

conexiones **improbables**
uvesco + albert soler



uvesco + albert soler

ser o no ser

CONEXIONES IMPROBABLES

Proyectos Euskadi 2012/2013

EMPRESA

[www.uvesco.com]

Grupo Uvesco. Pertenece al sector de la distribución alimentaria, Grupo Uvesco integra supermercados de proximidad, pequeños hipermercados urbanos, franquicias de comercio tradicional y establecimientos especializados.

INVESTIGACIÓN

Idear canales de comunicación internos para generar confianza, motivación y sentido de pertenencia en los trabajadores del grupo, dando prioridad las herramientas existentes y a los proyectos de participación.

ARTISTA

[www.albertsoler.me]

Albert Soler, artista que desarrolla proyectos que conectan la cultura, la comunicación, la educación y la sensibilización social.

PROYECTO

Ser o no ser, experiencias de dramatización para un servicio excelente.

dramatización/
puesta en escena/
pensar con el cuerpo/
experiencia de compra/
atención al cliente/
transversalidad/
co-responsabilidad/
comunicación interna/
motivación



DIAGNÓSTICO ESCÉNICO

En la primera fase de la colaboración entre **Albert Soler** y el grupo de supermercados **Uvesco**, el artista desarrolló una doble función. Por un lado, fue durante varias jornadas un trabajador más en uno de sus establecimientos. En el mismo horario que el resto del personal, y tras acudir a la correspondiente «jornada de acogida», aprendió a reponer, atender, embolsar o decorar estanterías con promociones: todo lo que hace habitualmente un trabajador del grupo. A la vez fue también, durante el tiempo que duró su estancia en Bilbao, un cliente anónimo de los supermercados del grupo y de otros de la competencia. Así pudo apreciar de primera mano la calidad de los productos y el servicio, el estado de las instalaciones y el conjunto de la experiencia de compra.

El fruto de estas acciones tomó la forma de un diagnóstico escénico, un método de investigación cualitativa que permite analizar una situación desde el punto de vista de las vivencias, las sensaciones, la memoria, la inteligencia del cuerpo. Es, señala **Albert**, «una forma de trabajo de campo».

El diagnóstico escénico se lleva a cabo a partir de situaciones de dramatización provenientes de las artes escénicas. «El proceso vivencial de convertirme en trabajador o cliente tiene un claro paralelismo con el proceso teatral de crear un personaje. Los dos me permiten observarme en acción, creando una triple dimensión simultánea del yo: el yo-observador, el yo-en-situación y el yo-posible. Las artes escénicas te dan esa capacidad de observar los pequeños detalles. Vas captando y sintiendo. Lo pasas por el cuerpo».

BAJAR LAS REFLEXIONES AL CUERPO

«La diferencia entre un investigador y yo», continúa, «es que normalmente el investigador tiene una perspectiva externa. Yo no. Yo tengo una perspectiva interna y vivencial. Cualquier proceso vivencial es escénico, estamos actuando permanentemente. Lo que hago es ponerle foco a lo que me interesa. Cuando me convierto en un trabajador hago lo

1



1. 2. Trabajadores de Grupo Uvesco con el artista. **3. 4.** Artista desempeñando distintos roles en un supermercado del Grupo. **5.** Presentación de resultados en la jornada celebrada el 11 de Junio de 2013 en la sede de Beaz en Bilbao.

2



3



el objetivo de este proyecto es innovar en la atención al cliente, abordándola en términos relacionales, con la complicidad de trabajadores y clientes

mismo que ellos. Cumplo su horario, estoy ahí las ocho horas que dura la jornada laboral. No creo que un investigador cualitativo haga eso. Vives todo, desde que entras hasta que sales: las comidas, los desplazamientos... Esto te genera unas reflexiones que no tienes cuando lo miras desde fuera».

El diagnóstico escénico de **Uvesco** tuvo como resultado varias propuestas de intervención. Pero sobre todo dio lugar a un diario donde el artista registró, al detalle, todas sus sensaciones como cliente y empleado. Fue el punto de inflexión del proceso. «Cuando **Albert** nos dio su diario», recuerdan en **Uvesco**, «nos dimos cuenta de que el proyecto que teníamos en mente era más global de lo que parecía y que lo estábamos parcializando demasiado al pensarlo solo como comunicación interna. Nos dimos cuenta de que la excelencia en el trato al cliente afecta a todo el proceso. Es entonces cuando nos re-posicionamos y empezamos a valorar la idea de un proyecto de participación con tres anclajes fundamentales: personal del grupo, dirección y clientes».

