valor a una organización?, las relaciones afectivas dan sentido a las organizaciones, comunicación, trabajo en equipo, sinergia.
<b>Tercera Fase:</b>	Vivencias con dinámicas de dar y recibir
<b>SESIÓN 2</b>	
<b>Primera Fase:</b>	Autoevaluación: ¿qué estoy haciendo, cómo y cuándo lo estoy haciendo?, ¿qué aprendizajes y ganancias he obtenido?
<b>Segunda Fase</b>	Desarrollo conceptual: mi fuerza interna empoderamiento en el hacer, calidad y excelencia.
<b>Tercera Fase:</b>	Vivencias de vitalidad
<b>SESIÓN 3</b>	
<b>Primera Fase:</b>	Autoevaluación: ¿qué estoy haciendo, cómo y cuándo lo estoy haciendo?, ¿qué aprendizajes y ganancias he obtenido?
<b>Segunda Fase</b>	Desarrollo conceptual: comunicaciones afectivas efectivas, liderazgo, confianza.
<b>Tercera Fase:</b>	Vivencias de confianza y comunicación con el otro, cuidar relaciones.
<b>SESIÓN 4</b>	
<b>Primera Fase:</b>	Autoevaluación: ¿qué estoy haciendo, cómo y cuándo lo estoy haciendo?, ¿qué aprendizajes y ganancias he obtenido?
<b>Segunda Fase</b>	Desarrollo conceptual: ¿cuál es la razón de ser de Frisby, cómo organización?, ¿con quién?, con gente capaz, motivada afectiva, competente, responsable; ¿para quién? Inversionistas, clientes, colaboradores.
<b>Tercera Fase:</b>	Vivencias de ser, estar y hacer en la vida y en Frisby.

Se desarrolló una última sesión de mantenimiento, después de cuatro meses, con el fin de observar y registrar con todos los colaboradores que fueron objeto de estudio, como estaban sus aprendizajes, y su calidad de vida.

## **ANEXO F. FASE 6. LIDERAZGO BASE METODOLÓGICA VIVENCIAL**

Estos son los elementos conceptuales y vivenciales en que se soportaron las vivencias propuestas al grupo en su orden metodológico desde Biodanza® y que se realizaron durante las cuatro sesiones sin que necesariamente coincidan en su orden con esta descripción.

Para efectos de esta propuesta, los seres humanos cuando asumen un rol de liderazgo requieren fortalecer sus recursos internos, entonces, la pregunta es: **¿Qué requiere un ser humano para ser un buen líder?**

La respuesta a esta pregunta, si es un trabajo de Biodanza, surge de las líneas de vivencia y son los recursos internos a convocar en las personas para despertarlos cuando se evidencian que no están activos o para desarrollarlos cualquiera que sea el nivel donde lo tienen, entre otras: energía, capacidad para la acción, empatía, seducción, imaginación, creatividad, afecto, son todos éstos, elementos de las líneas de vivencia en Biodanza.

### **VITALIDAD-MOTIVACIÓN**

El líder desde la perspectiva de Biodanza® Organizacional es una persona que requiere de fuerza y energía para el logro de sus objetivos, para asumir retos y para establecer los límites.

La vivencia de vitalidad fue profunda y empoderadora, dirigida a lograr en los participantes su conexión con su fuerza interior, percibir su vitalidad, asumir el reto de la presencia de los otros con su mirada y rescatar la vivencia interna de su propia vitalidad.

### **SEXUALIDAD-DISFRUTE**

Esta línea de vivencia permite a las personas desarrollar su capacidad de seducción, de atraer y convocar a las personas a su cargo en pos de su tarea y/o proyecto. Se invitó a los participantes a convocar desde sí mismos y mostrar con ejercicios de Biodanza® su sensualidad, su seducción.

La línea de sexualidad permite reconocer y expresar desde lo erótico: el placer, las ganas y el gusto por lo que se es, se hace y se tiene en la organización. Se invitó a los participantes a realizar ejercicios que les permitieron vivenciar estos elementos.

### **AFECTIVIDAD-RELACIONES**

Afecto desde nuestra metodología en el contexto organizacional es una disposición abierta, una inclinación permanente de cuidado y empatía con las personas, con el lugar donde trabajan y con las labores que desarrollan.

Las vivencias de afectividad se dirigieron a sentir, percibir y manifestarse afectivamente con si mismos y con las demás personas del grupo, reforzando el aprendizaje ya hecho y ampliando en ellos la posibilidad de manifestarse y comunicarse de formas afectivas y efectivas con sus grupos de trabajo. Se propusieron ejercicios a los participantes para profundizar en las vivencias de afectividad.

## **CREATIVIDAD-INNOVACIÓN**

Esta línea de vivencia se relaciona con la capacidad de innovar, de encontrar otras formas de... que requieren las personas en su proceso de liderazgo, para lo cual se llevó a los participantes a una vivencia de creatividad con arcilla que fue profunda y significativa para ellos.

Se generó con esta vivencia el desarrollo de su capacidad de vínculo, de ser parte de, de generar confianza y de creer en el otro como condición para que crean en mí.

## **TRASCENDENCIA-VISIÓN-VALORES**

Con esta sesión, la número 4 de acuerdo con el registro que tengo, se cerró el trabajo de liderazgo buscando una integración de todas las vivencias antes indicadas, donde los participantes hicieron la danza del tigre, que relaciona la fuerza y la ejecutividad; la serpiente, la sensualidad; la garza, la fluidez y la visión; el fuego, la pasión e integración del ying y el yang.

## **ESTRUCTURA**

### **SESIÓN 1: LIDERAZGO**

#### **La razón de ser:**

Resultados positivos obtenidos en el proceso requieren de un fortalecimiento y sostenimiento en el tiempo con la indispensable participación de la gerencia media.

**Supuesto básico:** las ventas y servicios.

Tercera resistencia al cambio

Cambio en la organización puede ser percibida como amenaza

## **Estrategias**

### Empoderamiento

- Su nuevo rol debe no sólo ser figuras de autoridad sino facilitadores y animadores del proceso de cambio desde las estrategias del aprendizaje de adultos.
- Gestión desde la confianza y la certeza y no desde el control y la desconfianza.

### Comunicación

- Proceso de aprendizaje vivencial, activo, participante, no académico magistral
- Aprendizaje de actitudes, habilidades y competencias
- Crear comunidad de aprendizaje entre colaboradores con dinámicas de dar y recibir
- Líderes y colaboradores son agentes de cambio mutuos

## **Evaluación para aprender**

### **Estrategias:**

- La primera definición: hacer del instrumento de evaluación una herramienta de aprendizaje.
- La segunda definición: no esperar resultados a corto plazo en el proceso del cambio y establecer metas y seguimientos puntuales para obtener resultados.
- La tercera definición: evaluar a cada colaborador (aprender para desarrollar) y dar feed-back para reflexionar más que sólo juzgar sobre los resultados.
- La cuarta definición: hacer registros de los cambios y ganancias obtenidas por los colaboradores para reenmarcarlas y difundirlas y hacer reconocimiento y motivación al grupo.
- La quinta definición: sistema de conciencia y sensibilidad al flujo del trabajo para advertir inmediatamente cualquier desviación de la calidad del producto o del servicio (sistema inmunológico).

### **Formas de gestión:**

### **Construcción desde el afecto**

- La afectividad es lo que le da sentido a las organizaciones
- El afecto relaja los estados de control, genera mayor compromiso

## **Cambio en las relaciones**

- Las organizaciones sólo modifican la estructura y no las relaciones y por esto no se mejora nada.
- Relaciones desde la certeza, el afecto y la confianza.
- El rol de jefe no es de juez sino facilitador del aprendizaje, un animador, un coordinador, no es figura de autoridad, no es el que sabe, sino un colega que apoya sistemas de control.
- Sistema de control es diferente entre: querer hacer algo y deber hacer algo.

## **ANEXO G. FASE7. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE JUNIO DE 2003 A FEBRERO DE 2004**

La Empresa Momentos de Verdad, ubicada en la ciudad de Medellín, se especializa en medir el servicio que las empresas prestar a sus clientes, mediante un instrumento llamado Libreta de Calificaciones, esto les permite manejar neutralidad en la información.

Frisby S.A. ha contratado esta firma con el fin de:

- Medir la percepción que los clientes tienen frente al servicio recibido en los puntos de venta y en la entrega a domicilio.
- Identificar los posibles problemas que estén influenciando las intenciones de compra de los clientes.
- Comparar y evaluar las tareas del mejoramiento que se han realizado desde la última medición.