LA EXCELENCIA COMO MEDIDA TRANSVERSAL

A partir de ese momento, **Albert** y **Uvesco** empezaron a trabajar conjuntamente en la definición de un proyecto dirigido a mejorar la atención al cliente desde un punto de vista transversal y participativo. **Albert** regresó a sus vivencias en los supermercados para elaborar un informe más específico: «10 conductas observables para el mejor servicio». El grupo **Uvesco**, por su parte, decidió iniciar una reflexión amplia sobre la atención al cliente, inspirada por el proceso de investigación cualitativa llevado a cabo por **Albert** y por las metodologías de intercambio y creación colaborativa experimentadas en el marco de Conexiones improbables.

El objetivo de este proyecto, que **Uvesco** ha previsto poner en marcha mediante un programa de acciones a tres años vista, es innovar en la atención al cliente abordándola en términos relacionales, con la complicidad de trabajadores y compradores. «La participación de los trabajadores es fundamental porque

son quienes más saben de atención al cliente y la comunicación con los clientes también, porque ellos pueden decirnos qué es lo que más valoran y qué podemos mejorar».

La práctica diaria de los empleados en las tiendas presenta una dimensión formal y una dimensión informal. La formal corresponde con las tareas concretas, fácilmente identificables, que tienen encomendadas dentro de la estructura de la organización: lo que se considera su «trabajo». Pero la vida cotidiana en las tiendas incluye también otra dimensión, de carácter informal. Está compuesta de aspectos que no son propiamente «el trabajo» de los empleados, que a menudo no están acotados o incluso identificados pero, sin embargo, tienen un fuerte impacto en las sensaciones que conforman la experiencia de compra. Se trata de las actitudes, los valores, las formas de hacer y las formas de relacionarse de los trabajadores entre ellos y de estos con los clientes. En definitiva, el ambiente.

UNA CUESTIÓN DE CLIMA

La dimensión informal, el clima de una tienda o una organización, es un aspecto básico en la experiencia de compra pero difícil de definir y evaluar. Requiere instrumentos de intervención adecuados y una mirada de carácter cualitativo y relacional sobre las personas y sus actividades.

«cuando albert nos dio su diario nos dimos cuenta de que el proyecto era más global de lo que parecía»

el diagnóstico escénico
es un método de investigación
cualitativa que permite analizar
una situación desde el punto
de vista de las vivencias,
las sensaciones, la memoria,
la inteligencia del cuerpo



Referencias

- Augusto Boal, *Juegos para actores y no actores*, Alba Editorial, 2002.
- B. Joseph Pine, James H. Gilmore, *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*, Granica, 2002.
- Roger Bernat e Ignasi Duarte (Eds.), *Querido público. El espectador ante la participación: jugadores, usuarios, prosumers y fans*, GENDEAC, 2009.

Los procesos participativos juegan aquí un papel clave. Cuando se realizan de forma continuada y genuina, favorecen la motivación, la implicación con los objetivos colectivos, el sentimiento de pertenencia. También mejoran la comunicación interna, pues dan a todos los miembros de la organización la posibilidad de conocerse en un marco distinto del habitual, descubrir capacidades, desarrollar aptitudes y fortalecer el liderazgo. Necesitan un acompañamiento y, sobre todo, un entorno de confianza en el que todas las personas que intervienen en el proceso sienten que éste les pertenece. Para hacer frente a este reto es importante crear espacios de empoderamiento personal, donde las personas tengan capacidad para tomar las decisiones que afectan a su campo de actuación y se sientan protagonistas. «Si alguien toma las decisiones por ti, te quita tu parte de responsabilidad. Si tú decides, te haces co-responsable».

El proyecto iniciado a partir de esta colaboración es ambicioso y transversal, con capacidad para transformar tanto la relación de la empresa con sus clientes como las estructuras formales e informales que articulan la vida de la organización. Muchas de estas estructuras se pusieron de manifiesto durante la colaboración que en buena medida, estuvo marcada por la confidencialidad que debía mantenerse sobre su presencia del artista en el grupo. En algunas ocasiones esta situación dificultó el diálogo, restando fluidez a las relaciones. Pero también obligó a artista y organización a redoblar sus esfuerzos para encontrar un terreno común y comprender sus diferencias. Sin duda, todo ello estará presente en el desarrollo futuro del proyecto.