Las variables a medir son:

### **ACTITUD DE SERVICIO**

- Amabilidad y cortesía
- Presentación del personal
- Agilidad y disposición para la solución de sus inquietudes
- Agilidad toma de pedido
- Agilidad en la entrega del pedido
- Agilidad del pago de su pedido

### **ACTITUD DE VENTAS**

- Calidad información recibida sobre nuestros productos
- Sintió que la personas que lo atendieron se interesaron en sus gustos y preferencias
- La solución a sus inquietudes, sugerencias o solicitudes especiales
- Le ofrecieron otros productos adicionales como acompañantes a su pedido
- Califique la información entregada sobre productos adicionales y acompañantes

### **PRODUCTO**

- Presentación de los productos
- Calidad de los productos consumidos

## PERCEPCIÓN GENERAL

- Cómo califica en general el servicio recibido
- Cómo califica en general los productos recibidos
- Cómo califica en general la actitud de servicio de los empleados
- Usted volvería a Frisby

## LIBRETA DE CALIFICACIONES

Los siguientes son los comparativos de 4 factores evaluados en la libreta de calificaciones del 2003 para las tres regionales, en los cuales se ve un mejoramiento únicamente de la Regional Centro con relación al año anterior. Mejoramiento que impacta directamente en el servicio y en crecimiento de la cuenta promedio de los restaurantes.

FACTOR	OCCIDENTE		VARIACIÓN	ANTIOQUIA		VARIACIÓN	CENTRO		VARIACIÓN
	CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN		
	2002	2003		2002	2003		2002	2003	
1. Sintió que las personas se interesaron por sus gustos y preferencias	95,70%	91,00%	-4,70%	94,00%	93,00%	-1,00%	87,30%	89,30%	2,00%
2. Le ofrecieron otros productos adicionales, acompañantes a su pedido	90,90%	84,40%	-6,50%	84,10%	83,70%	-0,40%	81,60%	86,00%	4,40%
3. La agilidad en la toma del pedido	4,64%	4,62%	-0,02%	4,64%	4,63%	-0,01%	4,62%	4,62%	0,00%
4. La agilidad en la entrega del pedido	4,55%	4,51%	-0,04%	4,54%	4,50%	-0,04%	4,38%	4,45%	0,07%

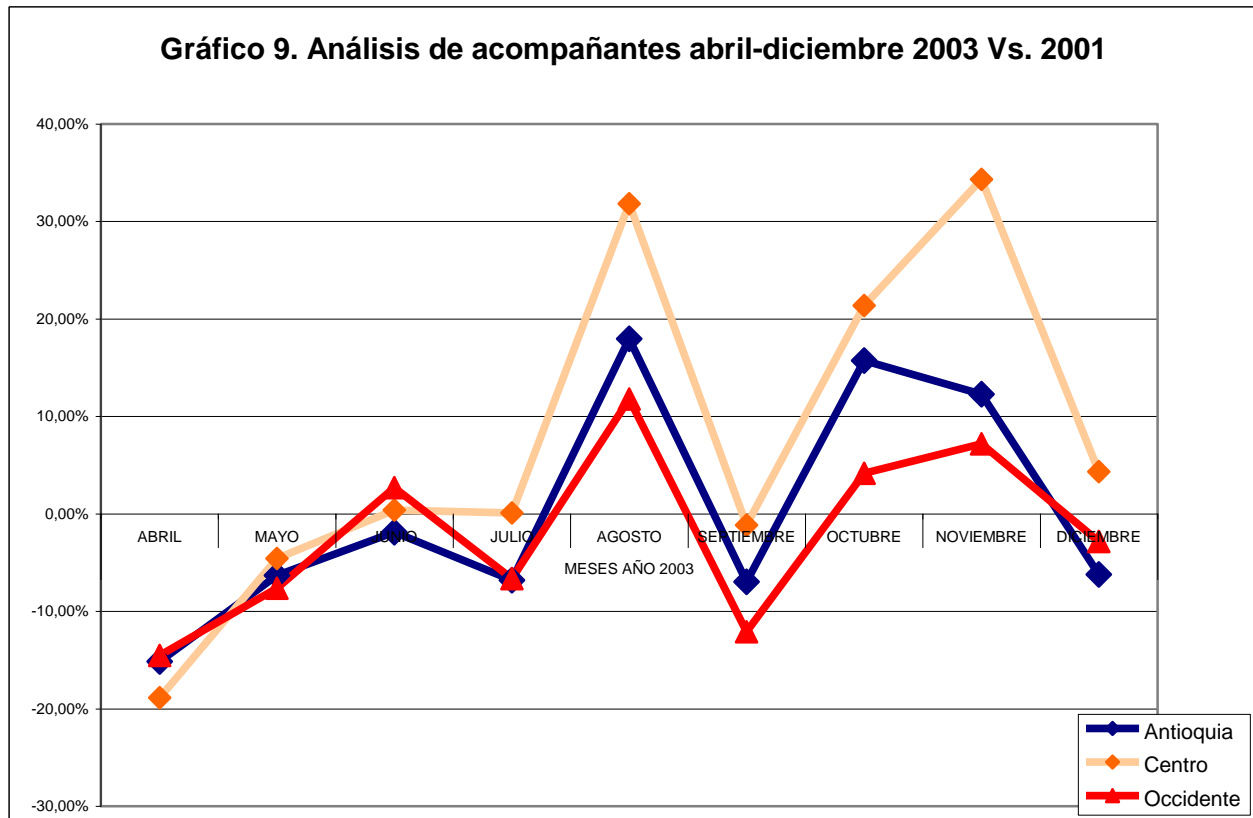
Otro de los análisis realizados es el concerniente a la cuenta promedio, la cual mide el promedio de los pesos que cada uno de los clientes invierte en su visita a un restaurante de Frisby S.A., el cual está relacionado directamente con la asesoría y la interrelación que se presenta entre el cliente y el colaborador del punto de venta, el cual de una manera natural, convincente y asertiva conduce todo el proceso de la compra, que al final se traduce en una satisfacción del cliente y en encontrar una justa relación costo / beneficio.

Para este análisis comparamos el crecimiento de la cuenta promedio de cada una de las regionales entre el año 2003 y el año 2001, no se compara con el 2002, ya que durante este año la compañía realizó una fuerte actividad promocional diferente para las 3 regionales, lo cual no permite medir con igualdad de condiciones, por esta razón realizamos este análisis comparativo con el 2001 para que las tres regionales estén en las mismas condiciones de medición.

**Crecimiento de acompañantes:** en la medida que un vendedor asesore bien al cliente y ofrezca los acompañantes adecuados de acuerdo a las necesidades del cliente, este mejora la cuenta promedio, en esta gráfica se aprecia como la Regional Centro es la que presenta el mejor crecimiento en venta de acompañantes:

**Gráfica 9. Análisis de acompañantes abril-diciembre 2003 Vs. 2001**

REGIONAL	MESES AÑO 2003								
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Antioquia</b>	-15,15%	-6,32%	-1,87%	-6,80%	17,95%	-6,96%	15,71%	12,26%	-6,21%
<b>Centro</b>	-18,85%	-4,57%	0,40%	0,09%	31,82%	-1,16%	21,36%	34,32%	4,34%
<b>Occidente</b>	-14,54%	-7,63%	2,68%	-6,65%	11,79%	-12,11%	4,16%	7,20%	-2,83%

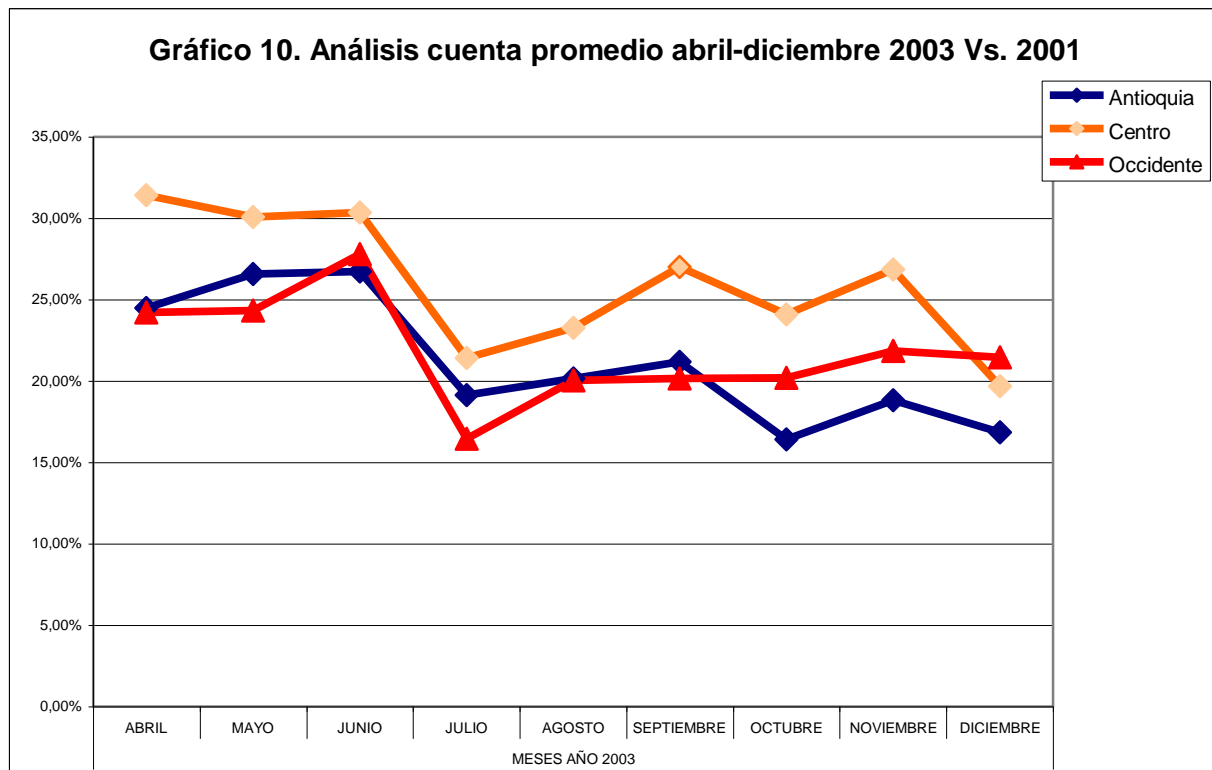




**Crecimiento en la cuenta promedio:** la buena asesoría ante el cliente, la cual se logra con una excelente interacción entre el vendedor y el cliente, que es lo que permite que el cliente compre y por ende aumente su cuenta promedio. Como vemos en la esta gráfica la Regional Centro es la que mayor crecimiento ha presentado.

**Gráfica 10. Análisis cuenta promedio abril-diciembre 2003 Vs. 2001**

REGIONAL	MESES AÑO 2003								
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Antioquia</b>	24,50%	26,57%	26,74%	19,12%	20,16%	21,19%	16,40%	18,80%	16,85%
<b>Centro</b>	31,40%	30,07%	30,35%	21,42%	23,25%	27,02%	24,08%	26,85%	19,70%
<b>Occidente</b>	24,23%	24,32%	27,81%	16,46%	20,04%	20,15%	20,19%	21,87%	21,44%



## **ANEXO H. FASE 7. TESTIMONIO DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO REALIZADO CON LOS COLABORADORES DE BOGOTÁ AÑO 2003**

Esta es una transcripción exacta de las vivencias personales de los participantes en el proceso de Biodanza.

### **GRUPO 1 SESIÓN 1**

- “Normalmente en el caso mío el éxito con Lina, fueron los días sábados y domingos, eran días estresantes porque hay bastante gente, hay mucha fila, se tiene que echar bastante producto, piden de lo uno y de lo otro, todo el mundo corre de un lado para otro, hay que moverse por todos los lados. Durante las últimas semanas, luego de haber empezado con Biodanza® se ha visto un cambio del 200 %, todos estamos más calmados, nos comunicamos más, estamos respondiendo con las obligaciones, se sacan pedidos más rápido y mejor atención al cliente. Ya no hay inconvenientes, como una tensión que se transmite en el grupo, si uno está calmado todo el grupo se siente igual, los que han venido acá se sienten relajados, incluso cuando han tenido problemas personales, los han tomado con calma. todos los ejercicios que han hecho de bailar, uno como que se suelta, el espíritu como que se suelta, siente uno como calma, como paz interior y eso es bueno para su vida personal y su vida laboral. Se ha sentido un cambio total radicalmente, todos trabajamos motivados, a veces que Julianito de tal llegaba con tal problema, ese problema como que afecta a todos, entonces ya sabe uno más o menos, ya es una vivencia espectacular para todos, o sea ya no se sale de las manos, cada uno maneja su espacio, su momento, tiene claro realmente lo que es y para donde va... ¡yo pienso que ha sido una buena experiencia!... Biodanza para mí es espectacular”.

**Conclusión:** baja de estrés, mejor comunicación, fluidez, motivación hacia el trabajo, fortalecimiento de la identidad.

- “Mi sitio de trabajo es plaza de las Américas, hoy precisamente estábamos en reunión de grupo primario compartiendo con todos, los sentidos de la biodanza, muchísimos de los colaboradores agradecieron la oportunidad de estar incluidos en este taller, a nivel laboral decían que estaban más tranquilos que manejaban muy bien el estrés, a nivel personal que estábamos mirando que la primera etapa que trabajamos fue a nivel corporal como estar feliz, estar contento, ya que la segunda sesión fue de la parte espiritual, terminamos todos pensando en nosotros mismos, si realmente nosotros merecemos tiempo, porque muchas veces como yo les comentaba a todos, llevamos una rutina de que tengo que hacer esto y aquello y nos olvidamos de nosotros mismos, hasta de nuestra presentación personal, estamos errando también de que biodanza no era como un espacio al que nosotros mismos nos miráramos y dijéramos oiga yo también importo, lo que decías de que hace cuanto no me compro ropa, hace cuanto no me cambio de look, compartir tantas cosas con unas personas, se habla de una experiencia fabulosa que a todos nos ha gustado muchísimo, en especial los días que uno tiene biodanza y esperar el día que tengamos biodanza, una colaboradora decía que le daba

pena porque no sabía bailar, concluyó de que acá uno se desinhibe de todo, otra colaboradora dijo que había sido muy rico la experiencia cuando uno cierra los ojos y se mete de lleno en la música, ella nunca había hecho eso, dar la oportunidad de que la gente diga lo que piense, darle la oportunidad de que se vean así mismos. Mejoras en el trabajo y el servicio, hay una colaboradora muy tímida que nunca hablaba, ahora saluda me pregunta como estoy, como me ha ido, como me sentía, rico, porque la gente se pone más en contacto a nivel laboral se maneja muy bien el estrés”.

**Conclusión:** La autoestima se fortalece, contactar la alegría de vivir, mejorar comunicación con los otros, empoderamiento personal, administrar proactivamente el estrés, darse cuenta de que merecen recibir.

- “Salitre plaza, yo he venido haciendo un trabajo desde hace cuatro meses, dándoles empoderamiento para que tomen decisiones, el proceso se partió porque algunas personas no pudieron asistir y se quedaron atrás, se pudo crecer un poco más y es difícil enseñarles lo que se ha aprendido acá, -¿en cuanto al trabajo cómo han estado las cosas? – a nivel operativo, normal los resultados en el proceso se han visto, se ha mejorado el servicio pues este punto de venta tenía el despacho muy lento”.

**Conclusión:** Agilidad y vitalidad.

- “Administrador del andino, hay un grupo de 14 o 15 personas, todos se han sentido muy contentos, algunas no iban a venir y están acá, personas muy calladas y ya han ido soltando, expresan sus ideas”.

**Conclusión:** Fluidez verbal.

- “Administradora Frisby Galerías, en este momento se están movilizándolo al 250 %, todos hablamos de biodanza, hemos puesto en práctica todo lo que hemos visto acá, nos hemos auto evaluado día a día, se comparte en tiempos libres escuchar al colaborador, autoevaluarse, decir que puede dar cada vez más, es muy importante guiarlos, entran a evaluar temas muy importantes sobre la persona y su desempeño; en cuanto al trabajo también se ve mejor movimiento pues el control del estrés es mejor. Las personas de producción empezaron a asistir”.

**Conclusión:** Administración proactiva del estrés, desarrollar conciencia por medio de la autoevaluación.

- “Villavicencio. Biodanza en cuanto al personal me ha servido muchísimo pues me considero muy serio y he dejado de serlo, pues soy mucho más abierto, y sonreírle más a la vida pese a las circunstancias.

**Conclusión:** Apertura y alegría.

- “En un punto de venta un domingo, el pollo se acababa y todo mundo entró en desespero, que porque se había acabado el producto, que el domicilio, que lo uno y lo otro, entonces yo trate de calmar todo un poquito haciendo entender de que con calma se resolvía todo mejor y se normalizó el ambiente”.

**Conclusión:** Calma.

- “Una niña que es de producción es muy opaca, ha cambiado mucho pues ya se ríe con nosotros ha cambiado muchísimo, no le molesta tener cierre y al otro día tener taller de biodanza. Le pregunté a una niña qué cómo se sentía, me dijo que súper bien, que rico manejar esto a nivel personal y aplicarlo, pero que en algún momento ella veía de que otros compañeros no tenían el mismo resultado y que más bien era como lo contrario”.

**Conclusión:** Alegría, humor endógeno.

- “En algunos momentos se escuchan comentarios negativos que le hacen bajar a uno el estado de animo, no deberíamos dejar influenciarnos por malos comentarios, Frisby nos dio este regalo y hay que aprovecharlo al máximo, algunas personas que piensan que biodanza es solo baile y no están de acuerdo y nunca van a venir”.
- “Una persona de oficios varios, dice que no se siente bien laboralmente, excelente pero ni quiso seguir el proceso de formación”.

**Conclusión:** Humor endógeno.

- “Cambio grande en los puntos de venta, se conoce más gente y se ve un ambiente muy flexible”.

**Conclusión:** Flexibilidad.

- ¿En relación con atención a los clientes cómo han visto a las personas? -“Ha disminuido mucho la tensión, ya no es la superficialidad causada por la tensión, la gente está más suelta en el saludo y en la forma de abordar al cliente”. -“Una vez noté el cambio de unos clientes, porque los atendí muy bien, muy amable y ellos terminaron, se devolvieron hasta la caja a decirme muchas gracias. La gente en este punto de venta no salía a encontrarse con el cliente, entonces les dije que salieran más al encuentro a ofrecerles los productos de la mejor manera, una persona que era muy retraída y no miraba al cliente a los ojos, desde que viene a biodanza se nota un mejor cambio, al principio lo convencí diciéndole que Biodanza es vivencia, que hay que vivirlo para aprenderlo, el proceso es excelente a nivel personal y laboral”.

**Conclusión:** Contacto visual.

- “En cuanto a lo de relajación lo he practicado mucho, cualquier momento que me queda lo hago en la casa, he tratado de enseñarle a las personas de mi familia, además me he analizado cuando camino, caminar por la vida muy positivamente y andar por la vida alegre. En algún momento de la vida cuando me veo mal me acuerdo de las sesiones y lo vuelvo a retomar”.

**Conclusión:** Fortalecimiento de la identidad y humor endógeno.

- “La forma de caminar la he puesto en práctica, he dejado el acelere de caminar tan rápido y me siento bien. Me tomo mi tiempo para admirar lo que tengo alrededor”.

**Conclusión:** Autorregulación

- “He puesto en práctica todas las enseñanzas, reforcé mirar a la gente a la cara y poderle sonreír”.

**Conclusión:** Comunicación visual y alegría.

- “En la moto he aprendido que no debo andar tan rápido que es más fácil ir despacio y salir con más tiempo de anticipación, y tomar todo con calma”.

**Conclusión:** Autorregulación

- “Cuando caminaba, antes caminaba con la mirada hacia abajo, ya gracias a biodanza lo he corregido. También mirar a los ojos cuando hablo”.

**Conclusión:** Contacto visual.

- “Me ha servido mucho, mi mamá está muy enferma y mantengo con ella en el hospital, cada vez que pienso en biodanza, tomó fuerzas para afrontar las situaciones”.

**Conclusión:** Identidad

- “Yo soy muy de lo visual, trato de comprender a las personas auditivas, además pienso que el cliente es muy visual, me gusta mantener todo limpio para el cliente”.

**Conclusión:** Conciencia de servir al cliente.

## **ANEXO H. FASE 7 TESTIMONIO DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROCESO REALIZADO CON LOS ADMINISTRADORES DE LOS PUNTOS DE VENTA REGIONAL BOGOTÁ AÑO 2003**

- Hay deseo de participación en la gestión.
- Aumento de sensibilidad expresión problemas.
- Trabajo equipo se afecta cuando llega un miembro nuevo al equipo. Hemos fortalecido la comunicación, nos miramos a los ojos, escuchamos activamente al otro.
- Hemos fortalecido la comunicación, nos miramos a los ojos, escuchamos activamente al otro.
- He aprendido a fluir con las situaciones entiendo que no saco nada con estresarme ahora espero que las cosas se van organizando.
- Los colaboradores están tramitando oportunamente las desavenencias entre ellos.
- Estamos reconociendo la labor bien realizada.
- Observamos mayor compromiso de los colaboradores.
- Sentirse escuchados ha desarrollado la confianza para expresar lo que sienten con afecto.
- He aprendido a expresar mis sentimientos bajo estrés.
- Los supernumerarios se han sentido mas integrados a los otros compañeros.
- Encontramos hay diferencia entre los que han asistido al taller y los que no han vivido la experiencia.
- He aprendido a manejar proactivamente el estrés, he logrado mejorar calidad de vida.
- He observado una alta motivación para asistir al taller.
- Los colaboradores han aprendido a confrontar solicitando argumentos.
- Se identifica un aumento del cuidado propio del proceso y equipo.
- Solicitan información que llegan de la oficina, antes no se preocupaban por hacerlo.

- Movilización hacia una mejor preparación para acceder a nuevos pensamientos: responsabilidad de administrar una conciencia de la importancia de consolidar los equipos de trabajo.
- Observamos mayor seguridad en los colaboradores para acercarse al cliente.
- El beneficio de conocerse en un espacio diferente al trabajo permite descubrir nuevas facetas del otro y permite una apertura en la interacción
- Investigar con quienes no quieren asistir para identificar sus fantasmas.
- Se multiplica el conocimiento cuando escuchamos el compartir a los compañeros
  
- He mejorado la capacidad de escuchar, soy más asertivo.
- Apertura para recibir retroalimentación responsable.
- Apropiación de códigos verbales que les ha permitido construir realidades como calidad de vida y construcción social.

## ANEXO H. FASE 7. VALORACIÓN CUALITATIVA ADMINISTRADORES PUNTOS DE VENTA FRISBY S.A.

### TALLER DE BIODANZA® A LÍDERES

GANANCIAS: “PERSONAL”	“LABORAL GRUPAL”	“PARA MANTENER”	“ABIERTOS A PERCIBIR”
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Empoderamiento</li> <li>✚ Seguridad</li> <li>✚ Confianza</li> <li>✚ Autoestima</li> <li>✚ Preocupación familiar</li> <li>✚ Mejoramiento presentación personal</li> <li>✚ Autocontrol de emociones</li> <li>✚ Contacto visual</li> <li>✚ Aprender a escuchar</li> <li>✚ Agradecer</li> <li>✚ Cambio postura</li> <li>✚ Paz interior</li> <li>✚ Manejo de estrés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Mismo objetivo</li> <li>✚ Cuidado otro</li> <li>✚ Colaboración</li> <li>✚ Agilidad, interés</li> <li>✚ Mayor confianza</li> <li>✚ Empatía manejo objeciones</li> <li>✚ Trabajo</li> <li>✚ Actitud</li> <li>✚ Servicio</li> <li>✚ Mayor sensibilización</li> <li>✚ Expresión</li> <li>✚ Contacto visual</li> <li>✚ Posición corporal</li> <li>✚ Trabajo en equipo</li> <li>✚ Expresión hacia los invitados</li> <li>✚ Seguridad</li> <li>✚ Mejores relaciones: cliente interno y externo, acercamiento</li> <li>✚ Actitud positiva, retos, flexibilidad</li> <li>✚ Asertividad</li> <li>✚ Acercamiento: líder en equipo</li> <li>✚ Abrazo</li> <li>✚ Tolerancia</li> <li>✚ Expresividad</li> <li>✚ Talleres empresa: complementan y contribuyen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Parecen ser más atrevidos “pero no es”</li> <li>✚ Sensibles</li> <li>✚ No son tolerantes en retroalimentación</li> <li>✚ Estado de ánimo bajo</li> <li>✚ Espacios entendimiento y tolerancia</li> <li>✚ Lograr “ejemplo” un cambio</li> <li>✚ Generar diariamente espacio para reconocimiento: “peluches”, contacto físico: abrazo</li> <li>✚ Herramientas: frente al manejo de situaciones ante normas, reglas, tareas y responsabilidades “relación”</li> <li>✚ Herramientas de mantenimiento prácticas día a día: no solo en el mes</li> <li>✚ Aportes al proceso: actividades empresa</li> <li>✚ Manejo de sensibilización: manera asertiva</li> <li>✚ Integrar dirección regional, áreas</li> <li>✚ Construcción común unión, construcción conocimiento</li> <li>✚ Canales de comunicación: reforzar</li> <li>✚ Material escrito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Grado de conciencia. Cambios de personas: alerta, atento, constante, positivos a mejorar.</li> <li>✚ Expresa mantenimiento</li> <li>✚ Se vive el proceso y luego pueden perder. Herramientas, música, bibliografía, juegos técnicos, lúdicas.</li> <li>✚ Actuar y practicar</li> <li>✚ Jornada de mantenimiento</li> <li>✚ Asesorías de casos de impacto</li> <li>✚ Herramienta empoderamiento y apropiación del proceso de responder</li> <li>✚ Mantener reconocimientos</li> <li>✚ Mantener espacio con los equipos (retroalimentación positiva y a mejorar)</li> <li>✚ Compromiso equipo espacio y apoyo líderes de la regional</li> <li>✚ Participación, constancia, perseverancia, saber vender.</li> </ul>