Más información

[www.albertsoler.me/pro/conexiones-improbables]

Vídeo del proyecto

[www.conexionesimprobables.com]

uvesco + albert soler ser o no ser*



dramatizazioa/eszenaratzea/
gorputzarekin pentsatzea/
erosketa-esperientzia/bezeroari arreta/
zeharkakotasuna/erantzunkidetasuna/
barne-komunikazioa/motibazioa

DIAGNOSI ESZENIKOA

Albert Soler eta **Uvesco** supermerkatu-taldearen arteko lankidetzaren lehen fasean, artistak funtzio bikoitza bete zuen. Alde batetik, hainbat egunetan langile bat gehiago izan zen supermerkatuetako batean. Gainontzeko langileen ordutegi berberarekin, produktuak ordezkatzeko, jendeari arreta egiten, poltsaratzen edo apalak promozioekin apaintzen ikasi zuen. Aldi berean, Bilbon egon zen denboran, taldeko supermerkatuetako eta kompententziako beste batzuetako bezero anonimoa ere izan zen. Zuzenean bizi ahal izan zuen erosketa-esperientzia osotasunean. Esperientzia horren emaitzak diagnosi eszeniko baten itxura hartu

zuen, ikerketa-modu kualitatiboa, egoera jakin bat bizipen, sentsazio, memoria eta gorputzaren adimenaren ikuspuntutik aztertuko duena.

Albert-en hitzetan, «eremu-ikerketa modu bat da». Arte eszenikoetatik datozen dramatizazio-egoeretatik abiatuta egiten da. «Langile edo bezero bihurtzearen bizipen-prozesuak pertsonaia bat sortzeko prozesu teatralarekin paralelismo argia dauka. Jasotzen eta sentitzen zoaz. Gorputzetik pasatzen duzu».

HAUSNARKETAK GORPUTZERA JAISTEA

Albert-en hitzetan «ikerlari bat eta nire arteko aldea, ikerlariak kanpo-ikuspuntua duela da. Nik ez, nik bizipen-ikuspuntua daukat. Langile bihurtzen naizenean, eurek egiten dutena egiten dut, lanaldiak irauten duen zortzi orduak betetzen ditut, eta horrek kanpotik begiratzen duzunean izaten ez dituzun hausnarketak sortzen ditut».

Diagnosi eszenikoak hainbat parte-hartze proposamen ekarri zituen eta baita eguneroko bat ere, non **Albert**-ek bere sentsazio guztiak, zehaztasunez, jaso zituen. Inflexio-puntua izan zen. «**Albert**-ek bere egunerokoa eman zigunean», gogoratzen dute **Uvescon**, «proiektua uste baino globalagoa zela konturatu ginen, bezeroari egiten zaion arretaren bikaintasunak prozesu guztian duela eragina. Orduan hasi ginen baloratzen hiru

euskarri nagusi izango zituen parte-hartze proiektuaren ideia: taldeko langileak, zuzendaritza eta bezeroak».

BIKAINTRASUNA ZEHARKAKO NEURRI MODUAN

Une horretatik aurrera, **Albert** eta **Uvesco** elkarrekin lanean hasi ziren, ikuspuntu transbertsal eta parte-hartzaile batetik, bezeroaren arreta hobetzeko proiektuan. **Albert** bere bizipenetara itzuli zen txosten espezifikoagoa egiteko: «10 jokaera behagarri zerbitzurik onenarentzat». **Uvesco** taldeak, bere aldetik, bezeroaren arretaren inguruko hausnarketa zabalagoa hasia erabaki zuen, **Albert**-en ikerketan eta Conexiones improbables-en esperimentatutako metodologietan inspiraturik. Proiektu honen helburua bezeroaren arretan berritzea da, erlazio-terminoetan helduz, eta langile eta bezeroen laguntzarekin. «Langileen parte-hartzea ezinbestekoa da, bezeroen arretari buruz gehien dakitenak direlako; bezeroekin komunikazioa ere oinarrizkoa da, gehien baloratzen dutena zer den esan dezaketelako. Langileen eguneroko jardunak dimentsio formala, zeregin zehatzei, beren «lanari» dagokielako, eta dimentsio informala aurkezten ditu: jarrerak, balioak, erlazionatzeko moduak... Azken finean, giroa.

LAN-GIROA

Dimentsio informala oinarrizko gaia da erosketa-esperientzian, baina ebaluatzeko zaila da. Parte-hartzeko tresna egokiak eta izaera kualitatibo eta erlazionaleko begirada behar ditu. Prozesu parte-hartzaileek funtsezko funtzioa dute hemen. Motibazioa, pertenezia-sentimendua eta barne-komunikazioa sustatzen dituzte eta konfiantzazko ingurua behar dute, non prozesuan parte hartzen duten pertsona guztiek prozesua eurena dela sentituko duten. «Baten batek zure orde hartzen baditu erabakiak, zuri dagokizun erantzukizuna kentzen dizu. Zuk erabakitzen baduzu, erantzunkide egiten zara». Proiektuak enpresak bezeroekin duen harremana zein erakundearen egitura formal eta informalak eraldatzeko gaitasuna dauka. Horietako asko agerian jarri ziren lankidetzan, artistaren presentziaren inguruan gorde beharreko konfidentzialtasunak markatuta. Egoera horrek zaildu egin zuen elkarrizketa, baina artista eta erakundea eremu komuna aurkitzeko esfortzua handitzera behartu zituen. Zalantzarik gabe, hori guztia kontutan hartuko da proiektuaren etorkizuneko garapenean.

*** Izan edo ez izan.**

english abstract

uvesco + albert soler

ser o no ser*



role-play / staging /
thinking with the body /
shopping experience /
customer service / transversality /
co-responsibility / motivation
internal communication

ONSTAGE DIAGNOSIS

The artist played a dual role during the collaboration phase between **Albert Soler** and the **Uvesco** supermarket group. On the one hand, he became just another worker in one of its supermarkets for a few days. Working the same hours as the rest of the staff, he learned how to replenish stock, serve, pack or decorate shelves with promotions. At the same time, he was also an anonymous customer in the group's supermarkets and those of the competition during the time of his stay in Bilbao. In this way, he was able to witness first-hand the entire shopping experience. The result of these experiences took the form of onstage diagnosis, a

qualitative research method that helps to analyse a situation from the point of view of experiences, feelings, memory and body intelligence. It is, claims **Albert**, "a form of fieldwork" based on role-play situations from the performing arts. "The experiential process of becoming a worker or customer has clear parallels with the theatrical process of creating a character. You capture and feel. It goes through your body".

LOWERING YOUR THOUGHTS TO YOUR BODY

"The difference between a researcher and me", he continues, "is that a researcher has an external perspective, whereas I have an experiential perspective. When I become a worker, I do the same as them; I'm there for the eight hours of the working day. This generates a series of thoughts that you wouldn't have when you look in from the outside". The onstage diagnosis resulted in several intervention proposals and a diary in which **Albert** recorded all his feelings in detail. This was the turning point. "When **Albert** gave us his diary", they recall in **Uvesco**, "we realised that the project was more global than it appeared, that excellence in how you treat customers affects the whole process. So we began to appreciate the idea of a participatory project with three main cornerstones: group staff, management and customers".

EXCELLENCE AS A CROSSCUTTING MEASURE

From that moment on, **Albert** and **Uvesco** began working together on a project aimed at improving customer service from a crosscutting, participatory perspective. **Albert** returned to his experiences to produce a more specific report: “10 observable behaviour points for the best service”. The **Uvesco** group, meanwhile, decided to begin broadly reflecting on customer service, inspired by **Albert**’s research and the proven methodologies in *Conexiones improbables*. The aim of this project is to innovate in customer service by approaching it in relational terms, with the involvement of workers and customers. “Worker participation is essential because they are the ones who know most about customer service and also communicating with customers, because they can tell us what they value most”. The daily practise of workers presents a formal dimension that corresponds to their specific tasks, which is considered to be their “work”, and also an informal dimension: attitudes, values, ways of relating, etc. —in short, the environment.

A QUESTION OF ATMOSPHERE

This informal dimension is a key aspect in the shopping experience, but it is difficult to assess. It requires suitable intervention tools and

qualitative, relational observation. Participatory processes play a key role here. They promote motivation, a sense of belonging and internal communication, and they require an atmosphere of trust in which all people involved in the process feel that they belong. “If somebody makes decisions for you, it takes away your share of responsibility. If you can decide, you become co-responsible”. The project has the ability to transform both the company’s relationship with its customers and the organisation’s formal and informal structures. Many of these were revealed during the collaboration, marked as it was by the confidentiality that must be maintained concerning the artist’s presence. This situation made discussion difficult, but it also forced the artist and the organisation to redouble their efforts in order to find common ground. All of this will undoubtedly be present in the project’s future development.

*** To Be or Not To Be.**

CONEXIONES
improbables
SLOW INNOVATION

Con el apoyo de / Erakundeen laguntzarekin / With the support of:

