

WZB

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Ariane Berthoin Antal and Ilana Nussbaum Bitran

**Artistic interventions in organizations:
Data reports from multi-stakeholder surveys
in Spain 2011-2014**

Discussion Paper

SP III 2015-603

August 2015

Berlin Social Science Center (WZB)

Research Area

Society and Economic Dynamics

Research Group

Science Policy Studies

Copyright remains with the author(s).

Discussion papers of the WZB serve to disseminate the research results of work in progress prior to publication to encourage the exchange of ideas and academic debate. Inclusion of a paper in the discussion paper series does not constitute publication and should not limit publication in any other venue. The discussion papers published by the WZB represent the views of the respective author(s) and not of the institute as a whole.

Ariane Berthoin Antal, Ilana Nussbaum Bitran

Artistic interventions in organizations:

**Data reports from multi-stakeholder surveys
in Spain 2011–2014**

Discussion Paper SP III 2015-603

Wissenschaftszentrum für Sozialforschung (2015)

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Reichpietschufer 50

10785 Berlin

Germany

<http://www.wzb.eu/en/research/society-and-economic-dynamics/science-policy>

Abstract

In this discussion paper we present the findings from our surveys of artists, employees and project owners who participated in 84 artistic interventions in organizations in Spain between 2011 and 2014. We provide an extensive introduction to the research questions, methods and findings in English, followed by 9 data reports in Spanish. The reports address the characteristics of the participating organizations, the objectives of the artistic interventions, the effects of the artistic interventions, recommendations for other organizations, and the role of the intermediary. The last report offers a comparative perspective between cases in a region in Spain and a region in Germany as a first step towards considering the effect of national culture. The report also contains a methodological note about our experience combining Web-based surveys with interviews, as well as links to the survey instruments we designed so that future studies can draw on them.

Zusammenfassung

In diesem Discussion Paper fassen wir Ergebnisse aus unseren Umfragen zu künstlerischen Interventionen zusammen, die wir zwischen 2011 und 2014 mit Künstlern, Arbeitnehmern und Projektleitern/Managern in spanischen Organisationen erhoben haben. Nach einer ausführlichen englischsprachigen Einleitung in die wissenschaftliche Fragestellung, Methoden und Ergebnisse, folgen neun Datenreports in Spanisch, die jeweils unterschiedliche Aspekte beleuchten. Wir gehen näher ein auf die Profile der teilnehmenden Organisationen, die Ziele künstlerischer Interventionen und ihre Auswirkungen, die Rolle von Intermediären und geben Empfehlungen für Organisationen, die künstlerische Interventionen durchführen wollen. Im letzten Report wird zudem der kulturelle Einfluss auf die Umfrageergebnisse, im Vergleich von zwei Fällen in Spanien und Deutschland, thematisiert. Im Anhang werden Methodik und die Erfahrungen, die wir mit Online-Erhebungen kombiniert mit qualitativen Interviews gemacht haben, beschrieben; dieser Teil ist verlinkt mit unseren Erhebungsinstrumenten, damit Leserinnen und Leser sie nutzen können.

Table of Contents

Introduction.....	7
1. Características de las organizaciones participantes en las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2014	22
2. Retos abordados por las intervenciones artísticas en organizaciones. Ejemplos de Conexiones improbables 2011-2014	33
4. ¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014?	50
5. Beneficios personales y organizacionales de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014	63
6. Conexió Girona 2013	77
7. Recomendaciones de los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014	88
8. Reflexiones sobre el rol de Conexiones Improbables en las intervenciones 2011-2014	102
9. Intervenciones artísticas en dos contextos culturales: Irun y Schleswig-Holstein.....	112
Methodological Note.....	136

Introduction

One of the interesting developments in organizations since the turn of the millennium is the growth of experiments with artistic interventions in organizations. The literature that described the early projects (*e.g.*, Darsø 2004; Styhre and Eriksson 2008) suggested that managers were interested in bringing in the arts for a few hours, days, or months as an innovative approach to human resource management and organizational development. Policymakers took note of the new phenomenon and started asking whether it was worth investing public funds in such activities; decisionmakers in other organizations also wanted evidence of the impacts before deciding on whether to try such an innovative approach. Seeking to provide responses to these demands for evidence that would go beyond the anecdotal evidence indicating that employees found the experience stimulating and enriching, some intermediary organizations producing artistic interventions welcomed researchers who wanted to study their activities. This is how WZB researchers gained access to cases in the field when we launched a research stream on artistic interventions in organizations in 2008 (Hutter et al. 2010). Our academic interest was to understand whether, and if so how, artistic interventions could represent a cultural source of newness. Opening the search net wide in order to benefit from the diversity of experiments being undertaken in different contexts, we conducted studies in France, Germany, Spain and Sweden in many kinds of organizations.

The purpose of this discussion paper is to present some of the data we collected on artistic interventions conducted in Spain from 2011 through 2014. It compiles and updates¹ a series of reports we wrote in Spanish to make results available to the intermediary organization that produced the interventions and to the stakeholders who had participated in the study. Each report addresses the data from different angles. In this introduction in English, we first describe the background to the research and the research method, then summarize key points from the data reports in Spanish. In concluding, we suggest directions for future research.

¹ The reports were of course based only on the data available at the time they were written, while we continued collecting data on the new artistic interventions *Conexiones improbables* was producing. The updating of the reports for this discussion paper entailed revising all the reports to reflect data from the entire data set.

Background to the studies

Based on our initial analysis of the state of the art (Berthoin Antal 2009), we identified a need for a multistakeholder approach to understanding the impact of artistic interventions in organizations, namely collecting the perspectives of management, employees and artists. A corollary of this insight is that it would require a qualitative, grounded research strategy in order to be open to the way in which members of all three types of stakeholder conceived of and reported on the experience and its effects. We started by conducting in-depth case studies in France (Berthoin Antal 2011) and Germany (Weller 2009). The French study entailed interviews over a two and a half year period, after which we designed an online questionnaire for the entire company. The questions included multiple-choice format and open questions. The multiple choice options were derived from our research findings. The experience with this instrument was encouraging: respondents appeared to find it easy to use as a means of expressing thoughts and feelings, and the results of their responses confirmed the findings generated in the interviews.

In 2011 the intermediary in the Spanish Basque country, Conexiones improbables, with which we were working in the context of the European projects TILLT Europe and Creative Clash (www.creativeclash.eu), asked us whether we would be interested in studying their work. Conexiones improbables produces artistic interventions in cohorts of 5-8 organizations at a time, with European and/or regional funding. Some of the interventions last 9 months, others, called Creative Pills, last 3-4 months. The intermediary frames the artistic interventions with contractual agreements defining the amount of time the artist will dedicate to the project; it organizes introductory and closing sessions for all cohort participants; and it provides advisory support throughout the process. This kind of framing gives the artists, the project owners in the organization, and the participating employees the freedom to shape their process in their own way. So every artistic intervention is unique. For more information on the intermediary and its projects see the extensive documentation, including video clips from events, on its website: www.conexionesimprobables.com.

Research Method

The opportunity to study numerous projects with our multistakeholder approach in a different cultural context was very promising, but its scope was beyond our capacity to conduct interviews on site. We therefore decided to develop the online survey research method we had used in the French case to collect the data in Spain,

with the option of conducting additional interviews when possible. Our research in other cases had already shown that it was important to reveal what the stakeholders expected from an intervention at the outset, rather than focusing the study only on their views after the fact. We designed pre- and post-experience surveys for Spain with three overlapping versions: one for the managers responsible for the intervention in their organization, one for the employees, and one for the artists (see https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/appendix_discussion_paper_iii2015-603.pdf or all the questions we used in this study). The overlapping version approach gave us the possibility of comparing responses from the three stakeholder groups (e.g., did they all have the same understanding at the outset of the objectives of the artistic intervention?) while leaving space for questions that were relevant for only one of the stakeholders (e.g., what had particularly attracted the project owners to decide to embark on an artistic intervention?). Given that Conexiones improbables is based in the Basque region, the survey instruments were formulated in Spanish and Basque.

In the pre-experience instrument we asked about the objectives of the intervention and we sought to elicit their implicit success criteria by asking what they hoped might happen, and what would disappoint them during or after the artistic intervention. Recognizing that the meeting of the world of the arts and the world of organizations is an unusual experience which can generate emotional responses, we asked employees what they first thought/felt when they heard that their organization had decided to bring in an artist, and what they feared might happen. A few weeks before the beginning of the artistic intervention, the intermediary sent out the links to the stakeholders for the version of the survey designed for them. The responses were accessible only to the WZB researchers, and we promised the respondents confidentiality in analysing and reporting on the results.

For the post-experience survey we expanded on the version originally used in the French case. Here, too, we formulated overlapping versions for the artists, employees and project owners in the organizations, asking how they had benefitted personally (if at all) from the experience and what kinds of impacts (if any) it had for the organization. Other questions included how they felt about the experience, whether anything had surprised them in the process (if so, what), and what they had found most problematic about it. We probed into the process by asking whether (and if so what) the artist, the organization and the intermediary could have done to make the experience more valuable. In order to sum up their assessment of the

artistic intervention, we asked whether they would recommend a similar project to their peers, and if so why. The intermediary sent out the links to the respondents a few weeks after the completion of the intervention, thereby allowing some time for the experience to settle a bit so that respondents could share reflections, rather than basing an evaluation on immediate impressions.

We accompanied *Conexiones improbables* from 2011 through 2014, covering a total of 84 cases in 2 cohorts of long interventions and 9 cohorts of Creative Pills. During this time the core of the surveys remained the same in order to ensure comparability of results, but we undertook a few revisions of the surveys, dropping certain questions and adding others. For example, we dropped a series of questions we had posed the project owners about their experience with other kinds of interventions, which we had hoped to use to compare with their experience with artistic interventions; however, we found that most of the respondents had no experience with other kinds of interventions so our questions did not generate interesting insights. One of the questions we added was based on the suggestion an artist made, namely to ask whether the artistic intervention had brought values from the world of the arts into the organization, and if so which values.

In addition to the surveys, we conducted interviews in a few cases. Both instruments gave us the possibility to analyze different aspects of the artistic interventions and from different points of view. The Web based survey was an excellent tool to reach as many people as possible and to get a wide impression of the situation, enabling a more quantitative perspective and making possible to compare within interventions' cohorts and countries, while the interviews allowed us to delve deeper into the experience and understand the overall process better. The mix between the two approaches resulted in the nine articles presented here.

Key findings presented in the Spanish reports

In the following sections we present materials that we shared in Spanish with the intermediary and the stakeholders of each cohort of interventions. Unlike other articles we have written with data from these cases for academic audiences (e.g., Berthoin Antal 2015; Berthoin Antal & Debucquet 2013; Berthoin Antal, Debucquet & Frémeaux 2015), these reports destined for practitioners have no theoretical framing. They include quantitative data and quotations from the responses that reflect the way the stakeholders expressed their ideas and feelings. The overwhelming majority of respondents wrote in Spanish; responses in Basque have been translated into Spanish in these reports. We started writing the reports in 2013 and *Conex-*

iones improbables uploaded them on their website to make them widely available; for the current publication we have updated them so that all reports now include data through 2014.

The nine reports take different cuts² at the mass of data we have collected:

- Characteristics of the organizations in the sample
- The objectives of the artistic interventions
- The effects of the artistic interventions (4 reports)
- Recommendations for other organizations
- The role of the intermediary
- A regional comparison with German cases

The findings from the reports are summarized below.

Characteristics of the organizations in the sample

“Características de las organizaciones participantes en las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2014”

What kinds of organizations are interested in working with artistic interventions? Are there “typical” kinds of organizations that intermediaries or artists should target for such innovative projects? The sample we studied in Spain is very diverse: Conexiones improbables succeeded in attracting organizations of different sizes (from micro-companies to organizations with more than 250 employees) and diverse sectors (including manufacturing, IT, public administration, social services) to participate in an artistic intervention. Our main conclusion here is that all kinds of organizations may find the idea of working with an artist worth trying. We did not discover any significant relationship between type of organization and other aspects in our study (e.g., reason for engaging in an artistic intervention or kind of effects valued).

Objectives of artistic interventions:

“Retos abordados por las intervenciones artísticas en organizaciones.
Ejemplos de Conexiones improbables 2011-2014”

² The policy makers in Spain were particularly interested in the perspectives of project owners and employees, so, although most of these data reports include artists’ perspectives, their views receive somewhat less attention than those of the other stakeholders. For an in-depth look at what the artists expected and how they assessed the experience, see Berthoin Antal 2015.

Why do organizations undertake an artistic intervention? The literature suggests a variety of reasons, especially human resource development and organizational development. Such objectives make sense for medium-sized and large enterprises, but do they hold also for other sizes? Given the distribution of sizes in the Spanish sample, the data from the Spanish sample offer a first opportunity to ground the information about reasons for undertaking artistic interventions in a wider range of types of organizations, and to break new ground by revealing the reasons that small enterprises may also use such a method.

The responses from the project owners to the pre-experience survey indicate that they embark on artistic interventions a variety of reasons that do not fit neatly into the usual headings of human resource development and organizational development. Instead we cluster them into three general categories: seeking new ways of relating with their environment; generating new services, products or methods; reconsidering their organizational model.

We wondered whether the reasons project owners give would signal that their engagement in an artistic intervention would be problem-driven or opportunity-led. The case studies indicate that the distinction is artificial. Project owners may become interested in the idea of an artistic intervention because they have an organizational problem they would like to address, or simply because they are offered an opportunity to try out something new (especially when it is entirely subsidized). The initial formulation of the purpose of the artistic intervention evolves: first during the process of clarifying the project with the intermediary, and then in interaction with the artist and the employees. This implies that the categories of objectives must also be treated as temporary, and artistic interventions are just as much about the learning process the actors engage in together as about the outcome.

Effects of artistic interventions:

The primary interest of policy makers is in the effects of artistic interventions: they want to know what value such innovative approaches can add to organizations, and other decisionmakers seek evidence that it is worth the investment of time and money. Our studies in other settings and of the literature led us (see Berthoin Antal and Strauß 2013 and 2016) indicated that stakeholders do not use the standard business categories and measures to evaluate the experience, so we formulated a mix of questions to address the topic from several angles, and we presented the data generated by responses to different questions in 4 reports:

“Trabajadores, Responsables y Artistas: Perspectivas sobre las intervenciones “Píldoras Creativas” y “Conexiones Improbables” 2011-2014”

“¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014?”

“Beneficios personales y organizacionales de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014”

“Conexió Girona 2013 - Aprendizajes y resultados de las Píldoras Creativas llevadas a cabo por Conexiones improbables en Girona”

When the employees, project owners and artists are asked how they experienced the process of participating in an artistic intervention the adjectives all three groups chose most frequently were “stimulating” and “inspiring”; project owners and artists also often chose “useful” and employees also chose “fun.” In response to how relevant they found the experience, more than half the project owners and employees indicated that it was “quite relevant” for their work; 10% of employees and 36% of project owners reported that it was “very relevant”. Project owners tend to see a greater impact on the organization than employees do; very few respondents report that they see no impact. The overwhelming majority of respondents in all three groups report that the interaction had an effect on them personally.

Digging deeper to understand what kinds of effects the participants valued, we found that open questions generate a wide variety of responses. Project owners mention appreciating finding new ideas, developing contacts with other people in their organization and beyond; the analysis of weaknesses in the organization and the capacity to try out new ways of seeing and doing things. Employees emphasize valuing the opportunity to break out of routines; seeing their work and issues in their organization from different perspectives; and interacting with different people. When asked for evidence of the artistic intervention having an impact, the respondents mention feeling (and observing in others around them) a sense of energy, enthusiasm and greater self-confidence, and the will to continue working with the ideas and methods they discovered during the artistic intervention. The artists appreciate the exchange of ideas with different kinds of people and the co-learning they experience during the artistic intervention. The artists who participated in long artistic interventions mention the satisfaction of having seen a project through to its completion more often than the artists in the short Creative Pills.

The participants also see many kinds of values-added for the organization. Almost a quarter of the project owners selected “developing new ways of seeing things”, and around a tenth of them selected “developing new ideas for services” and “for processes”. Given the opportunity to add examples in their own words, they mention such results developing new ways of communicating with customers and getting to know other organizations facing similar challenges. The employees select the same categories of values-added for the organization in the multiple choice question as the project owners, while providing additional examples. They mention creating new surprising products, developing an internal capacity for reflecting on the organization, and they notice more team spirit and more attention being given to the employees.

We studied one cohort of Creative Pills (Girona 2013) in more depth than in the other locations because we were able to conduct interviews with artists and project owners there as well as observe the final presentation and discussion of the projects. This report is therefore richer in quotations than those based only on survey responses, but overall the findings are quite similar. This result strengthens our confidence in the usefulness of Web-based survey instruments that combine multiple choice and open questions.

Recommendations on how to improve the experience

“Recomendaciones de los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014”

The post-experience survey offered the artists, organizations and the intermediary the opportunity to learn how to improve on processes. We asked the respondents to indicate what they felt had been the most problematic aspect of participating in the artistic intervention, and whether they believed that there was anything more that the artist, the organization or the intermediary could have done to make the experience more valuable--and if so, what? The intention behind these questions was to collect evaluations in a compressed form and to see whether the respondents would identify particular conditions that they believe are important for conducting artistic interventions.

The most commonly cited problem by all three groups is time, but with different accentuations. The internal stakeholders often find it difficult to make time for the

additional activities while still fulfilling responsibilities at work. The artists refer to difficulties in coordinating their activities and too little time to achieve what they had promised to do in the intervention. Other problems mentioned relate to connecting across the cultural and linguistic differences between the world of the arts and the world of organizations.

The majority of project owners and employees do not believe that the artist could have done more to make the experience more valuable, but those who do have suggestions would like the artist to take more time and become more involved in the organization. Most artists see where they could do things differently, especially by being clearer at the outset that they envisage a relationship of co-learning with members of the organization, rather than allowing themselves to be positioned as suppliers.

Most artists, employees and project owners indicate that the organization should do more to make the experience more valuable. The project owners write that in future they would take more time for the intervention and involve more employees in the process; the employees are more critical of their organizations but their recommendations are in the same vein as those of the project owners, adding that the organization should be more open to making changes happen. The artists indicate that if organizations want to get more out of the experience, they should be more proactive in engaging in the artistic intervention, less focused on getting immediate benefits from it but rather attending to sustaining the process over time.

Although the majority of project owners and employees do not believe that there is more that *Conexiones improbables* could have done to make the artistic intervention more valuable, a few do have some suggestions. Some project owners would like more time, for example in the sessions with other organizations to learn about the experiences of their peers. A few employees also recommend that the intermediary organize more meetings, more feedback and provide more time in the joint sessions for case presentations. The most recommendations for change come from the artists. They, too, often write about providing more time for preparing, developing, and sharing the results of the artistic interventions. In addition, they mention investing time at the outset to prepare the project owners better for the artistic interventions (e.g., clarifying that artists are not consultants, talking about difficulties encountered in other cases).

The Roles of the Intermediary

“Reflexiones sobre el rol de Conexiones Improbables en las intervenciones 2011-2014”

Only recently have scholars started to study the actors who “mind the gap” (Johansson Sköldberg and Woodilla 2016) between artists and organizations interested in engaging in artistic interventions (Berthoin Antal 2012; Gómez de la Iglesia and Vives Almandoz 2009). Those studies have documented that these “intermediaries” between the worlds fulfil numerous functions: They start by actually creating the market for such innovative activities, activating artists, organizations and funding bodies to make them happen, matching partners for interventions, supporting them in the process from the contractual negotiation through the implementation, and stimulating collective learning between projects. We wanted to find out which of these many roles and activities the stakeholders of Conexiones improbables value most in practice? And do they have suggestions for what the intermediary could do differently to enhance the experience?

The project owners as well as employees report appreciating the coordination and communication work and support throughout the process. They found the opening session introducing the cohort of participating organizations to the methodology and the concluding session in which all organizations presented their projects to be especially valuable. The artists emphasized the value of the preparation the intermediary offered before starting the artistic interventions, and the support during the process itself. They appreciated the quality of the communication and the transparency of the process. The responses of all the stakeholders were especially positive from the respondents who participated in the longer interventions than in the Creative Pills, possibly because the length of the projects allowed for the development of a stronger relationship, because in those responses the feeling of “closeness” is evoked.

When asked whether they felt that the intermediary could have done something to make the experience more valuable, the large majority say no, but a few project owners and employees made suggestions, such as organizing more working sessions. By contrast, the majority of artists indicate that they would like more support from the intermediary, particularly in gaining an understanding of the organization and in preparing the organization itself for the intervention (e.g., managing the ex-

pectations of the organization so that artists are not treated like consultants or suppliers).

Comparison with experiences in Germany

“Intervenciones artísticas en dos contextos culturales:

Irun y Schleswig-Holstein”

Does the cultural context in which artistic interventions take place matter? We have been using online surveys in Germany since 2014, using most of the questions that are in the Spanish instruments. Although we have many more cases in Spain (84) than in Germany (7), we have a much larger number of responses from employees in Germany (pre experience survey: 14 project owners, 188 employees; post experience survey: 13 project owners, 88 employees) than in Spain (pre experience survey 73 project owners, 110 employees; post experience survey 59 project owners, 67 employees), due largely to the difference in size of the participating organizations in the two settings. So we can start comparing data in different national/regional contexts. Our first comparative report grew out of the request in April 2015 from the region of Irun, which wanted to know how projects owners and employees assessed the artistic interventions that Conexiones improbables had produced there. We decided to explore the data from the cases in Irun (30) and in Schleswig Holstein (7) for similarities and differences. For this analysis we included data for all the other cases in Spain (Basque country and Catalunya) as well in order to see where might be specificities of the Irun cases, but we found no noteworthy differences. To make the material from Schleswig-Holstein accessible for the Irun readership, we translated the quotations from German into Spanish.

Among the **similarities** that emerge from the data in the two cultural contexts are:

- In both settings employees point out from the outset the importance of ensuring the sustainability of the results of the artistic intervention in the organization.
- The project owners in both settings report that the artistic intervention was very or quite relevant. They believe that the time and money invested in the artistic intervention was worthwhile.
- The most frequently mentioned effect that project owners and employees in both settings cite is having discovered new ways of seeing things

Among the striking **differences** we found are:

- The objectives of project owners in Irun (and our other Spanish cases) were primarily externally oriented (e.g., finding new ways to communicate with external stakeholders; thinking in fresh ways about products and services), whereas the project owners in Schleswig-Holstein emphasized internal objectives (e.g., motivating employees, stimulating creativity).
- The initial responses of employees to the idea of introducing an artistic intervention in their organization are more skeptical in Germany than in Irun (and other Spanish cases), and they often indicate that they do not know why the organization has decided to embark on such a project.
- The project owners express more concerns in Germany than in Spain before embarking on an artistic intervention, often mentioning the possible lack of employee interest and willingness to participate in the artistic intervention.
- The Spanish project owners cite developing their network outside the organization and gaining visibility in the media more frequently as a benefit of the artistic intervention than their peers in Germany do.
- The employees in the two settings feel differently about the experience. Whereas the Spanish respondents reply it was stimulating and fun, the German responses emphasize surprising and inspiring. Far more Spanish than German respondents report that the artistic intervention gave them new energy for their work.
- The German respondents appreciate having learned new ways of doing things more often than their Spanish peers do, while more of the latter note having developed new ideas for projects and services.
- While almost all the Spanish respondents (employees and project owners) would recommend an artistic intervention to their peers, the Germans are more reluctant, noting that the conditions may not always be appropriate for such an exercise.

It is tempting to attribute the differences to national culture, however, the data offer ideas for future research, rather than hard and fast conclusions about the cultural context because there are several other variables that differentiate the sample. For example, most of the participating organizations in the Conexiones improbables cases are small enterprises, while in Schleswig-Holstein the sample includes medium-sized organizations and associations. Is it the size of the organization or the national cultural background of the participants that explains differences in the responses from employees? It is conceivable that in small organizations employees

know and understand more readily the purpose of trying an artistic intervention and see more directly the value it adds for the organization than do employees in larger organizations where communication channels are longer and the connection between activities are less easily visible.

Suggestions for future research

It is rare for researchers to have the opportunity to study so many cases of artistic interventions in one region, and to have access to the different stakeholders involved in the process. Overall, the results of the surveys document that participants generate many kinds of value-added during the process, so artistic interventions can clearly serve as cultural sources of newness not only in organizations but also in their relationships with their socio-economic environment. The great majority of employees, project owners and artists recommend such experiences to their peers, while also pointing out the conditions they believe are important. We welcome the use of the data presented here by other researchers in the field, while we continue to analyse our material through various theoretical lenses. In the meantime, we offer some suggestions for aspects to address in future research:

The **time** required for artistic interventions is a paradoxical matter. When we asked about the most problematic aspect of the interventions, time was by far the most frequently mentioned aspect. Project owners, artists and employees told us that it was hard to combine their daily tasks with the ones the intervention required, time is seen as a scarce resource. In response to questions about what could be improved, many respondents indicate that in future more time should be invested in the process. They felt that the intervention was sometimes too short or too fast and they wish it had lasted longer in order to explore more deeply their concerns and find better solutions to their problems. Future research could delve more deeply into the question of perceived and real time in processes of organizational innovation and experimentation.

The interventions we studied happened in many different **kinds of organizations**, not only big and small ones but from the public and private sector, and very diverse sectors. We therefore conclude at this point that artistic interventions may be possible in every kind of organization since it is a very flexible instrument. Future research could examine possible relations between the kind of organizations and the outcomes that an artistic intervention may have and since every kind of organization could be part of a potential artistic intervention: what differentiate the partic-

participants organizations while the ones that do not want to be part of an artistic intervention,

Another line we recommend exploring is the **cultural context**: to what extent is the cultural embeddedness of the organizations an important factor to have in mind while comparing the outcomes of an artistic intervention? We have seen that the stakeholders of artistic intervention in different countries start with different levels of skepticism and the outcomes they refer at the end of the process are different too. To what extent might these differences be explained by the cultural context? More international data is needed to address this question, and to see whether there are cultural patterns that underlie the practices and effects of artistic interventions in different countries.

We would like to conclude by highlighting the self-criticism of the stakeholders. The responses they gave us show that they have reflected on the intervention itself and they have also thought about their own participation. This self-criticism allows the artists, us and the intermediaries to improve their work while learning from the past experiences. An artistic intervention is a process that develops itself while happening; communication and feedback are important and necessary to the correct and effective development of the process and contribute to future better interventions. We therefore recommend designing research in such a way as to feed into the process of reflection. We would welcome the inclusion of policymakers in such endeavours in order to nourish their learning about innovative processes.

References

- Berthoin Antal, Ariane (2009). *Research report: Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations*. Gothenburg: TILLT Europe, 81 p. <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>
- Berthoin Antal, Ariane (2011). Manifeste, corporel et imprévisible: L'apprentissage organisationnel de la Résidence d'artistes, in: *La Résidence d'artistes Eurogroup Consulting, Catalogue rétrospectif*, Puteaux, France: 10-19.
- Berthoin Antal, A. (2012). Artistic intervention residencies and their intermediaries: A comparative analysis. *Organizational Aesthetics*, 1(1), 44–67.
- Berthoin Antal, Ariane (2015). Sources of newness in organizations: Sand, oil, energy, and artists. In A. Berthoin Antal, M. Hutter, D. Stark (eds.) *Moments of Valuation: Exploring Sites of Dissonance*. Oxford, UK: Oxford University Press: 290–311.
- Berthoin Antal, Ariane & Debucquet, Gervaise (2013). Artistic interventions in organizations as intercultural relational spaces for identity-development. Paper presented at EGOS 2013, Montreal.
- Berthoin Antal, Ariane, Debucquet, Gervaise, & Frémeaux, Sandrine (2015). Artistic interventions in organizations. An aesthetic approach to meaningful work. Paper presented at EGOS 2015, Athens.
- Berthoin Antal, Ariane, & Strauß, Anke (2016). Multistakeholder perspectives on searching for evidence of values-added in artistic interventions in organizations. In: U. Johansson, J. Woodilla & A. Berthoin Antal (eds.) *Artistic interventions in organizations: Research, theory and practice*. Routledge: 37–60.
- Darsø, Lotte (2004). *Artful creation. Learning–tales of arts–in–business*. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.
- Hutter, Michael; Berthoin Antal, Ariane; Farías Ignacio; Marz, Lutz; Merkel, Janet; Mützel, Sophie; Oppen, Maria; Schulte-Römer, Nona, & Straßheim, Holger (2010): Research program of the research unit 'Cultural Sources of Newness'. Discussion Paper SP III 2010-405. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Johansson Sköldberg Ulla & Woodilla, Jill (2016). Mind the gap! Bridging strategies for artistic interventions in organizations. In U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla, and A. Berthoin Antal (eds.) *Artistic interventions in organizations. Research, theory and practice*. London, UK: Routledge.
- Styhre, Alexander & Eriksson, Michael (2008). Bring in the arts and get the creativity for free: A study of the artists in residence project. *Creativity and Innovation Management*, 17(1), pp. 47–557.
- Weller, Solveig (2009). *Kunst als Entwicklungskonzept im New Management. Das Beispiel dm-drogerie markt* [Art as development concept in New Management: The example of dm-drogerie markt]. Unpublished master thesis, Berlin: Freie Universität Berlin.

1. Características de las organizaciones participantes en las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2014

¿Qué tipo de organizaciones se interesan por las intervenciones artísticas? ¿Son estas un instrumento más atractivo para organizaciones de algún sector o tamaño en particular? Para poder responder a estas preguntas examinamos los datos de 84 organizaciones participantes en las intervenciones artísticas llevadas a cabo por Conexiones improbables entre los años 2011 y 2014 (ver Tabla 1.2 al final del capítulo). Los reportes anteriores han mostrado que tanto l*s³ responsables de proyectos, trabajador*s y artistas señalan que las intervenciones de las que han formado parte, han resultado ser positivas. Por ejemplo han permitido un trabajo individual y colaborativo; las nuevas metodologías y la creatividad han llevado a constatar que los cambios son posibles, que existen distintas formas de ver las cosas y de relacionarse con las personas. En el presente reporte nos centraremos en las características propias de las 84 organizaciones que han participado de 9 series de “Píldoras Creativas” (2 meses) y 2 series de “Relaciones Largas” (9 meses). La idea principal es dar cuenta del amplio rango de organizaciones que se han beneficiado del trabajo con un/a artista y mostrar las diferencias que existen entre ellas. Las diferenciaremos de acuerdo a su tamaño, tipo de actividad, sector y número de participantes.

I. Tamaño de las organizaciones

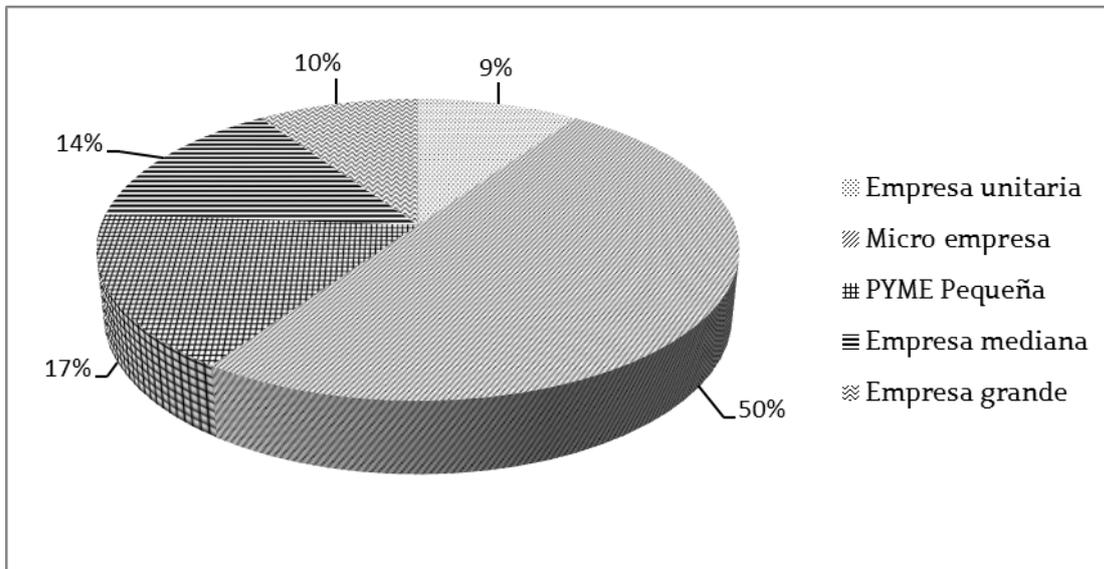
Las organizaciones involucradas en las intervenciones artísticas analizadas aquí son muy diferentes con respecto a su tamaño medido en cantidad de trabajador*s. Algunas están compuestas por una sola persona mientras que otras superan l*s 3000 trabajador*s. Para poder clasificarlas usamos la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas del 6 de mayo de 2003 (DOCE L 124 de 20-5-2003) en vigor desde el 1 de enero de 2005. Este documento divide a las empresas en: (i) Empresa unitaria: 1 persona; (ii) Micro empresa: de 2 a 9 personas; (iii) PYME pequeña

³ Usamos el asterisco (*) para reemplazar las letras que denotan género en las palabras con el fin de obtener un lenguaje inclusivo.

de 10 a 49 personas; (iv) Empresa mediana: de 50 a 249 personas y (v) Empresa grande: 250 o más personas⁴.

De esta clasificación resulta el siguiente gráfico:

Gráfico 1.1 Organizaciones según tamaño



Podemos apreciar que la mitad de las organizaciones participantes son micro-empresas que tienen entre 2 y 9 trabajadores, seguidas por pequeñas PYME que presentan entre 10 y 49 trabajadores (17%).

Es importante destacar que muchas Píldoras Creativas son llevadas a cabo en organizaciones unitarias o micro-empresas ya que cuentan con el apoyo de los ayuntamientos a los que pertenecen (Irun, Bilbao, Girona) quienes promueven dichas intervenciones artísticas con el fin de aportar soluciones prácticas a la necesidad de las Pymes (especialmente comercios) desde una apertura a nuevas referencias, metodologías e ideas.

⁴ Los nombres de las categorías no son establecidos por la Recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas, solo se establece el tamaño según cantidad de trabajadores.

II. Tipo de actividad de las organizaciones

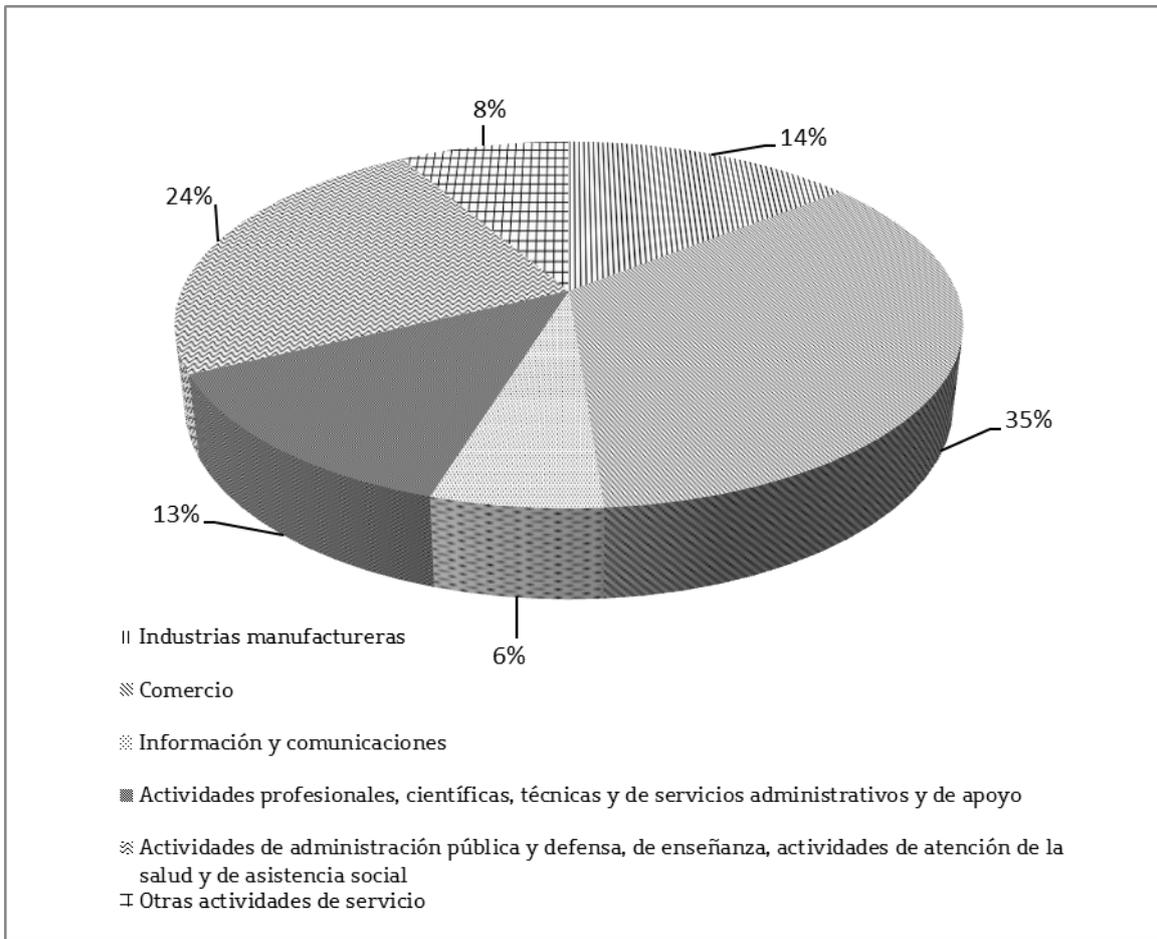
Para analizar las tareas que ejerce cada organización realizamos, en una primera instancia, un listado de las descripciones de las actividades que ellas mismas decían cumplir. Se obtuvo la información sobre cómo las organizaciones se describen en sus páginas web.

En una segunda instancia se agruparon las autodefiniciones según los códigos de agregación superior de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU) perteneciente a la Organización Internacional del Trabajo. Dicha clasificación cuenta con 10 categorías: (i) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; (ii) Industrias manufactureras, explotación de minas y canteras y otras actividades industriales; (iii) Construcción; (iv) Comercio al por mayor y al por menor, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y de servicio de comidas; (v) Información y comunicaciones; (vi) Actividades financieras y de seguros; (vii) Actividades inmobiliarias; (viii) Actividades profesionales, científicas, técnicas, y de servicios administrativos y de apoyo; (ix) Actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención a la salud y de asistencia social; (x) Otras actividades de servicio. Las 84 organizaciones estudiadas se distribuyeron en 6 de las categorías antes mencionadas⁵ (ver gráfico 1.2).

Como se observa en el gráfico 1.2, más de un tercio (35%) de las organizaciones pertenecen al sector comercio, seguidas de aquellas que realizan actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención de la salud y de asistencia social (24%), mientras que en tercer lugar se ubican las industrias manufactureras (14%). Destacan también relacionadas con actividades profesionales científicas y técnicas (13%).

⁵ No tenemos ejemplos aquí de organizaciones en las categorías (i) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; (iii) Construcción; (vi) Actividades financieras y de seguros; (vii) Actividades inmobiliarias, pero conocemos casos en otros países para estos rubros.

Gráfico 1.2 Organizaciones según rubro



Dado que la novena categoría (actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención de la salud y de asistencia social) contiene diferentes tipos de actividades, decidimos dividirla en 4 subcategorías (a) actividades de administración pública y defensa, (b) actividades de enseñanza, (c) actividades de atención a la salud y (d) actividades de asistencia social. En la Tabla 1.1 se presenta la división y el porcentaje de organizaciones para cada subcategoría.

Tabla 1.1 Subcategorías de actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención de la salud y de asistencia social

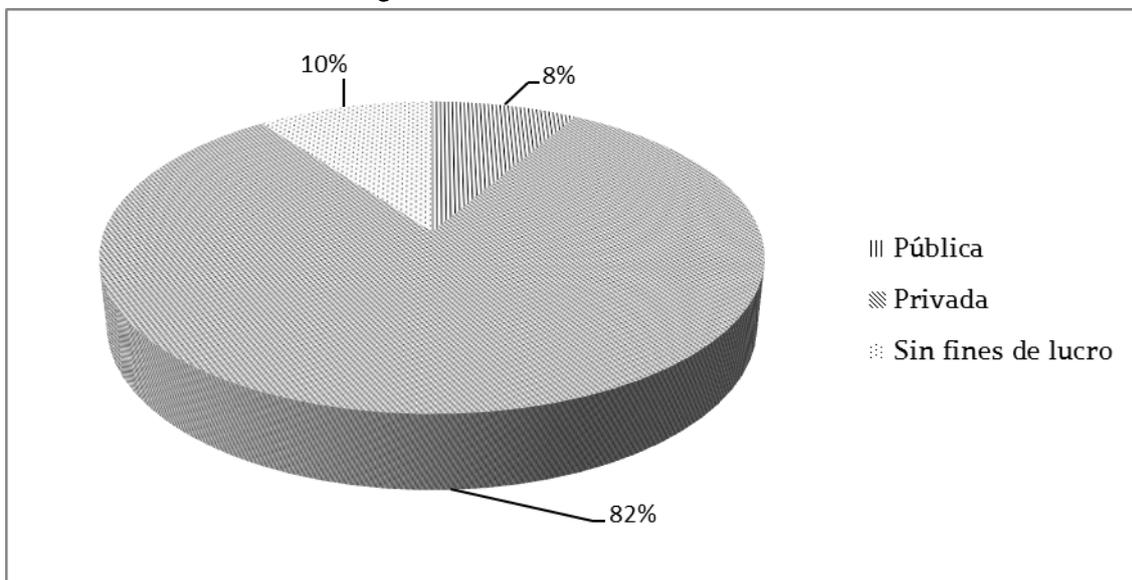
Categoría	Porcentaje del total	Subcategoría	Porcentaje dentro de la categoría
Actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención de la salud y de asistencia social	24%	Actividades de administración pública y defensa	5%
		Actividades de enseñanza	25%
		Actividades de atención de la salud	30%
		Actividades de asistencia social	40%

III. Sector de las organizaciones

También clasificamos a las organizaciones en cuanto al sector al que pertenecen, es decir, si son instituciones públicas, privadas o sin fines de lucro. Las primeras son aquellas que se financian en su totalidad o en un gran porcentaje con fondos públicos, mientras que las segundas corresponden a las que lo hacen mediante fondos privados. Las últimas hacen relación a aquellas organizaciones que corresponden al llamado “tercer sector”.

El gráfico 1.3 muestra los resultados por categoría de dependencia:

Gráfico 1.3 Sector de las organizaciones



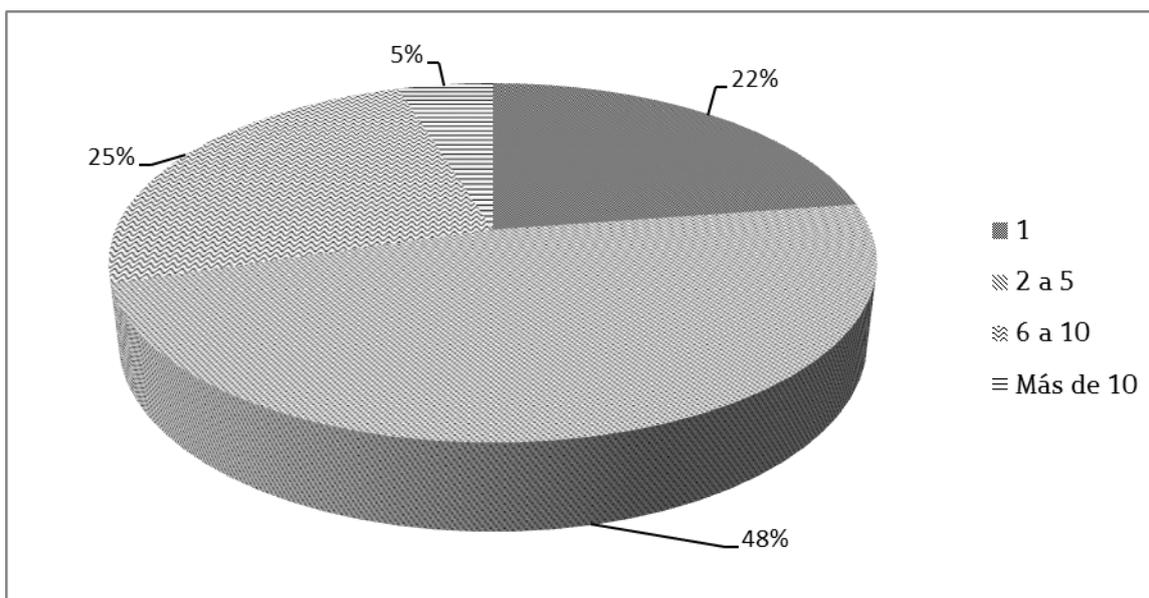
Como se puede observar en el gráfico 1.3, la gran mayoría de las organizaciones involucradas corresponden al sector privado, seguidas de aquellas sin fines de lucro (10%). Por último se encuentran las del sector público que representan un 8% del total.

IV. Cantidad de participantes en las intervenciones

Las distintas intervenciones llevadas a cabo contaron con grupos de participantes de distintos tamaños. Si bien hubo algunas organizaciones en donde sólo participó una persona⁶ también existieron otras en donde la participación ascendió a más de 20 trabajador*s.

El siguiente gráfico presenta la cantidad de participantes por tramos:

Gráfico 1.4 Cantidad de participantes en las intervenciones



El gráfico 1.4 nos muestra que casi la mitad de las intervenciones (48%) fueron realizadas por grupos de 2 a 5 participantes, mientras que un cuarto de ellas fueron llevadas a cabo por el/la artista y un grupo de 6 a 10 participantes de la organización.

⁶ Cabe recordar que el 10% de las organizaciones participantes corresponde a aquellas que tienen una sola persona.

V. Conclusiones

Nuestro análisis de las organizaciones que han participado en intervenciones artísticas producidas por Conexiones improbables muestra que éstas se componen de grupos muy variados, tanto en el tamaño de las instituciones involucradas, su área de actividad, sector o número de participantes. Los resultados aquí expuestos nos permiten concluir que organizaciones de todo tipo son potenciales beneficiarias de una intervención artística. Este nuevo instrumento puede adaptarse a cada tipo de institución porque se planea y se lleva a cabo pensando en la singularidad tanto de la organización como del/la artista que trabaja en conjunto. De estos resultados surgen al menos dos preguntas:

- (1) ¿Existen patrones que surjan entre el tipo de organización y el tipo de valor agregado que un proyecto de intervención artística logra generar?
- (2) ¿Qué es lo que distingue a una organización que participa en una intervención artística de otras organizaciones, si no son estos factores "duros"?

Nuestra hipótesis es que la diferencia radica principalmente en la combinación de actores: el carácter abierto de la dirección para involucrarse en una intervención artística; la química entre el/la artista y l*s miembros de la organización; y la calidad de la organización intermediaria para producir la intervención artística. Nuestra investigación continúa examinando estas posibilidades.

Tabla 1.2 Organizaciones participantes en las intervenciones artísticas producidas por Conexiones improbables 2011-2013

Intervención	Organización	Página web
<i>Relaciones largas</i>		
CI 11-12	DeustoTech	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=190&id_p=361
CI 11-12	Fagor Electrodomésticos	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=191&id_p=356
CI 11-12	Fundación Anesvad	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=192&id_p=358
CI 11-12	Fundación Germán Sánchez Ruipérez	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=193&id_p=362
CI 11-12	Grupo i68	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=194&id_p=357
CI 11-12	Ipar Uribe	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=195&id_p=363
CI 11-12	Lauaxeta Ikastola	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=196&id_p=359
CI 11-12	Obe Hettich	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=197&id_p=360
CI 11-12	Tknika	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=189&m3=198&id_p=364
CI 12-13	Artepan	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=359&m3=360&id_p=391
CI 12-13	Grupo Uvesco	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=359&m3=361&id_p=390
CI 12-13	Oiz egin	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=359&m3=362&id_p=393
CI 12-13	Orbea	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=359&m3=363&id_p=388
CI 12-13	Silam	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=185&m2=359&m3=364&id_p=389
<i>Píldoras Creativas</i>		
EkintzaLab 2011	Aux	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=349&id_p=346
EkintzaLab 2011	Bigorringo	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=350&id_p=349
EkintzaLab 2011	Defensa de propiedad industrial S.L. y Brancas Abogados	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=351&id_p=351
EkintzaLab 2011	Edex	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=352&id_p=344
EkintzaLab 2011	Foto Ibañez	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=353&id_p=345

EkintzaLab 2011	Frutas Manuela y Francisco Salado	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=354&id_p=348
EkintzaLab 2011	Liburki	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=355&id_p=347
EkintzaLab 2011	Campos peluqueros	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=356&id_p=350
EkintzaLab 2011	Sánchez Andrés auditores	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=357&id_p=352
EkintzaLab 2011	Traducciones Continental	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=348&m3=358&id_p=353
EkintzaLab 2012	Bit this	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=339&id_p=405
EkintzaLab 2012	Capital languages	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=340&id_p=406
EkintzaLab 2012	Ideable solutions	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=341&id_p=407
EkintzaLab 2012	Imprintia	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=342&id_p=412
EkintzaLab 2012	Iruña Catering	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=343&id_p=413
EkintzaLab 2012	Teysal	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=344&id_p=408
EkintzaLab 2012	Urbegi	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=345&id_p=410
EkintzaLab 2012	Urgarbi	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=346&id_p=409
EkintzaLab 2012	Worköholics	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=338&m3=347&id_p=411
BidasoaLab 2012	Adimedia	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=328&id_p=378
BidasoaLab 2012	Beorlegi Rótulos y luminosos	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=329&id_p=379
BidasoaLab 2012	Carpintería de Bidasoa Laister	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=330&id_p=380
BidasoaLab 2012	Deportes González	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=331&id_p=381
BidasoaLab 2012	Droguería Manolo	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=332&id_p=382
BidasoaLab 2012	Higuer Optika	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=333&id_p=383
BidasoaLab 2012	Hobeto Bizi!	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=334&id_p=384
BidasoaLab 2012	Marian Janaridenda	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=335&id_p=385
BidasoaLab 2012	Piedras y mármoles de Irún	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=336&id_p=386

BidasoaLab 2012	Txelo	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=327&m3=337&id_p=387
IrunLab 2013	Cappriccio	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=288&id_p=431
IrunLab 2013	Lámparas Lacasa	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=289&id_p=426
IrunLab 2013	Mercería Dori	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=290&id_p=428
IrunLab 2013	Motos Paco	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=291&id_p=430
IrunLab 2013	Nekane Moda	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=292&id_p=425
IrunLab 2013	Nouvelle Vague	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=293&id_p=427
IrunLab 2013	Perfumería Oyarzabal	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=287&m3=294&id_p=429
EkintzaLab 2013	Caser Residencial Artxanda	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=297&id_p=439
EkintzaLab 2013	Erain	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=298&id_p=433
EkintzaLab 2013	Gestión Medica	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=299&id_p=438
EkintzaLab 2013	Hospital de Cruces	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=300&id_p=435
EkintzaLab 2013	Nous	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=301&id_p=442
EkintzaLab 2013	Osakidetza Comarca Bilbao	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=302&id_p=440
EkintzaLab 2013	Red de Salud Mental Bizkaia	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=306&id_p=444
EkintzaLab 2013	Residencia Conde de Aresti	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=304&id_p=434
EkintzaLab 2013	Tadi	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=303&id_p=436
EkintzaLab 2013	Vida independiente Bizitza	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=285&m3=305&id_p=437
Connexió Girona 2013	Escola d'Art d'Olot	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=312&id_p=453
Connexió Girona 2013	Fundació Drissa	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=313&id_p=450
Connexió Girona 2013	Fundació Noguera	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=314&id_p=452
Connexió Girona 2013	Llar Oxalis	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=315&id_p=455
Connexió Girona 2013	Pujadas	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=316&id_p=456

Connexió Girona 2013	Tot Oci	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=317&id_p=454
Connexió Girona 2013	Abert Soler	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=307&m3=318&id_p=451
IrunLab 2014 [1]	Basauntza	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=320&id_p=457
IrunLab 2014 [1]	Futbol Home	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=321&id_p=459
IrunLab 2014 [1]	Menaje Kolon	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=322&id_p=460
IrunLab 2014 [1]	Muebles Minka	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=324&id_p=461
IrunLab 2014 [1]	Pescadería La Marina	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=325&id_p=462
IrunLab 2014 [1]	Tinta Comics	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=323&id_p=458
IrunLab 2014 [1]	Zig Zag	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=319&m3=326&id_p=463
IrunLab 2014 [2]	Bi&Be	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=371&id_p=471
IrunLab 2014 [2]	Curves	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=372&id_p=477
IrunLab 2014 [2]	Gizagune	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=374&id_p=473
IrunLab 2014 [2]	Hotel Aitana	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=375&id_p=474
IrunLab 2014 [2]	Hotel ETH	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=376&id_p=470
IrunLab 2014 [2]	Hotel Urdanibia	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=377&id_p=469
IrunLab 2014 [2]	Kuttuna	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=378&id_p=476
IrunLab 2014 [2]	Plan Cuatro	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=370&m3=379&id_p=472
Gipuzkoa 2014	Emun	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=382&m3=384&id_p=480
Gipuzkoa 2014	Pernod Ricard Bodegas	http://conexionesimprobables.es/pagina.php?m1=278&m2=382&m3=383&id_p=481

2. Retos abordados por las intervenciones artísticas en organizaciones. Ejemplos de Conexiones improbables 2011-2014

Las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables entre los años 2011 y 2014 aportan un nuevo enfoque a los procesos de innovación que ocurren dentro de las empresas e instituciones. Las organizaciones participantes son diversas y los participantes consideran que la experiencia vivida es enriquecedora, que aporta nuevas formas de percibir los problemas y el entorno, además de entregar novedosas metodologías de trabajo. En este reporte nos interesa profundizar el entendimiento sobre lo que motiva a una organización a participar y los objetivos de los responsables de proyecto al inicio de un proyecto con un artista, para luego ver como se corresponden con los beneficios que fueron logrados.

Mientras que los otros reportes se basan mayormente en datos de nuestra encuesta on-line, ahora utilizamos también las ideas adquiridas a partir de entrevistas realizadas en algunas “Píldoras Creativas,” lo que nos permite hacer un análisis más profundo y detallado. Una Píldora Creativa dura de tres a cuatro meses y consiste de dos a cuatro sesiones de trabajo con un artista con el fin de aportar ideas, sugerencias o referencias para hacer frente a una situación definida por la organización. Comienzan con una sesión de introducción y finalizan con una sesión de evaluación en las que participan todas las organizaciones en conjunto.

I. Motivaciones

Nuestra investigación sobre intervenciones artísticas en organizaciones a través de Europa ha demostrado que hay dos puntos principales de partida para una intervención artística⁷. Las organizaciones pueden estar motivadas para iniciar una intervención de este tipo dado que tienen un problema que quieren resolver, o porque ven este método como una oportunidad para una nueva experiencia que puede ofrecerles una posibilidad de cambio e innovación. Para este reporte miramos nuestros

⁷ Berthoin Antal, Ariane (2009). Research report: Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations. Gothenburg: TILLT Europe, <http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>. Berthoin Antal, Ariane (2014). When arts enter organizational spaces: Implications for organizational learning. In P. Meusbürger (Series Ed.) & A. Berthoin Antal, P. Meusbürger, & L. Suarsana (Vol. Eds.), Knowledge and space: Vol. 6. Learning organizations: Extending the field. Dordrecht, The Netherlands: Springer: 177-201.

datos para ver si es posible categorizar a las organizaciones en estos dos tipos de motivaciones. ¿Será un tipo más frecuente que el otro?

Lo que nos muestran los datos es que, en la práctica, los problemas son también oportunidades de cambio e innovación. A su vez, aquellas organizaciones que se embarcan en las intervenciones motivadas por la oportunidad de participar en tal proyecto también se enfrentan a la necesidad de definir un problema a trabajar. Por esto, hemos encontrado que a veces las oportunidades llevan a detectar problemas que antes no habían sido vistos.

El rol de los intermediarios que producen intervenciones artísticas, como Conexiones improbables en España o TILLT en Suecia, es muy significativo en la creación de oportunidades. Tienen experiencia en la realización de programas con fondos europeos o regionales, por ejemplo, por lo que organizaciones que quizás nunca consideraron trabajar con un artista pueden descubrir esta posibilidad. Un ejemplo es la respuesta que entrega el responsable de una de las microempresas participantes al preguntarle cómo se contactó con Conexiones improbables quien comenta que Conexiones improbables lo contactó a él ofreciéndole una propuesta interesante a la cual él respondió inmediatamente que sí ya que *“nunca digo que no, especialmente si ellos creen que es una buena oportunidad para mí”* (responsable de proyecto). En este caso, la oportunidad de trabajar en conjunto con un/a artista desembocó en el desarrollo de un problema específico: la creación de una identidad para el producto que comercializa. En las sesiones de trabajo se fue descubriendo el objetivo de la colaboración y decantando la idea de crear una imagen: *“pensé que tenía que crearla, ahora lo sé, tengo que encontrarla gracias a este proyecto. En la tercera reunión aún no lo sabía. Empezamos a abrir posibilidades para encontrar una idea, una reunión para abrir la mente”* (responsable de proyecto). Es así como la oportunidad de trabajar con un artista dio paso a un problema el cuál no habría sido levantado sin la colaboración y además permitió el desarrollo de una respuesta creativa y novedosa.

Un caso distinto es el que enfrentó una organización que ya había detectado un problema antes de que se le ofreciera trabajar con un/a artista. El problema inicialmente planteado fue redefinido en las primeras sesiones de trabajo conjunto, lo que permitió abrir nuevas oportunidades y develar problemas que no eran conocidos por los participantes. Si bien en un comienzo no fue fácil para el artista hacer que el resto de los participantes ampliara su horizonte de problemas, para el final de la intervención la responsable del proyecto se mostró satisfecha de haber cumplido

sus objetivos iniciales, además de haber experimentado la oportunidad de desarrollar nuevos problemas los cuales también fueron resueltos a pesar de haber pensado que sería imposible dado el corto tiempo de colaboración.

Tanto aquellas intervenciones que son motivadas por un ente externo como las que surgen de una inquietud presente en la organización pueden desarrollar nuevos problemas u oportunidades, lo que en un comienzo era visto como una dificultad logra transformarse en una nueva manera de ver las cosas, nuevas metodologías y soluciones innovadoras. El trabajo colaborativo con l*s artistas permite ir superponiendo problemas e inquietudes mientras se van buscando soluciones y oportunidades. A su vez permite que las oportunidades que ya existen puedan ser canalizadas en ideas posibles de trabajar centradas en problemáticas propias de las organizaciones. Es por esto que no podemos observar solamente una cara de la relación sino que se debe mantener en mente los dos lados de la dinámica.

II. Objetivos iniciales

Después de que los responsables de proyecto se han motivado a iniciar una intervención artística en su organización, definen su objetivo. Nuestros datos de las encuestas realizadas a 9 ediciones de Píldoras Creativas (3-4 meses) y 2 ediciones de Relaciones Largas (9 meses) muestran que estos objetivos caen en tres categorías: (i) buscar nuevas formas de interactuar con el medio, (ii) generar nuevos servicios, productos y/o tecnologías, (iii) repensar el modelo organizacional.

Las respuestas a los cuestionarios que hemos enviados previamente a las intervenciones nos dan una señal sobre los objetivos que tienen l*s responsables de proyecto al participar en las intervenciones. Como muestra la Tabla 2.1, de un total de 114 respuestas obtenidas por parte de los responsables de proyectos, las categorías de “repensar el modelo organizacional” y “buscar nuevas formas de interactuar con el medio” obtuvieron un 34,2% de las respuestas cada una, seguidas con un 31,6% para la categoría “generar nuevos servicios, productos y/o tecnologías.”

Tabla 2.1 Categorías de objetivos iniciales⁸

Categorías	N	%
Buscar nuevas formas de interactuar con el medio	39	34,2
Generar nuevos servicios, productos y/o tecnologías	36	31,6
Repensar el modelo organizacional	39	34,2
Total	114	100

A partir de nuestras entrevistas podemos ilustrar un ejemplo de intervención que comenzó con el objetivo de buscar nuevas formas de interactuar con el medio. El responsable de proyecto había identificado la necesidad de atraer más clientes a la tienda para lo cual necesitaban encontrar nuevas ideas tanto dentro como fuera del recinto. Uno de los dueños del local comenta que: *“necesitamos más ideas para trabajar, no solo dentro sino también fuera. Ideas de cómo proyectar nuestras ideas, cómo obtener respuesta de los ciudadanos de este lugar, nos dimos cuenta que creando nuevos escaparates no es suficiente para llamar su atención”* (responsable de proyecto). Se decidieron a participar en una intervención artística dado que *“necesitamos ideas de personas que tengan más sentido que el nuestro, personas de afuera que puedan darnos una perspectiva global de nuestro negocio y mejorar nuestro nivel de comunicación. Necesitamos aprender otra manera de ver, con una visión más objetiva”* (responsable de proyecto).

Lo llamativo tanto de los datos de nuestra encuesta, como de las entrevistas, es que los objetivos con los que empieza la colaboración van cambiando y se van transformando a lo largo de la misma. Por lo tanto el producto final a menudo no corresponde con lo planteado en un comienzo. Se producen resultados no esperados o que no se relacionan con la idea inicial, esto ocurre ya que las propias intervenciones artísticas no contemplan un modelo único o un proceso estable, sino que se van creando y recreando a medida que acontecen.

En la organización antes mencionada, como en muchas otras, ya se habían hecho varios intentos en el pasado para abordar el problema, pero los resultados no ha-

⁸ Las categorías fueron compuestas con las respuestas de opción múltiple entregadas y contemplan: (i) Buscar nuevas formas para interactuar con el medio: para pensar nuevos canales de comunicación con los/as clientes/as o el público en general; (ii) Generar nuevos productos y/o tecnologías: para repensar productos o servicios, para imaginar nuevos productos o servicios; (iii) Repensar el modelo organizacional: para repensar el modelo organizativo, para motivar a los trabajadores, para activar la creatividad en el equipo.

bían sido satisfactorios. Aquí, como explica el responsable de proyecto en la entrevista, habían intentado variadas ideas para interactuar con los potenciales clientes, las que no habían dado resultado. La intervención de la artista supuso más oportunidades ya que introdujo nuevas ideas: *“nosotros teníamos un proyecto sobre cómo cambiar las luces de la sastrería porque es la parte más estéticamente problemática de la tienda. Queríamos mostrar los productos mejor a través de la iluminación. La artista nos dijo que eso no era esencial, que el proyecto principal tenía que ser trabajado desde fuera”* (responsable de proyecto). Es así como en el trabajo colaborativo surgen nuevas ideas y se abren nuevas formas de pensar, a menudo cambiando las perspectivas desde lo interno hacia lo externo. De la primera sesión que realizó la organización con la artista surgieron tres experimentos a probar, los cuales se enfocaban en llamar la atención del público y cambiar prácticas habituales del comercio, en la segunda reunión se definieron cuatro acciones posibles de realizar fuera de la tienda para atraer más clientes, de las cuales dos serán efectuadas.

Un ejemplo de intervención que buscaba generar nuevos servicios partía del objetivo de incrementar los ingresos de una organización dado que se encontraban en una situación crítica por el contexto económico regional. Para comenzar a solucionar el problema, l*s trabajador*s ya habían organizado un grupo de innovación, el cual trabajó junto con el artista una vez que el ayuntamiento les ofreció ser parte de esta iniciativa. Antes de reunirse con el artista, el grupo había pensado en la necesidad de crear nuevos servicios o modificar los ya existentes con el fin de atraer más personas hacia la fundación. En el trabajo conjunto con el artista *“aprendimos a través de los ejercicios que debíamos buscar servicios más allá de la empresa, para la gente de afuera, no solo enfocarnos en el interior. Por ejemplo acompañar a una señora sola, leerle un libro, llevarla al médico. Esos servicios ya existen pero podemos hacerlos diferentes también potenciando lo artístico, hacer dibujos o murales por encargo”* (responsable de proyecto).

Si bien la organización ya tenía la idea de mejorar sus propios servicios o crear otros nuevos, el artista les aportó una visión más amplia a través de la cual pudieron pensar en conjunto nuevas ideas para cumplir su objetivo, en palabras de la responsable del proyecto: *“nos enfocaremos en la gente. Este proyecto nos ha ayudado a poner en orden las ideas que veníamos desarrollando hace años, ahora podemos empezar a hacer algo, a construir algo”*.

Como tercera posibilidad, se encuentran las organizaciones cuyo objetivo inicial era repensar el modelo organizacional, aquí encontramos una empresa que se proponía pensar nuevas herramientas para coordinar sus equipos y a la vez imaginar un nuevo modelo cultural. En las sesiones de trabajo con l*s artistas se fue redefiniendo el objetivo para hacerlo más alcanzable e incluyendo las ideas de l*s artistas se lograron establecer cuatro fases del proceso de gestación de un nuevo modelo. La responsable del proyecto comenta: *“realmente nos dieron una nueva metodología de trabajo, mejoró la comunicación en nuestro equipo, aunque no tuvimos suficiente tiempo para alcanzar los objetivos”*.

III. Más allá de los beneficios concretos: capacidad de aprendizaje

Los responsables de proyectos y los trabajadores a menudo descubren que las intervenciones pueden partir de un objetivo o pregunta e ir variando en el proceso, lo que conduce a resultados que pueden ir más allá de la idea original. Nuestro análisis se desarrolla aquí en dos pasos. Primero resumimos los resultados de las respuestas que l*s responsables de proyecto dieron a la pregunta de respuesta múltiple incluida en la encuesta “¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?”, y luego nos adentramos más profundamente en el material cualitativo describiendo los proyectos después de que han sido completados.

Como se ilustra en la Tabla 2.2, l*s responsables de proyecto identificaron numerosos tipos de beneficios para la organización. Las opciones múltiples de respuesta para esta pregunta corresponden a categorías usadas para agrupar los objetivos iniciales de los proyectos, sumadas al desarrollo de nuevos contactos y el aumento de visibilidad en los medios, las cuales son usualmente descubiertas como efectos secundarios positivos de la participación en estas intervenciones. El resultado muestra que existen pequeñas diferencias en el énfasis entre las organizaciones que participaron en Píldoras Creativas y aquellas que lo hicieron en Intervenciones Largas. Para todos los proyectos el “desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas” es el beneficio más frecuentemente mencionado, seguido de cerca por nuevas ideas para servicios, productos y procesos. Lo proyectos más largos ofrecen mayor tiempo a las organizaciones para desarrollar nuevas metodologías, mientras que el segundo beneficio más mencionado por los proyectos cortos corresponde al desarrollo de nue-

vos contactos (posiblemente como resultado relacionado al hecho de que muchas de las organizaciones participantes en estos proyectos son PYMEs).

Tabla 2.2 ¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?⁹

	Intervenciones Lar- gas (32 respuestas)	Píldoras Creativas (79 respuestas)
Desarrollo de nuevas ideas para productos	15,6%	7,6%
Desarrollo de nuevas ideas para servicios	9,4%	13,9%
Desarrollo de nuevas ideas para procesos	3,1%	15,2%
Hacer nuevos prototipos	12,5%	2,5%
Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas	15,6%	26,6%
Desarrollo de nuevas metodologías	6,3%	6,3%
Desarrollo de nuevos conceptos	9,4%	7,6%
Desarrollo de nuevos contactos	12,5%	10,1%
Más visibilidad en los medios	9,4%	10,1%
Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros	3,1%	0%
Ningunas ventajas para la organización por participar	3,1%	0%
	100%	100%

Mirando el material cualitativo (por ejemplo entrevistas, reportes y videos en el sitio web de Conexiones improbables) más allá de los resultados cuantificables, descubrimos que l*s responsables de proyectos encuentran **valor en el propio proceso de aprendizaje**. Tres mensajes claves emergen, cada uno es un factor significativo que permite el aprendizaje organizacional: (i) generación de nuevas narrativas, (ii) nuevas herramientas para involucrar a las audiencias/ a ellos mismos en nuevas realidades, (iii) investigar los deseos/necesidades de la audiencia/usuarios. Generar

⁹ La tabla corresponde a las respuestas entregadas por los responsables de proyecto (10 en intervenciones largas y 40 de Píldoras Creativas. Pudieron elegir todas las categorías que quisieran dentro de las respuestas múltiples otorgadas. Las respuestas de artistas y trabajador*s a la misma pregunta se pueden encontrar en **Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014)** ¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014? WZB Febrero 2014. Disponible en: http://www.conexionesimprobables.es/docs/Que%20valoran%20los%20participantes_feb2014.pdf

nuevas narrativas es importante para crear sentido y dar un marco al aprendizaje organizacional; ofrece la posibilidad de ver las cosas de una nueva manera y descubrir oportunidades que no habían sido vistas con anterioridad. El aprendizaje organizacional también requiere nuevas herramientas para involucrar a l*s a participantes, tales como clientes y proveedores, para desarrollar y probar nuevas ideas. Este tema está íntimamente relacionado con el tercero, a saber desarrollar la capacidad de la organización de descubrir qué es lo que necesitan las partes interesadas para sus necesidades, para así intentar crear una nueva manera de hacer frente a estas demandas

Un ejemplo de **generación de nuevas narrativas** corresponde a una intervención que tuvo como resultado una imagen para los distintos productos que ofrece la empresa. El responsable del proyecto comentó en una entrevista que el artista le propuso que *“el ejercicio era descubrir a la persona, a la personalidad. Yo ya sabía que el artista ya conocía el resultado final, la idea de enfocarse en mí”*, es así como fueron en conjunto descubriendo cuál era la imagen correcta para promocionar y darle identidad a sus productos centrándose en las características del fundador de la empresa. Como resultado llegaron a la idea de *“encontrar personas relacionadas al producto como las caras, cada producto tiene una cara por lo que desarrollar la personalidad de cada una podría ser una manera de seguir adelante: por ejemplo buscando a una persona famosa asociada a ella, y probando el producto para luego describir como es cada personalidad en cada producto”* (responsable de proyecto).

En este caso la construcción de nuevas narrativas, está asociada a los distintos productos y a la posibilidad de diferenciarlos entre ellos y hacerlos más cercanos a los clientes, dándoles las herramientas para recordar las distintas cualidades de los bienes producidos. Para el entrevistado el proyecto ha resultado ser útil y ha logrado conseguir resultados concretos: *“El proyecto está hecho, tengo la respuesta. El proyecto de buscar una idea tuvo buen resultado. Voy a trabajar con el equipo de diseñadores de aquí para construir una historia alrededor de los elementos para que sea más entendible”*.

Un segundo tema clave tiene que ver con **nuevas herramientas para involucrar al público/organizaciones en diversas realidades**. Por ejemplo, una organización se implicó en la búsqueda de nuevos medios que llamaran la atención de los potenciales clientes y que cambiaran la experiencia que tenían con el comercio. En el trabajo con el artista se postularon diversas herramientas para lograr el objetivo:

“Definimos cuatro cosas para hacer afuera, la idea más importante fue proyectar una sombra con nuestro logo en el suelo, fuera de los arcos, porque los arcos son como una pared, crean una barrera que hace difícil que la gente entre” (responsable de proyecto). Se probaron también otras medidas, las cuales fueron adoptadas al término de la intervención como por ejemplo cambiar el sonido del timbre que anuncia la llegada de nuevos clientes, generando así un entorno más ameno con un tono menos agudo o el cambio en la intensidad de las luces de la tienda y el mantenimiento de estas encendidas durante el horario de almuerzo. Esas nuevas herramientas permiten tanto a l*s clientes como a l*s trabajador*s del comercio experimentar el espacio de manera distinta. A través del desarrollo de pequeños cambios se produce una nueva realidad.

En tercer lugar está el tema que orienta a la investigación de los deseos/necesidades de la audiencia/usuarios. Un ejemplo fue el desarrollo de un software que ayuda a gestionar la consulta de los profesionales de la salud. El desarrollo de la aplicación computacional se realizó mediante una reflexión conjunta del artista, el encargado del proyecto y diversos profesionales de la salud, enfocándose en la relación médico-paciente para revelar el lado más humano y valórico de la atención médica. A través de lo que destacaban los usuarios como relevante para el producto, se fueron construyendo ideas para nuevas funciones de la aplicación las que contribuyen a mejorar la experiencia tanto del médico como del paciente en la consulta.

IV. Conclusiones

Las intervenciones artísticas en organizaciones pueden ser generadas por problemas y/u oportunidades. Si bien puede ser posible distinguir en algunos casos cuales son impulsadas por una cuestión previa o por una posibilidad del momento que se da a lo largo del proceso, nuestro análisis muestra que estas dos dinámicas están interconectadas. Desde el mismo punto de inicio se van superponiendo problemas y se van dando resultados o procesos diversos que pueden ser distintos a los esperados y pueden ir variando de manera espontánea hacia otras direcciones. Es así como las intervenciones pueden tener un punto de origen claro pero no necesariamente tienen un desarrollo o un fin establecido. Los propios problemas pueden ser vistos como oportunidades en el tratamiento de los mismos y las oportunidades dan paso al descubrimiento de nuevas problemáticas o develan cuestiones ya existentes pero

olvidadas. Podemos ver como se da una retroalimentación y un constante ir y venir entre lo que llamamos problemas y oportunidades.

Como nos señaló un miembro del equipo de Conexiones improbables, con los objetivos propuestos ocurre algo similar, la redefinición inicial del punto de partida genera nuevas redefiniciones de los puntos identificados como problemáticos o que se quieren trabajar por lo que el resultado final nunca es de un solo tipo, sino que consiste en la superposición de diferentes acciones. Esto lleva a que algunas veces se obtengan efectos concretos a partir de un problema específico, o que por el contrario, no se obtengan conclusiones claras sino que el mismo proceso de aprendizaje sea el resultado.

Este fenómeno ocurre gracias a la metodología misma de la intervención. En un comienzo l*s responsables de proyecto tienen una idea de lo que les gustaría mejorar o cambiar en su organización, esta primera noción de lo que desean hacer se convierte en el objetivo de la intervención, sobre el cual el/la artista planea los pasos a seguir. Cuando el/la artista y l*s trabajador*s entran en la relación se mezclan las ideas de l*s distint*s actor*s dando a la colaboración un sentido distinto al planeado desde un comienzo. De esta interacción emerge el verdadero punto de partida sobre el cual se trabajará, el que puede ser distinto a los objetivos iniciales propuestos por el/la responsable del proyecto.

La transformación personal de l*s participantes gracias al trabajo con el/la artista permite que se desarrollen nuevas maneras de ver y entender los problemas u oportunidades descubriendo nuevas posibilidades o respuestas a sus preguntas, pudiendo plantearse también nuevas interrogantes y experimentando nuevas formas de trabajar. Es por esto que el proceso de colaboración entre l*s artistas y las organizaciones no puede verse de manera simplista. Las categorías con las que trabajamos en este reporte son solo referenciales y útiles para el análisis, pero no son excluyentes ni únicas, destacamos que es importante entender que cada intervención es única e importa el proceso por el cual se lleva a cabo.

Para cerrar, enfatizamos cuan llamativo es que incluso en una intervención artística de corta duración de las Píldoras Creativas (tres o cuatro reuniones con el /la responsable de proyecto y l*s trabajador*s) el ingreso de un/a artista a las organizaciones logra introducir creatividad en las maneras de trabajar y en los contenidos, además de abrir nuevas posibilidades de ver las cosas y maneras de pensar. Al ob-

servar más de cerca y de manera cualitativa las intervenciones, podemos ver cómo el posicionamiento de los actores fuera de sus contextos habituales les otorga un impulso distinto para trabajar con los recursos propios. El/la artista aporta valores y prácticas del ámbito artístico las que irrumpen en la organización propiciando el desarrollo de importantes capacidades de aprendizaje organizacional.

3. Trabajadores, Responsables y Artistas: Perspectivas sobre las intervenciones “Píldoras Creativas” y “Conexiones Improbables” 2011-2014

Las intervenciones artísticas organizadas por el equipo de Conexiones improbables entre los años 2011 y 2014 en el País Vasco y Girona, han resultado ser un notable foco de atracción de, principalmente, pequeñas y medianas empresas hacia procesos de innovación basados en la incorporación de creatividad en los contenidos y en las maneras de trabajar. Sus principales objetivos apuntan a repensar las organizaciones, dar respuestas rápidas y/o soluciones de fondo, además de convertirse un impulso para reorganizar los propios recursos con el fin de ver, desde un nuevo punto de vista, las problemáticas habituales.

Dichas intervenciones se presentan en dos formatos diferentes. Uno, el denominado “Píldoras Creativas”, proyectos de corta duración (de 3 y 4 meses), cuyo principal objetivo es producir un alto impacto innovador en organizaciones. Otro, las Relaciones Largas, con una duración más extensa (12 meses) y que permiten trabajar sobre el proyecto con mayor profundidad.

Investigadores del Berlin Social Science Center WZB, han estudiado las intervenciones desarrolladas por Conexiones improbables además de las realizadas por otras entidades en diferentes países. Estos investigadores diseñaron una encuesta on-line (en castellano y euskera, con preguntas abiertas y alternativas múltiples de respuestas) que se ha llevado a cabo en dos fases: una primera antes de comenzar los proyectos y la segunda una vez finalizados. Ambas estuvieron dirigidas a l*s responsables de proyectos, trabajador*s y artistas implicad*s en los mismos. El motivo fue, en primera instancia, entender lo que l*s diferentes actores esperaban de esta experiencia para, posteriormente, descubrir qué es lo que realmente valoraban de la misma.

Este breve informe presenta los resultados de las preguntas de opción múltiple de la evaluación realizada una vez terminada la intervención. Hace referencia a nueve series de “Píldoras Creativas” y dos de “Relaciones Largas”. Se han recibido un total de 59 encuestas de l*s responsables de proyectos, 83 de l*s artistas y 67 de l*s trabajador*s. Hay que indicar que, dado que las respuestas eran de opción múltiple, l*s encuestados podían ofrecer, en determinadas ocasiones, más de una alternativa. Además, no se les pidió establecer ningún tipo de prioridad por lo que los análisis se

presentan en función de la cantidad de respuestas señaladas y no por el número de personas encuestadas. En las ocasiones en las que ha sido posible, se han analizado por separados las respuestas obtenidas para las Píldoras Creativas y para las Relaciones Largas.

I. Responsables de proyectos

La primera pregunta que debían responder l*s responsables de proyecto fue *“¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un(a) artista? (elige un máximo de tres respuestas)”*. De un total de 121 respuestas, la más mencionada fue “Estimulante” (27,3%), seguida por “Inspirador” (20,7%) y “Útil” (14,9%). Otras respuestas principalmente mencionadas fueron “Vitalizante” (10,7%), “Sorprendente” (9,12%) y “Divertido” (8,3%). Ninguno de l*s encuestados marcó la respuesta “Una pérdida de tiempo”.

También son destacables las respuestas a la pregunta *“¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un impacto para la organización?”* Del total de 57 respuestas, un 40,4% indica que “Definitivamente” mientras que un 47,4% responde que “Algo” y un 12,3% señala que “Nada”. De ello se deduce que una gran mayoría de l*s participantes considera que la interacción lograda entre l*s artistas y l*s trabajadores generó un impacto para el conjunto de la organización.

Por otro lado, se observa también una clara tendencia hacia respuestas positivas a la pregunta *“¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un impacto para tí?”* ya que las categorías “Definitivamente” y “Algo”, fueron las más marcadas con un 49,1% y un 43,9% de las respuestas respectivamente. Mientras que la categoría “Nada” alcanzó sólo un 7%.

Por su parte, a *“¿Cuánto de relevante ha sido la colaboración con el/la artista?”* se obtuvieron 49 respuestas de las que “Bastante Relevante” fue la opción más señalada (51%), seguida de “Muy Relevante” (36,7%) mientras que “Nada Relevante” obtuvo un 12,2%.

La encuesta también ha hecho incidencia sobre el impacto de esta colaboración en l*s trabajadores, siendo en este aspecto, en el que se ha encontrado una mayor diversidad de opiniones. Preguntados l*s responsables de los proyectos por *“¿En qué*

medida sientes que los trabajadores se han beneficiado de la interacción con el/la artista?”, en las 47 respuestas obtenidas prevalecen las categorías “Pocos empleados se han beneficiado” (25,5%), “Todos los empleados se han beneficiado” (23,4%), “Muchos empleados se han beneficiado” y “ningún trabajador ha participado del proyecto” (ambas con un 21,3%) A continuación se encuentra “Ningún empleado se ha beneficiado” (8,5%). Como se puede apreciar, no existe una tendencia marcada ni tampoco un orden claro de preferencias en las respuestas.

En el año 2013 se incorporó a la encuesta la pregunta *“¿Estáis pensando en seguir colaborando con el/la artista más allá del periodo establecido por Conexiones improbables? En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo más?”*. En este caso, las respuestas eran abiertas por lo que no se pueden analizar estadísticamente. De todos modos, 2 responsables de EkintzaLab 2013, uno/a de Connexió Girona y uno/a de IrunLab 2014 confirmaron su intención de continuar con la colaboración pero sin mencionar el tiempo de la duración de la misma, así mismo otr*s responsables de proyecto comentaron que les gustaría hacerlo pero no tienen planes para ello.

A la pregunta *“En general, ¿te parece que el tiempo invertido en el proyecto mereció la pena?”*¹⁰, un 93,5% de las 43 respuestas obtenidas fue positivo mientras que sólo el 6,5% contestó que “No”.

A l*s participantes también se les ha preguntado si *“¿Recomendarían a otras personas (de ésta o de otra organización) que participaran en este tipo de interacciones?”*¹¹. El resultado es claro: un 91,4% de las respuestas corresponde a “Sí” mientras que un 8,6% fueron “No”, de un total de 58 respuestas. Queda patente, por lo tanto, que la gran mayoría de l*s responsables de los proyectos recomiendan participar en la iniciativa llevada a cabo por Conexiones improbables.

II. Artistas

La primera pregunta que se les hizo en el cuestionario a l*s artistas fue la misma que la que se realizó a l*s responsables de proyectos: *“¿Qué te ha parecido el proceso de colaborar con una pyme? Elige un máximo de 3 respuestas”*. Se han obtenido 216 respuestas. De ellas, destaca “Estimulante” (31%), seguido de “Útil” (18,5%) e “Inspirador” (14,8%). Otras respuestas señaladas en menor medida fueron “Divertido” (8,8%),

¹⁰ Esta pregunta no fue hecha a los responsables de proyecto de EkintzaLab 2011

¹¹ En EkintzaLab 2011 se pregunta: ¿Recomendarías a tus compañeros/as (de esta u otra organización) que organizaran este tipo de interacciones?

“Vitalizante” (6%), “Sorprendente” (5,1%) y “Embarazoso” (4,6%). La categoría “Una pérdida de tiempo”, no fue marcada en ninguna ocasión.

También se les preguntó *“¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y tú como artista o colectivo, ha supuesto un cambio para ti?”* recibiendo 76 respuestas de las que un 57,9% señalaban que “Definitivamente”, un 39,5% indicaban que “Algo” y un 2,6% optó por “Nada”. Por lo tanto, la mayoría de l*s artistas opinan que se ha generado un cambio motivado por dicha interacción.

Además, l*s artistas recomendarían de una forma totalmente clara su participación en programas de esta clase ya que a la pregunta *“Recomendarías a otros/otras artistas que participaran en este tipo de interacciones?”*, respondieron positivamente un 80,3%, 18,5 dijo “Quizás” y tan sólo el 1,3% dijo que “No”, para un total de 76 respuestas.

En el apartado de l*s creador*s, hay una última pregunta a considerar que es *“En general, ¿te parece que los honorarios del proyecto fueron justos?”* a lo que un 71,9% opinó favorablemente mientras que un 18,1% lo hizo de forma negativa, para un total de 64 respuestas.

III. Trabajadores

También el cuestionario dirigido a l*s trabajador*s involucrad*s en los diferentes proyectos comenzaba con la pregunta *“¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista? Elige un máximo de 3 respuestas¹²”*. Se recibieron 182 respuestas de las que las principales opciones marcadas fueron “Estimulante” (28%), “Divertido” (17,6), “Inspirador” (16,5%), “Útil” (12,6%), “Sorprendente” (12,1%) y “Vitalizante” (6,6%). No se observan respuestas para las categorías “Una pérdida de tiempo”.

También se preguntó a l*s trabajadores *“¿Qué importancia tuvo para tu trabajo el proyecto con el artista?”*. Cerca del 80% de las 59 respuestas fueron positivas ya que un 69,5% marcó “Bastante relevante” y un 10,2% “Muy Relevante” mientras que el 20,3% optó por el “Nada Relevante”.

¹² En Conexiones Improbables 2011-2012 se pregunta ¿Qué te pareció el proceso de colaborar con trabajadores/as? En EkintzaLab 2013 se pregunta: ¿Qué te ha parecido el proceso de colaborar con una empresa/organización

Además, frente a la pregunta *“¿Crees que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un impacto para ti?”*, el número de respuestas ascendió a 66, de las cuales la mayoría, un 62,1%, corresponde a “Algo”, seguida de la opción “Definitivamente” (33,3%). En último lugar se encontraba la opción “Nada” (4,5%). De todo ello se deduce que el 95,4% de las respuestas que l*s trabajador*s de las organizaciones han entregado, consideran que sí se ha generado un impacto motivado por la interacción entre ell*s y l*s artistas.

En la misma línea, se preguntó *“¿Crees que la interacción entre los/las trabajadores y los/las artistas ha supuesto un impacto para el resto de los participantes?”*, a lo que respondieron 61 de ell*s, demostrando de nuevo una tendencia hacia las respuestas favorables. Así, la opción “Algo” obtuvo un 67,2% de las respuestas, “Definitivamente” un 22,9% y la de “Nada” un 9,8%. De nuevo se puede indicar que la mayoría de l*s trabajador*s considera que ha habido un impacto, en esta ocasión, en el resto de l*s participantes en los proyectos.

Ya por último, sobre *“¿Recomendarías a otras personas que participaran en este tipo de interacciones?”*, la respuesta de l*s trabajador*s fue contundente: un 95,4% indicaron que “Sí” mientras que sólo un 4,6% marcó el “Quizás”, para un total de 65 respuestas.

IV. Vista comparada

La siguiente tabla presenta los datos expuestos anteriormente ordenados según preguntas y grupos. Se presentan solo aquellas preguntas que fueron respondidas por más de un grupo, para así poder observar las distintas respuestas entregadas.

Tabla 3.1: Respuestas comparadas según grupo

	Responsables de proyectos	Artistas	Trabajador*s
¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un(a) artista/colaborar con una Pyme?	“Estimulante” 27,3% “Inspirador” 20,7% “Útil” 14,9%	“Estimulante” 31% “Inspirador” 14,8% “Útil” 18,5%	“Estimulante” 28%, “Inspirador” 16,5% “Divertido” 17,5%
¿Sientes que la inter-	“Definitivamente”		“Definitivamente”

acción entre l*s trabajador*s y l*s artistas ha supuesto un impacto para la organización/el resto de los participantes?	40,4% "Algo" 47,4% "Nada" 12,3%		23% "Algo" 67,2% "Nada" 9,8%.
¿Sientes que la interacción entre l*s trabajador*s y l*s artistas ha supuesto un impacto para ti?	"Definitivamente" 49,1% "Algo" 43,9% "Nada" 7%	"Definitivamente" 57,9% "Algo" 39,5% "Nada" 2,6%	"Definitivamente" 33,3% "Algo" 62,1% "Nada" 4,5%
¿Recomendarías a otras personas (de ésta o de otra organización) que participaran en este tipo de interacciones?	"Sí" 91,4% "No" 8,6%	"Sí" 80,3% "No" 1,3% "Quizás" 18,4%	"Sí" 95,4% "Quizás" 4,6%

V. Algunas conclusiones

Los datos presentados en este documento corresponden a un número reducido de las preguntas realizadas en las encuestas de evaluación de las intervenciones llevadas a cabo por Conexiones improbables. Como se ha podido observar, las respuestas en general, tienden a señalar que la experiencia ha sido provechosa.

Tanto l*s responsables de proyecto, como l*s artistas y trabajador*s, ofrecen respuestas similares sobre qué les ha parecido el proceso de la intervención. Indican que éste ha sido "Estimulante" e "Inspirador." Además, l*s responsables de proyectos y artistas consideran que también ha sido "Útil." Por su parte, l*s trabajador*s eligen la categoría "Divertido". Destaca que en ninguno de los sectores encuestados, se señala la categoría "Una pérdida de tiempo". Por ello, es fácil concluir, que la intervención ha resultado ser positiva.

Por otro lado, los tres grupos de actores coinciden en que la intervención artística ha supuesto un impacto para ell*s mism*s, bien en el sentido de que se haya dado de manera definitiva o refiriéndose a esta cuestión con la categoría de "Algo", siendo la primera respuesta la que obtiene, de forma clara, un mayor número de respuestas. Además, se observa que el impacto no sólo se ha producido a nivel personal sino también en el orden organizacional. Aquí, los grupos encuestados coinciden también

en demostrar que el impacto fue real tanto para la organización como para el conjunto de l*s trabajador*s que tomaron parte de la intervención artística.

Un aspecto que revelan los datos presentados es que, tanto l*s responsables de proyecto como l*s artistas, recomendarían una intervención de este tipo a actores de similares características. Sólo algunos de l*s encuestad*s opinan que “Quizás” lo harían.

Por último, y como se señala al principio de este informe, los datos presentados corresponden a una primera aproximación de un análisis más amplio de las encuestas de evaluación de las intervenciones artísticas en organizaciones, llevadas a cabo por el equipo de Conexiones improbables. Un estudio más profundo de estos cuestionarios, se traducirá en otros informes que se realizarán en los próximos meses.

4. ¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014?

Las intervenciones artísticas en organizaciones permiten, tanto a artistas como a responsables de proyectos y trabajador*s, involucrarse un*s con otr*s en una aventura de descubrimiento donde las nuevas maneras de ver o de trabajar en conjunto resultan ser una experiencia potenciadora de formas de trabajo colaborativas. Uno de los principales resultados de tales intervenciones, destacados por la literatura¹³, corresponde al descubrimiento de nuevas ideas o nuevas formas de observar los problemas por parte de aquell*s actores involucrad*s en la intervención. Ver una situación desde distintas aristas o desarrollar nuevos puntos de vista, son categorías mencionadas como potenciadoras de procesos de cambio dentro de las organizaciones así como también necesarias para el desarrollo personal. Las intervenciones artísticas en organizaciones han demostrado ser una fuente de inspiración para estos procesos de cambio.

En esta evaluación nos hemos centrado específicamente en explorar qué es lo que destacan l*s participantes (responsables de proyecto, trabajador*s y artistas) de la experiencia y qué es lo que les aporta. Para eso utilizamos las respuestas de cuatro grupos de preguntas presentes en las encuestas realizadas con posterioridad a la intervención:

- (i) En general, ¿Cuál fue el **aspecto más valioso** de tu participación en XXXLab/Conexiones improbables?
- (ii) ¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un **impacto para los/las trabajadores** que han participado?, ¿Qué señales te dan esa impresión?
- (iii) ¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un **impacto para la organización**?, ¿Qué señales te dan esa impresión?

¹³ Berthoin Antal, Ariane & Strauß, Anke (2013) **Artistic intervention in organizations: Finding evidence for values- added. Creative Clash Report**. Berlin: WZB. Disponible en: <http://www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Finding-effects-of-artistic-interventions-2013.pdf>

Berthoin Antal, Ariane & Debucquet, Gervaise (2013) **Artistic interventions in organizations as intercultural relational spaces for identity-development**. 29th EGOS Colloquium in Montreal, Canada. July 4-6 2013. Disponible en: http://www.academia.edu/3821262/Artistic_interventions_in_organizations_as_intercultural_relational_spaces_for_identity-development

- (iv) ¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un **impacto para ti?**, ¿Qué tipo de cambio sientes que se ha dado?

De los participantes en 9 series de “Píldoras Creativas” (2 meses) y 2 de “Relaciones Largas” (9 meses) hemos recibido un total de 59 encuestas de l*s responsables de proyectos, 83 de l*s artistas y 67 de l*s trabajador*s. El análisis de los resultados están diferenciados en responsables de proyectos, trabajador*s y artistas, con el fin de facilitar una mejor comprensión y posterior comparación.¹⁴

I. Responsables de proyecto

L*s responsables de proyecto consideran que la intervención de la que formaron parte tuvo **muchos aspectos valiosos**, dentro de los cuales destacan: las nuevas ideas; el contacto con otros sectores ya sea dentro de la organización en donde se desarrollan como fuera de ella; la innovación, creación y apertura al cambio; el contacto directo con el/la artista; el análisis de las debilidades de la organización; la capacidad de romper esquemas y metodologías de trabajo. Algunas opiniones que ilustran lo mencionado se presentan a continuación:

- *Estar en contacto con otros sectores y darme la oportunidad de realizar actividades para potenciar mi negocio (BL 2012).*
- *La diversidad, el cambio de enfoque y la buena predisposición a la colaboración en la creación (CI 11–12).*
- *Ampliar el campo de visión de la realidad (CI 11–12).*
- *Compartir diferentes puntos de vista sobre una misma cosa (...) Ideas nuevas, originales, diferentes y potentes (IL 2013).*
- *El contacto con las artistas y el cambio de visión (IL 2013).*
- *La sorprendente perspectiva aportada (EL 2013).*
- *Poner en marcha metodologías nuevas (EL 2013).*
- *Parar unas horas en la rutina de nuestro trabajo y que otras personas analicen nuestro trabajo con otro punto de vista (IL 2014_2).*
- *Además de ver nuestro entorno desde una perspectiva distinta la posibilidad de participación de los trabajadores (IL 2014_2).*

¹⁴ Hay que indicar que en las respuestas de opción múltiple l*s encuestad*s podían ofrecer, en determinadas ocasiones, más de una alternativa. Además, no se les pidió establecer ningún tipo de prioridad por lo que los análisis se presentan en función de la cantidad de respuestas señaladas y no por el número de personas encuestadas.

A la pregunta “¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un impacto para los trabajadores que han participado?” han respondido 58 responsables de proyectos, de los que una gran mayoría, más del 78%, considera que la interacción ha supuesto un impacto en l*s trabajador*s que han participado de ella. Un 41,4% indica la categoría “Algo” seguido de un 36,2% para “Definitivamente”. Solamente un 5,2% señala “Nada” (en el 17,2% de los casos, el responsable dijo que ningún trabajador había participado en el proyecto).

¿En qué se basan l*s responsables de proyecto para sus valoraciones? Señalan, por un lado, la posibilidad de aplicar lo aprendido en la iniciativa realizada con el/la artista y, por otro, el desarrollo de una mayor autonomía por parte de l*s trabajador*s. L*s encuestad*s comentan:

- *Las ganas de aplicar las iniciativas (EL 2011).*
- *La gente tiene ganas de llevar a la práctica los acuerdos que alcanzamos (EL 2011).*
- *Las trabajadoras quieren seguir trabajando en las líneas que se trabajaron con el artista (EL 2012).*
- *Han empezado a hacer cambios de manera autónoma. Y durante el proceso cuando proponíamos mejoras ellas nos seguían construyendo así conjuntamente (IL 2013).*
- *Han aprendido y les han puesto en valor capacidades y cualidades que desconocían tener (EL 2013).*
- *Les ha sorprendido y han puesto en marcha las propuestas de la artista (IL 2014_2).*
- *Se han activado otros modos de hacer y de hablar entre los grupos (PG 2014).*

Cuando l*s responsables de proyecto van más allá de l*s emplead*s como individuos y se centran en el conjunto de la organización, “¿Creen que la intervención artística ha tenido efecto?”, es decir, se les pregunta si consideran que ha existido algún **impacto para la organización** por la interacción del/la artista y l*s trabajador*s. Para esta pregunta se obtuvieron 57 respuestas que demuestran que l*s responsables de proyecto consideran que sí ha existido un impacto en la organización. Así lo establecen más del 85% de las respuestas: 47,4% son para la categoría “Algo”, 40,4% para “Definitivamente” y un 12,3% para “Nada”.

Como **indicadores de impacto**, l*s responsables de proyecto mencionan: nuevas formas en la organización de las rutinas de trabajo; mayor alegría en l*s trabaja-

dor*s; nuevos proyectos y más participación de toda la organización en las actividades diarias. Algunas respuestas ofrecidas son:

- *Se han propuesto nuevas formas para organizar nuestra rutina (EL 2011).*
- *Alegría en el trabajo (EL 2011).*
- *Definición de un proyecto, participación (CI 12-13).*

Una última pregunta que fue analizada sirvió para conocer si la intervención tuvo un impacto en l*s propi*s responsables de proyectos. Para ello se les preguntó: “¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un **impacto para ti?**”. Según las respuestas obtenidas, la intervención sí tuvo impactos en l*s responsables de proyecto dado que el 95% de las respuestas así lo señalan. Para un total de 57 respuestas obtenidas, la categoría “Definitivamente” obtuvo un 49,1% y “Algo” obtuvo un 43,9% mientras que “Nada” alcanzó un 7%.

Los principales cambios que l*s responsables de proyecto sienten que han surgido, van en la línea de repensar dinámicas de la organización, el aporte de creatividad que ha traído la intervención a la organización y a ell*s mism*s así como la innovación y la apertura de mente. Algunos comentarios que realizan son:

- *Me ha incentivado una visión externa y me han hecho considerar nuevas maneras de organización (EL 2011).*
- *Me ha ayudado a repensar el modo en que hacemos las cosas y las dinámicas que seguimos (EL 2011).*
- *Nuevas ideas y puntos de vista (EL 2012).*
- *Aire fresco, una inyección de energía, vitalidad y muy buen ambiente (IL 2013).*
- *Apertura de mente, mejor conocimiento de una misma, planteamientos originales y desconocidos para mí (EL 2013).*
- *Además de ilusionarnos durante el proceso, se ha logrado implantar herramientas en el equipo (IL 2014_2).*

II. Trabajador*s

Veamos ahora como los trabajadores y trabajadoras evalúan el trabajo con l*s artistas. Frente a la interrogante: “**En general, ¿cuál fue el aspecto más valioso de tu participación en XXXLab/Conexiones improbables?**”, comentan que lo más valorado corresponde a la posibilidad de salir de lo habitual, de la rutina del día a día; ver los problemas desde otro punto de vista; trabajar con gente diferente a sus compañer*s

de organización habituales; el aporte de nuevos enfoques y la posibilidad de trabajar con un/a artista de manera profesional y constante. L*s trabajador*s comentan:

- *Aprender a mirar los problemas desde otros puntos de vista (BL 2012).*
- *El cambio de visión (EL 2012).*
- *Desde mi punto de vista trabajar con gente diferente (CI 11–12).*
- *El interactuar con gente de un perfil muy distinto a lo habitual y que tiene una frescura de ideas que a uno le puedan faltar por la monotonía del día a día (CI 12–13).*
- *Creo que la interacción con otro tipo de personas que te proporcionan una visión peculiar de lo habitual (IL 2013).*
- *Trabajar con alguien que aplica la creatividad hacia la solución de dificultades (EL 2013).*
- *El creer que podemos cambiar la forma que tiene la compañía de ver la Innovación (PG 2014).*

A l*s trabajador*s también les preguntamos si sienten que el trabajo que han desarrollado con el/la artista ha tenido **un impacto para el resto de l*s participantes**. Con las respuestas que han ofrecido es posible afirmar que éste ha sido relevante, ya que la gran mayoría, el 90% de l*s trabajador*s que han participado de la intervención, creen que el trabajo con el/la artista sí ha tenido algún impacto para el resto de l*s participantes. De un total de 61 respuestas obtenidas, el 67,2% corresponde a “Algo”, 23% a “Definitivamente” y un 9,8% a “Nada”.

Como **indicadores de esos impactos** mencionan: la expectación que generó la interacción con el artista en los demás participantes, el entusiasmo y motivación que demostraron los mismos así como los altos grados de participación en las actividades propuestas y desarrolladas. Algunas afirmaciones que demuestran esto son:

- *Quizás la energía positiva de los artistas, las ideas (EL 2011).*
- *Entusiasmo en relatar sus experiencias (BL 2012).*
- *Nos hemos animado a realizar cambios (EL 2012).*
- *La motivación, la implicación de los compañeros (CI 11–12).*
- *Se han sentido partícipes de algo novedoso en su sector. Esperan resultados (CI 12–13).*
- *La involucración en el proyecto y las ganas de continuar después del verano (EL 2013).*
- *Después de terminar las sesiones podemos hacer algo entre nosotros a partir de las ilusiones para continuar haciendo algo (PG 2014).*

A l*s trabajador*s no se les ha consultado por el impacto que la intervención ha tenido en la organización en su conjunto pero sí se les preguntó: “¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto **un impacto para ti?**”. Nuevamente la gran mayoría de l*s trabajador*s que han participado de la intervención (95,4%) consideran que ésta sí tuvo un impacto sobre ell*s mism*s. De un total de 66 respuestas recibidas el 62,1% corresponde a la categoría “Algo”, un tercio de ellas (33,3%) corresponde a la categoría “Definitivamente” mientras que “Nada” alcanza un 4,5%.

Cuando se les consulta acerca de **qué tipo de cambio han experimentado**, se pueden observar opiniones muy diversas pero en general muy positivas. Se distingue una tendencia hacia la idea de que los cambios son posibles y que l*s propi*s trabajador*s pueden ayudar a que estos ocurran. Además, destacan que la intervención artística les proporcionó nuevos puntos de vistas, una manera distinta de ver las cosas. Comentan:

- *Pasar de asumir una forma de ver el negocio y el entorno de trabajo como algo dado, inamovible, a considerar que es algo en lo que se puede, y se debe, trabajar, y reflexionar (EL 2011).*
- *Nos ha ayudado para volver al trabajo con ganas y olvidarte un poco de la monotonía diaria (BL 2012).*
- *Hemos visto otras formas de activar, realizar, generar nuestra creatividad (CI 11–12).*
- *Ha tenido un impacto positivo en el sentido de que casi siempre miramos, trabajamos o analizamos de la misma manera y que una mirada nueva como la de un artista aporta mucho (CI 12–13).*
- *He descubierto un nuevo punto de vista, una alternativa (IL 2013).*
- *Ver la misma realidad desde una perspectiva totalmente diferente a la mía. Hacerme replantearme la forma de abordar los conflictos que surgen en el día a día (EL 2013).*
- *Sobre todo el hecho de ver las cosas desde otro punto de vista diferente (PG 2014).*

III. Artistas

Para l*s artistas los **aspectos más valiosos** del proceso tienen que ver con: el intercambio de ideas tanto dentro de la organización como con agentes extern*s a ellas; el compartir aprendizajes que vayan más allá de la temática de sus trabajos diarios

o de la disciplina a la que pertenecen; el establecimiento de nuevas formas de comunicación, metodologías de trabajo y resolución de problemas. En general, el descubrimiento de nuevas maneras de hacer y de pensar. Algunas respuestas facilitadas son:

- *Experimentar contaminación de formas de pensar y descubrir el potencial creativo de un colectivo humano motivado por un objetivo (BL 2012).*
- *La riqueza de intercambiar pareceres y la variedad de maneras de abordar problemáticas similares desde multitud de enfoques diferentes (BL 2012).*
- *El encuentro entre dos entidades que aparentemente no tienen nada que ver (EL 2012).*
- *Ver otros "lugares" de trabajo... nuevos ámbitos... en los que ni siquiera había pensado... (CI 11-12).*
- *El colaborar con perfiles muy distintos a los que estamos acostumbrados y poder aplicar el proyecto como herramienta en contexto real tan complejo y amplio (CI 12-13).*
- *Generar interés por nuevas formas de comunicación a través de propuestas de acción relacionadas con el espacio público, de carácter lúdico y vinculadas de alguna forma a expresiones artísticas contemporáneas (IL 2013).*
- *Conocer problemáticas comunes y soluciones comunes a las mismas. (EL 2013).*
- *Poder poner en práctica una metodología de creación propia para hacer visible y patente información latente valiosa para la organización (CG 2013).*

Otro punto que destacan l*s artistas que trabajaron en las relaciones largas, y que no está presente en los demás actores, es el hecho de haber desarrollado el proyecto en su totalidad, de haber podido terminarlo. Lo demuestran las siguientes respuestas:

- *Que se haya podido llevar a cabo hasta la fase final un proyecto muy experimental que de otro modo no se habría podido producir, financiar, desarrollar... (CI 11-12).*
- *El haber podido desarrollar un proyecto a largo plazo. De principio a fin haber tenido una mirada de futuro constructiva. Haber tenido que adaptarlo a un contexto muy interesante, muy motivante y muy complejo (CI 12-13).*

La siguiente pregunta que analizaremos es: "¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y tu como artista o colectivo, ha supuesto **un impacto para los/las**

trabajadores/as que han participado?” Al responder esta pregunta l*s artistas son muy positiv*s ya que casi un 95% de las respuestas evidencian que ell*s sí consideran que hubo un impacto por la interacción que han tenido con l*s trabajador*s durante el curso de la intervención. Con un total de 78 respuestas, un 51,3% corresponde a la categoría “Definitivamente”, seguida por “Algo” con un 43,6% y dejando así en tercera y última posición a la categoría “Nada” con un 5,1% de las respuestas.

Los signos y principales cambios que observan l*s artistas, se relacionan con las ganas de trabajar y participar que demuestran l*s trabajador*s, la cohesión con el grupo de trabajo, las nuevas perspectivas que se abrieron y las diferentes maneras de ver los problemas que se fueron generando gracias a la colaboración desarrollada. Es posible evidenciar estas ideas en las respuestas ofrecidas por l*s artistas:

- *Se han cohesionado como grupo de trabajo (BL 2012).*
- *Como se han implicado y la incorporación de alguna persona que no estaba en el principio (EL 2012).*
- *Aparte de las propuestas concretas, creo que la experiencia les ha brindado nuevas perspectivas y en última instancia, lo más importante es que quizás haya servido para comprender y legitimar las emociones y las actitudes vinculadas al cambio, y a la innovación (CI 11-12).*
- *En cuanto a formas de trabajo, dinámicas, no dejar todo cerrado desde el minuto uno, dejar tiempo a que surjan cosas (CI 12-13).*
- *Ver que se contagian (en todas direcciones) energías, motivación, nuevos enfoques, vitalidad, convencimiento, optimismo, alegría, ilusión... (EL 2013).*
- *La empresa ha cambiado actitudes a partir del trabajo realizado (IL 2014_2).*

Con respecto al impacto que tuvo su interacción con l*s trabajadores **para la organización en general**, l*s artistas continúan siendo optimistas. Casi tod*s (98%) consideran que la intervención e interacción sí generó un impacto para la organización en su conjunto. De 67 respuestas, el 56,7% indican “Algo”, un 40,3% corresponden a la categoría “Definitivamente” y solo un 3% se asocian a la categoría “Nada”.

Cuando les pedimos que comenten cuáles fueron **las evidencias o cambios** que han observado y que corroboran su respuesta, l*s artistas mencionan que en general hubo pocos cambios o que es difícil decir cuáles fueron. Apuntan a que éstos se produjeron en personas específicas que participaron del proyecto pero no necesariamente en el conjunto de la organización. Por lo tanto, no es posible establecer espe-

cíficamente qué cambios creen l*s artistas que han ocurrido en el interior de la organización. Algunas respuestas que confirman lo anterior son:

- *Al ser un equipo pequeño, ellos son prácticamente la organización, por lo que entiendo que cualquiera de estos inputs en ellos se acabarán filtrando a su proyecto editorial a pesar de que sea difícil ahora ver efectos tangibles de esto (EL 2011).*
- *Me gustaría pensar que ha supuesto un cambio en las personas, el cambio en la organización se lo tendrán que currar ellos (CI 11-12).*
- *Si hay algún impacto, creo que será más bien 'bottom up', es decir, a partir de la experiencia de las personas, que empiecen a cambiar algunas cosas en su día a día, que se hayan inspirado en otra manera de hacer... (CI 11-12).*
- *Las organizaciones son muy difíciles de cambiar... vemos el cambio muy de abajo a arriba... relacionado con personas concretas. Ya están incorporando las ideas a propuestas que van a lanzar a sus clientes (EL 2013).*
- *Cambios de visión en cuanto a la manera de autopercebir la propia profesión (IL 2014_2).*

A la pregunta: “¿Sientes que la interacción entre los/las trabajadores/as y los/las artistas ha supuesto un **impacto para ti?**”, l*s artistas son igualmente positiv*s. Nuevamente la gran mayoría de ell*s (96%), cree que la intervención realizada sí ha supuesto un impacto para ell*s mism*s. De un total de 76 respuestas, el 57,9% hace alusión a la categoría “Definitivamente”, un 39,5% corresponde a “Algo” y solo un 2,6% se asocia con la categoría “Nada”.

Algunas de las señales o cambios que mencionan hacen relación con la posibilidad de aprender, de intercambiar ideas y de empoderarse ell*s mism*s como artistas, saber que lo que hacen puede ayudar a otros y darse cuenta de que poseen más y mejores capacidades de las que pensaban que tenían. L*s artistas lo demuestran de la siguiente manera:

- *Ha alimentado seguridad en mí misma y empoderamiento porque sé que ellos han valorado la iniciativa como muy positiva y para mí ha sido una tarea que no ha supuesto un esfuerzo titánico, ni un camino de penitencia, sino que me lo he pasado bien haciéndolo y ha podido ser un espacio de experimentación (no de repetir un formato que ya conocía que iba a funcionar) (EL 2011).*
- *Supone un ejercicio de herramientas artísticas a través de un proceso distinto que nos sirve para reflexionar y descubrir potencialidades nuevas a las herramientas mismas (BL 2012).*

- Comprender su ecosistema y su lenguaje me ayuda a adaptar mis mensajes (CI 11-12).
- Me hizo replantear mis límites como artista y como persona. En una relación de colaboración, ¿cuándo hay que plantarse? (CI 12-13).
- La capacidad de aceptar las resistencias de los demás sin tomármelo como algo personal (IL 2013).
- El hecho de sumergirte en una empresa ajena y ver el funcionamiento y replantearte cosas, hace que te analices también a ti misma, que revises tu forma de trabajar, etc... (EL 2013).
- Sentir que como artista puedo aportar (CG 2013).
- Cambios de visión en cuanto a la manera de autopercebir la propia profesión (IL 2014_2).

IV. Diferencias y similitudes en la evaluación de la experiencia desde las perspectivas de los distintos grupos

Como hemos podido observar, tanto l*s responsables de proyectos, como l*s artistas y l*s trabajador*s señalan que la intervención en la que han participado ha tenido impactos positivos a nivel personal, en l*s demás participantes y en las organizaciones donde se desarrollaron. Hay algunas diferencias en el grado de impacto que mencionan los tres grupos en la encuesta que valen la pena ser exploradas en más detalle. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4.1 Grado de impacto que mencionan los tres grupos

	Impacto para trabajadores			Impacto para organización			Impacto para tí		
	Definitivamente	Algo	Nada	Definitivamente	Algo	Nada	Definitivamente	Algo	Nada
Responsables	36,2%	41,4%	5,1%	40,4%	47,4%	12,3%	40,1%	43,9%	7%
Trabajadores	23%	67,2%	9,8%	-	-	-	33,3%	62,1%	4,5%
Artistas	51,3%	43,6%	5,1%	40,3%	56,7%	3%	57,9%	39,5%	2,6%

Nota: como se indica en el texto anterior, la cantidad de respuestas varía para cada pregunta. El texto también explica el 17,23% de las respuestas de los responsables, aparentemente perdidas, con respecto al impacto en los trabajadores.

- La comparación demuestra que, en general, l*s artistas tienden a afirmar que la intervención tuvo “definitivamente” un impacto en l*s trabajadores y en ell*s mism*s de manera más frecuente que en los otros dos grupos encuestados.
- La diferencia es mayor en la respuesta a la pregunta sobre l*s trabajador*s (51,3% de l*s artistas marcan la categoría “Definitivamente” frente a un 36,2% de l*s responsables y al 23% de l*s trabajador*s). La diferencia en la valoración de los impactos en trabajadores y en la organización se debe, probablemente, a que l*s artistas basan su apreciación en lo que ell*s ven y escuchan durante las interacciones, que es cuando los efectos son inmediatamente visibles, mientras que los demás grupos observan los impactos a lo largo del tiempo, en un contexto normal de trabajo.
- L*s trabajador*s perciben menos impacto con respecto a la pregunta de otr*s emplead*s que lo que consideran l*s responsables de proyectos (23% vs. 36,2%) y marcan la categoría “nada” con una frecuencia 2 veces mayor (9,8% vs. 5,1% para artistas y responsables).
- Sigue siendo significativo que los tres grupos de encuestad*s realicen una valoración general del impacto en l*s trabajador*s que se acerca al 80% (combinando las categorías “Definitivamente” y “Algo”).
- La valoración de l*s responsables con respecto al impacto en la organización es bastante similar a la realizada por l*s artistas (el 40,4% de l*s responsables y el 40,3% de l*s artistas valoran como “Definitivamente”. Además, el 47,4% de l*s responsables y 56,7% de l*s artistas responden “Algo”).
- El mayor nivel de impacto personal parece haber sido experimentado por l*s artistas. Un 57,9% considera que “Definitivamente”, seguido por l*s responsables (40,1%) y l*s trabajador*s (33,3%). Los porcentajes de respuesta que indican que no sufrieron algún tipo de impacto en sí mismos es bajo en los tres grupos (2,6-7%)

Por otro lado, como principales puntos a valorar destacan: la capacidad de considerar los problemas desde otras perspectivas; los nuevos enfoques y metodologías propuestas; el contacto con otras personas e ideas; la posibilidad de salir de lo habitual, de ver con otros ojos.

Los impactos que sienten que se han producido se orientan en la misma línea, especialmente los que hacen relación a l*s demás participantes y a la organización.

Resulta interesante resaltar que las opiniones con respecto a los impactos personales difieren algo del resto. L*s artistas destacan que ahora se sienten más capaces de trabajar con otras personas y con organizaciones. De alguna forma se sienten más empoderad*s. L*s responsables de proyecto comentan que para ellos la experiencia ha sido muy beneficiosa en cuanto les ha ofrecido un nuevo enfoque desde dónde mirar y acercarse a los problemas. Sienten que han pasado por un proceso de apertura de mente. Mientras, para l*s trabajador*s, ésta ha sido una iniciativa que les ha vinculado más entre ell*s y les ha hecho partícipes de los cambios dentro de la organización. Sienten que los cambios sí son realizables y que ell*s son parte importante de que sucedan.

Podemos decir que tanto para trabajador*s como para artistas, la experiencia que han llevado a cabo ha tenido un alto impacto personal. Comentan que han cambiado después de haber participado en la intervención. Que se sienten más capaces, más responsables de los cambios. Han sufrido de alguna manera una transformación personal. Mientras que l*s responsables de proyecto comentan que la experiencia, si bien ha sido enriquecedora, les ha proporcionado un beneficio que podríamos llamar “exterior” porque les ha otorgado nuevas ideas de cómo mejorar su negocio así como ampliar las capacidades o generar nuevos productos o formas de producirlos. Sienten que el impacto no es tanto personal sino más bien orientado hacia la organización.

Otro punto interesante que nos gustaría destacar, es que l*s artistas se sienten interesados*s en la intervención y la ven como un proceso completo, es decir, de principio a fin. Así lo señalan cuando comentan que les ha parecido muy valiosa la posibilidad de haber terminado la intervención, de haber llegado al final del proyecto. Para entender la importancia de este punto parece importante recordar que las intervenciones artísticas en organizaciones no tienen una metodología establecida ni un diseño universal. Cada intervención es un mundo en sí mismo y debe ser creada y desarrollada en conjunto por vari*s actores, lo que da a l*s artistas un gran margen de incertidumbre que a su vez puede transformarse en altos niveles de creatividad y aprendizaje. Es por esto que l*s artistas valoran el hecho de haber podido llevar a cabo el proceso desde su diseño, implementación, renegociación y término, pudiendo participar de un trabajo único pero creado colaborativamente.

Como conclusión, podemos establecer que los datos presentados apuntan a que las intervenciones artísticas en organizaciones son una fuente de nuevas ideas, nuevas

metodologías y nuevas maneras de afrontar los problemas. Además destacamos de manera contundente que las personas involucradas en dichos procesos reconocen que estos no han sido en vano sino que han generado repercusiones e impactos y que esperan, además, que estos perduren en el tiempo.

5. Beneficios personales y organizacionales de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014

Dado que las intervenciones artísticas en organizaciones varían mucho en forma, duración y metodología, los resultados también son diferentes. Es por esto que nos interesa conocer qué es lo que valoran l*s principales involucrad*s como beneficios concretos de la experiencia realizada. ¿Cómo de relevante ha sido la colaboración con el/la artista y qué beneficios han obtenido tanto de modo personal como colectivo a nivel de organización?

En reportes anteriores hemos estudiado la valoración que l*s distint*s participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones llevadas a cabo por el equipo de Conexiones improbables en España, otorgan a la experiencia vivida. Hemos visto que los principales beneficios, que tanto responsables de proyectos, artistas y trabajador*s mencionan, hacen relación a la capacidad de ver los problemas de distinta forma, relacionarse con sus pares de trabajo en un ambiente distinto o al surgimiento de nuevas ideas, entre otros.

Este análisis se centrará en las respuestas que l*s responsables de proyectos y l*s trabajador*s entregaron a los siguientes grupos de preguntas tras su participación en una de las 84 experiencias llevadas a cabo por Conexiones improbables entre 2011 y 2014.

- (i) **¿Cuánto de relevante ha sido la colaboración con el artista?** ¿Puedes explicar tu respuesta?/ **¿Qué importancia tuvo para tu trabajo el proyecto con el artista?** ¿Puedes explicar tu respuesta?
- (ii) ¿Qué **tipo de beneficio** piensas que tu empresa/tu **organización** ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables? ¿Por favor podrías dar algunos ejemplos específicos de los elementos mencionados anteriormente?
- (iii) ¿Qué **tipo de beneficios** crees que has ganado **personalmente** con este proyecto? ¿Por favor podrías dar algunos ejemplos específicos de los elementos mencionados anteriormente?
- (iv) ¿Puedes decirnos cualquier tipo de **idea, posibilidad, sentimiento, descubrimiento** o cualquier otra cosa que has obtenido de esta interacción que crees que es importante para ti a nivel personal y/o profesional?

De los participantes en 9 series de “Píldoras Creativas” (2 meses) y 2 de “Relaciones Largas” (9 meses) hemos recibido un total de 59 encuestas de l*s responsables de proyectos y 67 de l*s trabajador*s. El análisis de los resultados están diferenciados en responsables de proyectos y trabajador*s con el fin de facilitar una mejor comprensión y posterior comparación.¹⁵

I. Responsables de proyecto

La primera pregunta realizada a l*s responsables de proyectos que analizaremos será **¿Cuánto de relevante ha sido la colaboración con el/la artista?** Obtuvimos 49 respuestas de las cuales el 51% corresponden a “Bastante relevante”, el 36,7% a “Muy relevante” y el restante 12,24% a “Nada relevante”. Estos resultados nos indican, que la relevancia que se le asigna al trabajo con el/la artista es elevada. Si sumamos las categorías “Bastante relevante” y “Muy relevante” obtenemos que casi un 90% de l*s responsables de proyectos considera que ha sido una colaboración importante. Como explicación a esta apreciación, l*s responsables de proyectos largos mencionan la generación de nuevos contenidos como uno de los mayores logros, mientras que l*s responsables de píldoras creativas comentan las nuevas ideas que han surgido del trabajo en conjunto y las perspectivas futuras que se vislumbran para la organización, además de la capacidad de verse desde otro punto de vista. Señalan que todas estas contribuciones repercuten en que han tomado conciencia de la necesidad de realizar cambios a nivel interno en la organización que dirigen. Algunas de sus opiniones son:

- *Ha sido un empuje a los proyectos que tenemos entre manos (BL 2012).*
- *Creo que ha sido el elemento catalizador para que trabajáramos y habláramos sobre nuestra cultura de empresa y misión (EL 2012).*
- *Se ha abierto una nueva forma de abordar el proyecto, más abierta e involucrando a la comunidad (EL 2012).*
- *Siempre es positivo ver como se ve el negocio desde otro punto de vista ajeno al nuestro. Se necesita siempre otros puntos de vista (IL 2014_1).*

¹⁵ Hay que indicar que en las respuestas de opción múltiple, l*s encuestad*s podían ofrecer, en determinadas ocasiones, más de una alternativa. Además, no se les pidió establecer ningún tipo de prioridad por lo que los análisis se presentan en función de la cantidad de respuestas señaladas y no por el número de personas encuestadas.

- *Aportan su visión externa sin prejuicios establecidos y ayudan a cuestionar el Estatus Quo (PG 2014).*
- *Capacidad de generar contenidos y propuestas que habrían sido imposibles desde dentro (CI 11-12).*
- *Ha aportado nuevas herramientas, ha inspirado, ha provocado que la organización elabore nuevas ideas (CI 11-12).*
- *Nos han dado una perspectiva ajena y creativa, que nos ha permitido ser conscientes de las necesidades de cambio, pero de una forma natural, como si surgiera de nosotros mismos (EL 2013).*

L*s responsables de proyectos también dieron **su opinión sobre los beneficios que creen que la organización en su conjunto ha tenido gracias a la colaboración con el/la artista**. La pregunta ofrecía respuestas múltiples, pudiendo seleccionarse más de una alternativa¹⁶. De un total de 111 respuestas obtenidas, el 23,4% de ellas corresponde a la categoría “Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas”, seguida por “Desarrollo de nuevas ideas para servicios” con un 12,6%. En tercer lugar se encuentra la categoría “Desarrollo de nuevas ideas para procesos” con un 11,7%. Y en cuarto lugar “Desarrollo de nuevos contactos” con un 10,8%. Estos resultados representan el potencial que l*s responsables de proyectos asignan a las intervenciones como posibilitadoras de cambios en la manera de ver las cosas, generadoras de nuevas ideas y contactos.

Como **ejemplos de beneficios concretos** a las categorías más mencionadas, l*s responsables de intervenciones largas señalan que han desarrollado prototipos para productos, han adquirido nuevos contactos fuera de su área de especialización y han ampliado sus áreas de trabajo, mientras que l*s responsables de píldoras creativas destacan que han podido pensar nuevas ideas distintas a lo que habían venido realizando hasta ahora, así como también han adquirido una mayor presencia en redes sociales. Estos cambios han contribuido al marketing de sus productos y servicios y se han beneficiado, además, de ser de una red de organizaciones que han participado de intervenciones similares. Algunas de sus respuestas son:

¹⁶ Las alternativas dadas eran: (i) Ningunas ventajas para la organización por participar, (ii) Desarrollo de nuevas ideas para productos, (iii) Desarrollo de nuevas ideas para servicios, (iv) Desarrollo de nuevas ideas para procesos, (v) Hacer nuevos prototipos, (vi) Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas, (vii) Desarrollo de nuevas metodologías, (viii) Desarrollo de nuevos conceptos, (ix) Desarrollo de nuevos contactos, (x) Más visibilidad en los medios y (xi) Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros.

- *Otra forma de comunicación con los clientes (BL 2012).*
- *Conocer a otras empresas con retos similares. (BL 2012).*
- *La idea de crear una buena plataforma de e-learning (EL 2012).*
- *Las ideas recogidas las estamos trasladando a unos prototipos que, con bastante probabilidad, se trasladarán más adelante a nuestros productos (CI 11-12).*
- *Contacto y contraste con otras empresas de sectores diferentes al nuestro e interesadas en la innovación (CI 11-12).*
- *Se ha definido un proyecto fuera de nuestro "entorno natural" (CI 12-13).*
- *Es un fórmula que nos ha permitido mostrar en la redes sociales cual es el valor que ofrecemos en estos procesos (IL 2013).*
- *Boceto del proyecto, ahora queda ponerlo en marcha. Si finaliza con éxito, obtendremos más visibilidad en los medios, cuestión por ver aún (EL 2013).*
- *Ha representado plantearnos seriamente la posibilidad de nuevos servicios, sobretodo porque vemos las posibilidades de éxito que tenemos debido a nuestra forma de ver las cosas (CG 2013).*

La siguiente pregunta tiene que ver con los beneficios personales obtenidos en la intervención: **¿Qué tipo de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?** Esta cuestión también fue contestada mediante respuestas múltiples¹⁷ obteniendo un total de 129 respuestas en las que destacan las categorías de "He adquirido perspectivas más frescas" con un 27,9%, seguida de "He obtenido nuevas energías" con un 17,1% y "He obtenido nuevas ideas" con un 16,3%. Destaca también la categoría "He ampliado mi red en la comunidad local" con un 11,6%.

Como **ejemplos de lo que han ganado personalmente**, l*s responsables de proyectos cortos comentan que han adquirido nuevas habilidades en el uso de los medios de comunicación y han aprendido el manejo de nuevas tecnologías, mientras que l*s responsables de proyectos largos han podido desarrollar capacidades de trabajo en equipo. Algunas respuestas son:

- *Utilizar más otros medios de comunicación con el cliente (BL 2012).*

¹⁷ Las alternativas dadas eran: (i) No me he beneficiado del proyecto, (ii) He obtenido nuevas ideas, (iii) He obtenido nuevas energías, (iv) He adquirido perspectivas más frescas, (v) Aprendí nuevas habilidades, (vi) Mejoré mi relación con clientes habituales y proveedores, (vii) Amplié mi red de nuevos clientes potenciales, (viii) Amplié mi red de nuevos proveedores potenciales, (ix) He ampliado mi red en la comunidad local, (x) He ampliado mi red en otras partes del país y (xi) He ampliado mi red internacional

- *Facilitar diferentes velocidades a los miembros del equipo en la implicación en proyectos como este, que pueden provocar fractura en la organización si no se acompañan los ritmos (CI 11-12).*
- *Hemos entrado en contacto con la realidad de las redes sociales y ahora somos conscientes de que nosotros también tenemos que estar ahí (EL 2013).*
- *Herramientas para trabajar en equipo. Herramientas para ilusionar al equipo (IL 2014_2).*

Otro ámbito en torno al enriquecimiento personal ha sido la ampliación de la red de contacto de l*s responsables de proyectos quienes comentan que han superado su entorno habitual alcanzando otras áreas del mundo empresarial e incluso de otros campos. Podemos apreciar los beneficios obtenidos en sus opiniones:

- *Utilizar las redes sociales (BL 2012).*
- *Crear comunidad en Internet (EL 2012).*
- *Organizaciones más allá del mundo empresarial (CI 11-12)*
- *En sectores dedicados al marketing, el diseño y la creatividad (CI 11-12).*
- *Contacto con el equipo de profesionales del proyecto (EL 2013).*

Dentro de los muchos beneficios que mencionan, indican además **ejemplos de los cambios que han ido introduciendo en el interior de la organización** que dirigen, ya sea en cuanto al modelo de innovación, a las labores de dirección o a la nueva energía que sienten que la intervención artística generó en l*s trabajador*s en conjunto. Señala:

- *Mejora de la comunicación interna dentro de la empresa (BL 2012).*
- *Cambiar el modelo de innovación en la empresa (EL 2012).*
- *Poner en mi discurso/negociación ingredientes muy poco ingenieriles (CI 11-12).*
- *He obtenido más energía para trabajar con colectivos y proyectos "pequeños" que tienen aparentemente pequeños desafíos pero según por donde los trabajos pueden ser grandes transformaciones (IL 2013).*
- *Siento fuerzas renovadas, una especial energía para acometer la tarea pendiente (EL 2013).*
- *Ya sabía que hay otras maneras de trabajar, pero a veces hay que hacer un esfuerzo para ir cuestionándose (CG 2013).*

Les pedimos a l*s responsables de proyectos que respondieran a la pregunta **¿Puedes decirnos cualquier tipo de idea, posibilidad, sentimiento, descubrimiento o cualquier otra cosa que has obtenido de esta interacción que crees que es importante para ti a nivel personal y/o profesional?** Las respuestas obtenidas son diversas: l*s responsables de intervenciones largas destacan haber aprendido una nueva forma de trabajar, el reconocimiento de cualidades que no creían que tenían o la posibilidad de que el caos y la calma también conduzcan a resultados positivos. Algunos ejemplos son:

- *He descubierto que alguno de mis colaboradores puede tener cualidades que no se las hemos descubierto en su trabajo del día a día (CI 11–12).*
- *Ratificar con esta experiencia que la incertidumbre y el caos es un buen caldo de cultivo para la creatividad de una organización (CI 11–12).*
- *Poder llegar a lo inesperado (CI 12–13).*
- *El artista ha sido capaz de que un grupo laboral pequeño dé un cambio de cultura con cuatro sesiones. Estabilizar ese cambio ahora nos corresponde a nosotros (PG 2014).*

II. Trabajador*s

L*s trabajador*s también respondieron la pregunta **sobre la importancia que tuvo su trabajo con el/la artista.** Para ellos la intervención también fue relevante. De las 59 respuestas obtenidas, el 69,5% de ellas corresponden a la categoría “Bastante relevante”, el 10,2% a la categoría “Muy relevante” y el restante 20,3% se relaciona con la categoría “Nada relevante”. Podemos observar que casi el 80% de l*s trabajador*s que formaron parte de las intervenciones, coincide en que éstas fueron relevantes para ell*s. Como **ejemplos**, l*s participantes de píldoras creativas comentan que el trabajo con el/la artista les ayudó a mirarse a sí mism*s desde fuera y replantearse su trabajo, mientras que a quienes participaron en intervenciones largas señalan que el proyecto les proporcionó nuevas formas de trabajar, nuevos enfoques y proyectos además de aportarles diferentes puntos de vistas y distintas perspectivas. Comentan que:

- *Nos ayudó a mirarnos al ombligo (BL 2012).*
- *Nos ayudó a replantarnos muchas cosas (EL 2012).*

- *Estoy implicada en nuevos proyectos y nuevas formas de realizar mi trabajo (CI 11-12).*
- *Los resultados han sido muy útiles para el proyecto, no tanto para solucionar el "problema", sino para cambiar el punto de vista. Para el trabajo cotidiano también ha sido un punto y aparte. Hemos dado otra vuelta a la creatividad y se ha reforzado en nuestro quehacer cotidiano (CI 11-12).*
- *El trabajo con el artista me ha aportado nuevas maneras de ver o analizar o trabajar. (CI 12-13).*
- *La manera de conducir la metodología del trabajo y el enfoque más amplio que inducía a tomar sobre el tema (EL 2012).*
- *Nos ha ayudado a pensar fuera de la caja (PG 2014).*

A la pregunta **¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?**¹⁸ De un total de 156 respuestas obtenidas, l*s trabajador*s mencionan en mayor medida las categorías "Se desarrollaron nuevas maneras de ver las cosas" (23,1%), "Se desarrollaron nuevas ideas para servicios" (12,2%), "Se desarrollaron nuevas metodologías" (12,2%), "Se desarrollaron nuevas ideas para procesos" (9,6) y "Se desarrollaron nuevos conceptos" (9,6%). Estas respuestas concuerdan con las expuestas anteriormente, es decir, l*s trabajador*s sienten que tanto ell*s como sus organizaciones han obtenido aportes similares.

Como **ejemplos** l*s trabajador*s de píldoras creativas señalan las nuevas formas de darse a conocer que han aprendido, el mejor ambiente laboral y las relaciones internas en la organización, la capacidad de autoevaluación y autocrítica así como también el hecho de relacionarse con sus compañer*s y con gente muy distinta a ell*s de una manera que sol*s no habrían logrado. Para l*s trabajador*s de relaciones largas resulta especialmente relevante la conexión con el exterior de la organización y los nuevos puntos de vista que han adquirido a partir de su propio trabajo. Algunas de sus respuestas son:

- *Se intentará ofrecer servicios inexistentes hasta ahora. Se tiene más en cuenta a los empleados. Mejor ambiente en el trabajo (BL 2012).*

¹⁸ Para las opciones de respuesta ver nota 16 en este documento.

- *Se han formulado alternativas que posibilitan conectar con el exterior y mostrar nuestro trabajo (CI 11–12).*
- *Ha sido enormemente enriquecedor conocer el proyecto de Conexiones y su equipo de trabajo. Gran profesionalidad. Nos ha enriquecido conocer al resto de las empresas y equipos que han participado este año junto con todos los artistas de nuestro proyecto y de otros. Hemos conocido nuevos modos de trabajar y de innovar. Hemos podido ver nuestro trabajo y entorno con unas gafas nuevas, un punto de vista nuevo. Nos puede ayudar a mejorar. Proceso de autocritica también. (CI 12–13)*
- *Hemos aprendido a ver tanto lo que nos gusta y lo que no de nosotras como empresa (EL 2012).*
- *Aparecemos en la red e involucramos a los residentes en algo que tiene que ver con las nuevas tecnologías (EL 2013).*
- *Contacto con otros profesionales de ámbito muy distinto (EL 2013).*
- *Lanzar proyecto de creación de productos que rompe con lo establecido y buscan sorprender (PG 2014).*

La siguiente pregunta hace relación con los beneficios personales percibidos por l*s trabajador*s. Se les preguntó **¿Qué tipo de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?** Recibimos 121 respuestas, en las que las categorías más mencionadas¹⁹ fueron: “Conseguí nuevas perspectivas” con un 31,4% de las respuestas, seguida por “Conseguí nuevas ideas” y “Conseguí más energía” con un 19% cada una. Como **ejemplos concretos** comentan que han ganado nuevas habilidades en el manejo de las tecnologías y nuevas maneras de aproximarse a su trabajo. Algunos comentarios son:

- *Gestión de internet, manejo de nuevas tecnologías (CI 11–12).*
- *A repensar y analizar de una manera diferente (CI 11–12).*
- *Me ha facilitado ideas nuevas de trabajo con pacientes tales como el uso de un banco de imágenes, o la selección de textos a partir de los cuales puedan expresarse (EL 2013).*

Con respecto a las redes que han obtenido de la colaboración l*s trabajador*s de píldoras creativas **ofrecen como ejemplos** la experimentación de una mayor cohesión interna en el grupo de trabajo, reuniendo así a personas de distintas áreas que ge-

¹⁹ Para las opciones de respuesta ver nota 17 en este documento.

neralmente no operan en conjunto como también con personas que no pertenecen a la organización. Así lo señalan las siguientes respuestas:

- *Hemos mejorado la cohesión con el equipo de trabajo, lo que va a permitir desarrollar nuevos proyectos en un futuro cercano (EL 2013).*
- *Contactos nuevos con Ekintzalab, el Ayuntamiento de Bilbao y otras empresas participantes (EL 2013).*
- *He tenido la posibilidad de que las conversaciones se den de otro modo con los compañeros de trabajo (PG 2014).*

Comentan también que han obtenido **otros beneficios personales** como la mayor seguridad y confianza en sí mism*s. Así mismo, l*s trabajador*s que participaron en intervenciones largas destacan el haber descubierto que tenían habilidades que no creían que tenían, una distinta percepción del trabajo que realizan diariamente, además de sentir que se han llenado de nuevas energías, optimismo y creatividad. Lo expresan de la siguiente manera:

- *Más seguridad y confianza en mi trabajo (BL 2012).*
- *Descubrir habilidades y capacidades de otros compañeros (CI 11–12).*
- *Una manera distinta de percibir mi propio trabajo (CI 11–12).*
- *A nivel personal me ha parecido extremadamente enriquecedor por el número y la calidad de personas y profesionales que he podido conocer a lo largo del camino. Me ha servido para superarme en algunos momentos. Aprender de mis aciertos y sobre todo de mis errores en el camino. Totalmente enriquecedor a nivel personal (CI 12–13).*
- *Aplicar la creatividad a problemas concretos de la organización. (EL 2013).*

L*s trabajador*s también respondieron a la pregunta **¿Puedes decirnos cualquier tipo de idea, posibilidad, sentimiento, descubrimiento o cualquier otra cosa que has obtenido de esta interacción que crees que es importante para ti a nivel personal y/o profesional?** Recibimos muy variadas respuestas tanto para trabajador*s de intervenciones largas como para aquell*s que hicieron parte de píldoras creativas, entre ambos grupos destacan las nuevas ideas aprendidas, la posibilidad de repensarse a sí mism*s, de reconocer sus propias capacidades, las nuevas perspectivas aportadas por la intervención, lo que les ha permitido abrir nuevos horizontes y romper esquemas, la creatividad e innovación que significó este ejercicio y la con-

fianza que les ha proporcionado para entender que los cambios son buenos. Sus respuestas son:

- *El saber que los que estamos trabajando aquí, también podemos formar parte de estos cambios, con lo cual te sientes más implicado en el proyecto, y por extensión, en el negocio en el que trabajas (EL 2011).*
- *Pensaba que no iba a estar capacitada a realizar este proyecto y ha sido personalmente un reto (BL 2012).*
- *La certeza de que reciclarse es imprescindible, la confirmación de que es bueno cambiar y perderle el miedo a dar un giro a tu vida (aún pendiente) (CI 11-12).*
- *Esta experiencia me sirvió para abrir mi horizonte tanto laboral como creativo. Me ayudó a recordar que existen muchas formas diferentes de pensar la gestión cultural y el trabajo con los públicos, así como formas más libres y abiertas de gestionar mi propia carrera profesional (CI 11-12).*
- *Romper moldes establecidos (CI 12-13).*
- *Nos ha servido para romper esquemas y atrevernos con algo que desconocíamos y/o no dominamos. Conocer a personas con capacidad para ilusionarse e ilusionar (EL 2013).*
- *Me he dado cuenta que soy más creativa de lo que pensaba y que puedo hacer más cosas en mi trabajo solo viéndolo desde una perspectiva diferente. Ilusión y desarrollo de creatividad. (EL 2013).*
- *Cómo impulsar la propuesta de ideas por parte del equipo si prejuicios previos (PG 2014).*

III. Vista comparativa

A continuación se presentan cuatro tablas en las que se comparan las respuestas otorgadas por l*s responsables de proyectos y l*s trabajador*s a las distintas preguntas que hemos analizado. Podemos ver que concuerdan en las preferencias que otorgan a las respuestas múltiples, señalando como primeras opciones respuestas muy similares. Además los porcentajes están acompañados de los ejemplos que nos indicaron. Aquí las opiniones son distintas pero se complementan llevándonos a un panorama más amplio de lo que piensan estos dos grupos entrevistados.

Tabla 5.1 ¿Cuánto de relevante ha sido la colaboración con el/la artista?

	%		Ejemplos	
	Responsables de proyecto	Trabajador*s	Responsables de proyectos	Trabajador*s
Respuestas similares	- “Bastante relevante” 51%	- “Bastante relevante” 69,5%		
Respuestas diferentes	- “Muy relevante” 36,7% - “Nada relevante” 12,2%	- “Muy relevante” 10% - “Nada relevante” 20,3%	- Nuevas ideas - Perspectivas futuras - Generación de nuevos contenidos	- Mirarse a sí mismos desde fuera - Nuevas formas de trabajar - Nuevos enfoques y proyectos - Diferentes puntos de vistas y perspectivas

Tabla 5.2 ¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?

	%		Ejemplos	
	Responsables de proyecto	Trabajador*s	Responsables de proyectos	Trabajador*s
Respuestas similares	- “Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas” 23,4% - “Desarrollo de nuevas ideas para servicios” 12,6% - “Desarrollo de nuevas ideas para procesos” 11,7%	- “Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas” 23% - “Desarrollo de nuevas ideas para servicios” 12,2% - “Desarrollo de nuevas ideas para procesos” 9,6%	- Presencia en redes sociales - Plataforma web - Contactos - Marketing - Ser parte de una red	- Nuevas formas de darse a conocer - Conexión con el exterior
Respuestas diferentes	- “Desarrollo de nuevos contactos” 10,8% - “Desarrollo de nuevas ideas para productos” 9,9%	- “Desarrollo de nuevas metodologías” 12,2%	- Prototipo para productos - Nuevas ideas	- Mejor ambiente laboral relaciones internas - Autoevaluación y autocrítica - Relacionarse con sus compañeros y con gente distinta

Tabla 5.3 ¿Qué tipo de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?

	%		Ejemplos	
	Responsables de proyectos	Trabajador*s	Responsables de proyectos	Trabajador*s
Respuestas similares	<ul style="list-style-type: none"> - “He adquirido perspectivas más frescas” 27,9% - “He obtenido nuevas energías” 17,1% - “He obtenido nuevas ideas” 16,3% 	<ul style="list-style-type: none"> - “Conseguí nuevas perspectivas” 31,4% - “Conseguí nuevas ideas” 19% - “Conseguí más energía” 19% 	<p>Más energía</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Habilidades:</i> Informáticas /tecnológicas 	<p>Nuevas energías, optimismo y creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Habilidades:</i> Manejo de tecnologías
Respuestas diferentes	<ul style="list-style-type: none"> - “He ampliado mi red en la comunidad local” 11,7% 		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Habilidades:</i> Trabajo en equipo - <i>Red:</i> Más allá del mundo empresarial Redes sociales - <i>Otro:</i> Cambios dentro de la organización Cambios en modelo de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Habilidades:</i> Nueva forma de aproximarse al trabajo - <i>Red:</i> Cohesión interna - <i>Otro:</i> Seguridad y confianza en sí Descubrir sus habilidades. Distinta percepción del trabajo

Tabla 5.4 ¿Puedes decirnos cualquier tipo de idea, posibilidad, sentimiento, descubrimiento o cualquier otra cosa que has obtenido de esta interacción que crees que es importante para ti a nivel personal y/o profesional?

	Responsables de proyecto	Trabajador*s
Respuestas similares	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer cualidades que no creía que tenía - El caos y la calma también conducen a resultados positivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Repensarse a sí mismos - Reconocer sus propias capacidades - Confianza para entender que los cambios son buenos.
Respuestas diferentes	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender una nueva forma de trabajar 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas ideas - Nuevas perspectivas aportadas - Nuevos horizontes/romper esquemas - Creatividad e innovación

Este análisis comparativo ha mostrado que tanto l*s responsables de proyectos como l*s trabajador*s encuestad*s sienten que las intervenciones de las que fueron parte sí les aportaron beneficios a ambos niveles, personal y organizacional. Creen que la colaboración con el/la artista fue relevante para ell*s, lo que corrobora la idea de que han obtenido beneficios.

Podemos ver que, en general, para las preguntas de respuesta múltiple, los dos grupos de encuestad*s identifican en mayor medida los beneficios mencionando categorías similares pero los ejemplos que ofrecen son distintos. Con respecto a la pregunta sobre la relevancia de la colaboración con el/la artista, podemos apreciar algunas diferencias entre lo que comentan l*s responsables de proyectos y l*s trabajador*s:

- L*s responsables hacen alusión a aspectos más organizacionales tales como la apertura a nuevas perspectivas y la generación de contenidos novedosos mientras que l*s trabajador*s responden argumentando sobre procesos internos tales como el repensarse como organización y las nuevas modalidades de trabajo propuestas.

Cuando se les pregunta por los beneficios obtenidos por la organización,

- Los dos grupos coinciden en que la actividad realizada les dio mayor visibilidad haciéndoles parte de una red de organizaciones que han trabajado en intervenciones similares. Esto les ha permitido conectarse tanto con sus pares como con personas ajenas a su círculo, lo que según l*s responsables de proyectos conlleva oportunidades de marketing, desarrollo de nuevas ideas y contactos.
- L*s trabajador*s mencionan también que la intervención llevada a cabo con el/la artista les ha permitido mejorar el ambiente laboral en la organización y relacionarse con otr*s trabajador*s los cuales no trabajan normalmente.

Tanto responsables de proyectos como trabajador*s están de acuerdo en señalar que:

- Han desarrollado nuevas habilidades en el uso de tecnologías, especialmente con respecto a las redes sociales, en las que se han hecho presentes logrando hacer visibles a sus organizaciones;
- Han descubierto ciertas habilidades que no pensaban tener pero que gracias a la colaboración con el/la artista han salido a la luz;
- Se sientan más creativ*s, comentando que la intervención artística trajo cierta frescura al trabajo diario aportándoles innovación y energía.

La idea de que los cambios son buenos y necesarios y que no deben siempre venir de la mano de procesos estructurados, resalta como elemento a destacar en las intervenciones llevadas a cabo. Esto permite que las organizaciones se piensen a sí mismas de modos distintos a como lo hacen habitualmente dando paso a procesos creativos, lo que resulta posible gracias al aporte de l*s artistas.

Las respuestas analizadas en este documento vienen a complementar lo que ya hemos visto en reportes anteriores²⁰, pudiendo establecer que, a pesar de lo distintas que son cada una de las intervenciones artísticas en organizaciones, de los diferentes plazos, actividades, tipos de artistas, organizaciones e individuos que contemplan, existen resultados comunes, según indican l*s participantes:

- Las nuevas maneras de ver las cosas, de acercarse a los problemas y de buscar y proponer soluciones.
- Las nuevas metodologías aprendidas y puestas en práctica.

Estos resultados demuestran que la creatividad involucrada logra que los individuos que participan puedan pensar y actuar más allá de como están acostumbrados a hacerlo diariamente. Esto da paso a la generación de nuevas ideas de productos y servicios, lo que queda revelado en los datos anteriormente presentados.

Como consideraciones a futuro, resultaría interesante observar si las respuestas que aquí nos han entregado l*s responsables de proyectos y l*s trabajador*s siguen siendo relevantes, si es que después de algunos meses o años desde su participación en las intervenciones; han aplicado lo aprendido y si siguen haciendo uso de las nuevas metodologías o formas de pensar. Se podría indagar sobre cómo han cambiado o mejorado los procesos de los que son parte a largo plazo, así como los productos y servicios que ofrecen y si es que han vuelto a trabajar con artistas para reforzar o incrementar lo aprendido.

²⁰ Ver nota 16 de este documento.

6. Conexió Girona 2013 – Aprendizajes y resultados de las Píldoras Creativas llevadas a cabo por Conexiones improbables en Girona

Las Píldoras Creativas llevadas a cabo de Girona entre septiembre y diciembre de 2013 por Conexiones improbables buscaron, al igual que otras intervenciones realizadas por el mismo equipo, introducir creatividad en las maneras de trabajar y en los contenidos de diversas organizaciones del comercio y de la educación, con el fin de incorporar nuevas voces y puntos de vistas para así impactar a través de proyectos sencillos que puedan dar pie a repensar la organización, sus productos y procesos. Pero esta vez, además de dicho objetivo, contaron con un nuevo elemento: la incorporación de artistas en práctica residentes en Girona con el fin de adquirir una formación y experiencia que les hiciera posible diversificar su futuro profesional colaborando con organizaciones que no estuvieran directamente relacionadas con el ámbito artístico.

Este reporte presenta los principales aprendizajes y resultados obtenidos a través de una encuesta realizada por el WZB, Berlin Social Science Center, tanto a l*s responsables de proyectos, trabajador*s y artistas que participaron en las intervenciones realizadas. La encuesta online contó con un cuestionario previo a la intervención y uno posterior. Además de dichos datos, se presentan también las principales ideas obtenidas de las entrevistas realizadas a algún*s responsables de proyectos una vez finalizada la intervención.

I. Expectativas previas a la intervención

Para l*s responsables de proyectos la posibilidad de colaborar con un/una artista tenía en un principio fundamentalmente dos fines: imaginar nuevos productos o servicios y pensar nuevos canales de comunicación con l*s client*s o el público en general. Estas fueron las respuestas más nombradas en la encuesta, seguidas de activar la creatividad en el equipo, repensar el modelo organizativo y repensar productos o servicios ya existentes. El hecho de acceder a nuevas ideas desde un profesional ajeno al negocio fue lo que más les atrajo alcanzando un 50% de las respuestas obtenidas, un tercio de las mismas fue para la categoría “el hecho de probar una nueva metodología de trabajo”. Uno de los responsables de proyecto entrevistado dijo que “*necesitábamos más ideas para trabajar, no solo desde el interior, sino también*”

desde afuera. Ideas de como proyectar nuestras ideas, como tener respuesta de los ciudadanos de Girona. Nos dimos cuenta que crear vitrinas no es suficiente para atraer su atención”.

Las expectativas al comienzo de las intervenciones estuvieron dirigidas a lograr una mayor y mejor comunicación de los productos y/o servicios que las distintas organizaciones ofrecen, como también a introducir elementos creativos y de innovación. Es así como algunas de las respuestas a la pregunta *¿Qué esperas que ocurra durante y después de la colaboración entre el/la artista y l*s trabajador*s de tu empresa?* señalan:

- *Intercambio de ideas para ofrecer nuevos servicios.*
- *Mejorar la comunicación de lo que hacemos al público en general.*
- *Sorpresa, innovaciones, creatividad y nuevos modelos de percibir, de enseñar el producto, en definitiva una gran motivación de interactuar entre nosotros y nuestro cliente.*
- *Que probemos un nuevo método de trabajo, que aprendamos, que mejoremos la comunicación y optimicemos recursos.*

Los temores también estuvieron presentes y se expresaron en dos líneas: la primera se relacionaba con la posibilidad de que no se lograra crear una conexión o entendimiento entre el/la artista y la organización y la segunda tenía que ver con la dificultad de llegar a un resultado concreto. L*s responsables de proyecto se expresaron de la siguiente manera, temían:

- *Que no exista conexión entre el artista y la organización.*
- *Que haya falta de entendimiento, incompatibilidad entre las dos partes. Que unos quieran imponerse sobre los otros y no se llegue a un consenso.*
- *Haber dedicado mucho tiempo y no haber llegado a ningún resultado válido.*

L*s responsables de proyecto buscaban tener aprendizajes personales como también organizacionales. Dentro de los primeros se destaca el compartir experiencias novedosas, trabajar de maneras distintas a las habituales y desarrollar ideas originales, esperaban:

- *Compartir experiencias.*
- *Ideas novedosas, originales que no habrían salido de la propia empresa.*
- *Nuevas ilusiones, diferencias, romper rutinas, aprender*

L*s trabajador*s de las organizaciones que participaron en Conexió Girona también fueron muy positivos en sus respuestas. A la pregunta ¿Qué es lo primero que pensaste cuando te contaron que tu organización participaría en una intervención artística? Un 72% de un total de 11 trabajadores señalaron “¡Buena idea!”, ninguno respondió la alternativa “¡Una pérdida de tiempo y dinero!”. De la misma forma, un 66% imaginó una fuerte conexión entre el/la artista y su trabajo destacando ideas como la creatividad y la inclusión de nuevos puntos de vista:

- *Creo que puede darnos diferentes puntos de vista a la hora de realizar los trabajos.*
- *Una conexión con una perspectiva neutra, creativa, imaginativa que pueda aportar su punto de vista a partir del reto/objetivo marcado por nuestra empresa y que con sus aportaciones nos ayude a mejorar y enriquecer nuestra organización.*
- *Creo que se puede establecer una buena conexión ya que tanto él como nosotros podemos aportar al grupo interesantes ideas y proyectos.*

Las expectativas de l*s trabajador*s fueron altas, imaginaron una colaboración que les aportara nuevas ideas y que les brindara metodologías para desarrollar proyectos a futuro además de experimentar mejoras tanto internas como externas a la organización:

- *Un soplo de aire fresco.*
- *Ideas nuevas, mejoras en nuestro entorno.*
- *Que nos de ideas nuevas, formas antes no desarrolladas de trabajar entre nosotros y a nivel externo una nueva manera de enfocar el trabajo que nos habíamos planteado.*
- *Que surjan muchas ideas y se puedan llevar a cabo una o más de ellas. Y poder aprender del grupo y del artista.*
- *Que obtengamos una metodología para comunicarnos mejor.*

L*s trabajador*s tuvieron menos temores que l*s responsables de proyecto. La mayoría señaló no temer nada destacando que aunque la experiencia no diera resultado, siempre es posible aprender algo. Aquellos que manifestaron sus temores comentaron:

- *Que las ideas no se puedan llevar a cabo.*
- *Que tengamos visiones diferentes, pero que las podamos fusionar.*

L*s artistas también expresaron sus expectativas y temores. Las primeras tuvieron relación con abrir un espacio en el cual fuera posible interactuar, generar nuevas ideas y explorar distintos recursos y posibilidades, también esperaban poder experimentar en conjunto con l*s demás actores de las organizaciones dejando de lado las dudas o miedos hacia lo nuevo.

- *Espero que creemos un espacio adecuado para explorar y generar ideas interesantes.*
- *Que no tengan miedo a experimentar y probar ciertas cosas. Que les apetezca hacerlo.*
- *Que podamos encontrar los espacios en los que se pueda dar la cocreación plenamente y que ellos puedan percibir las ventajas de estas nuevas maneras de crear.*

Los temores se dirigían a la posibilidad de que tanto l*s responsables de proyecto como l*s trabajador*s no estuvieran dispuestos a arriesgarse a algo nuevo impidiendo así el avance del proceso creativo y disminuyendo el efecto de los resultados:

- *Que la empresa no quiera asumir ningún riesgo y quieran imitar otros patrones tradicionales de creación con eficacia probada.*
- *Que no vayamos tan lejos como podríamos.*
- *Que no haya implicación real por parte de la empresa o que les de miedo llevar a cabo acciones relacionadas con el mismo, que no se atrevan a experimentar.*

Dichos temores no estuvieron lejos de la realidad, por ejemplo, uno de l*s responsables de proyectos entrevistados señaló que *“cuando recién supe que iba a trabajar con artistas de una compañía de danza moderna pensé que no iba a resultar, pero luego me dije “creo en el artista así que trataré” Y me sentí a gusto con las artistas en práctica y mostrándome a mí mismo. Los tres artistas fueron capaces de encontrar algo bueno, algo fuerte, una idea fuerte”*

II. Resultados de la intervención

L*s responsables de proyecto se mostraron en su mayoría satisfechos con las intervenciones. Para la pregunta ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un(a) artista? Obtuvimos 9 respuestas, un tercio de las cuales señaló “estimulante” y un 22,2% corresponde a “sorprendente”, otras de las categorías marcadas fueron “útil”, “divertido” e “inspirador”.

El impacto producido a juicio de la mayoría de l*s responsables de proyecto se ha dado tanto para l*s trabajador*s que han participado como para la organización en su junto y para ellos mismos, han visto resultados concretos y experimentado nuevas formas de trabajar que les han permitido pensar con más apertura. Comentan que han tenido los siguientes impactos:

- *En nuestro caso, en el que se hizo un vídeo, me ha sorprendido el resultado en quienes lo visualizan.*
- *El cómo encajar un perfil y una visión tan, a prior, lejana a nuestra entidad.*
- *Mentes más abiertas.*

Para 3 de l*s 4 responsables de proyecto que respondieron la encuesta posterior a la intervención, la colaboración con el/la artista ha sido muy relevante o bastante relevante y de un total de 12 respuestas otorgadas a la pregunta ¿Qué tipo de beneficios piensas que tu organización ha obtenido de la participación en Conexió Girona? un tercio apunta al “desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas”, un cuarto señala “desarrollo de nuevas ideas para procesos” y un 16,7% se refiere al “desarrollo de nuevas metodologías”. Cuando le pedimos que den algunos ejemplos sobre los beneficios obtenidos señalan:

- *Hemos experimentado un nuevo método de trabajo: de co-creación.*
- *Ha representado plantearnos seriamente la posibilidad de nuevos servicios, sobre todo porque vemos las posibilidades de éxito que tenemos debido a nuestra forma de ver las cosas.*
- *Apertura de mente, explorar nuevas posibilidades.*

La experiencia realizada por uno de l*s responsables de proyecto entrevistado da cuenta del uso de una metodología distinta a la que él no estaba acostumbrado y la que incluía al cuerpo como herramienta fundamental: *“el artista habló de sus ideas sobre posibles caminos para encontrar la idea que buscábamos, todos los cuales incluían ejercicios corporales, también porque las artistas estudiantes dijeron que sería una buena idea trabajar con el cuerpo para encontrar la idea, usar el cuerpo para abrir la mente”*.

También ha habido beneficios personales, de las 9 respuestas obtenidas a la pregunta “¿Qué tipo de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?” un tercio corresponde a la alternativa “he obtenido nuevas ideas”, un tercio señala “he adquirido perspectivas más frescas” y un 22,2% comenta “he obtenido nuevas

energías”. Para una de las responsables de proyecto entrevistada la intervención ha sido muy útil señalando que *“este proyecto nos ha ayudado a poner en orden ideas que ya veníamos desarrollando por años pero no las habíamos llevado a cabo. Ahora podemos empezar algo, empezar a construir. Hay algunos proveedores que pueden ayudarnos a hacer cosas, este es el momento de ir y presentarles nuestras ideas. Lo que este proyecto nos ha dado es tiempo para detenernos y pensar sabiendo que hoy no hay nada más importante para nosotros que esto. Es un lujo tener este tiempo (...) un artista viene con una mente más abierta, un artista es capaz de ver más allá y conectar cosas de forma que otros no verían”*.

Uno de los aspectos destacados como más valiosos de la participación en una intervención artística por parte de l*s responsables de proyecto fue la posibilidad de contar con personas ajenas a la organización que les ayudaran a visualizar los procesos y actividades de diversas maneras permitiéndoles replantearse y preguntarse cosas que para ell*s resultaban naturales. Uno de los entrevistados señaló que *“mis amigos son ingenieros, muy técnicos, muy científicos. Yo creí que necesitaba un artista, alguien diferente”*, otro comentó *“necesitábamos ideas de personas con más sentido que el que tenemos nosotros, personas de afuera que puedan darnos una perspectiva global de nuestro negocio y mejorar nuestro nivel de comunicación. Tenemos que aprender una nueva forma de ver, una visión más objetiva”*. En las respuestas entregadas en la encuesta podemos ver que l*s responsables de proyecto destacan también la disponibilidad y entrega de l*s artistas, señalando:

- *El disponer de una persona que de forma objetiva pretendía en todo momento ayudar a la entidad en cada aspecto que se planteaba.*
- *Tener un vídeo y tener unas personas ajenas a la organización una semana con nosotros que nos han obligado a hacernos preguntas.*

Por otro lado, el aspecto más problemático destacado por l*s responsables de proyecto fue el tiempo, las intervenciones resultaron ser en ocasiones muy cortas para los objetivos propuestos por lo que fue difícil realizar los proyectos en su totalidad comentan que tuvieron los siguientes problemas:

- *Poca duración del proyecto.*
- *El tiempo.*
- *El no poder participar el total de todo el personal y el tiempo que se tuvo para prepararlo todo.*

Por último, tod*s quienes respondieron a la encuesta con posterioridad al intervención señalan que recomendarían o quizás recomendarían a otras personas que participen en este tipo de interacciones, esto debido a que consideran que es una experiencia enriquecedora que permite ver las cosas de un modo distinto:

- *Siempre vale la pena ver nuevas opciones.*
- *La experiencia nos enriqueció.*
- *Interesante, nueva forma de ver las cosas.*

Un responsable de proyecto entrevistado nos comentó lo importante que había sido para su organización participar de la intervención artística y lo feliz que estaba luego de terminada la colaboración, destacando la participación del artista como un punto fundamental de innovación: *“estamos realmente felices que tuvimos este proyecto. Nos mostró por primera vez en nuestras vidas cómo un artista puede comunicar sus sensibilidades en el comercio. Es muy necesario para las tiendas pequeñas tener estas oportunidades, los grandes centros comerciales tienen los recursos para proyectos como estos, pero nosotros el pequeño comercio no podemos hacer este tipo de trabajo. Los artistas tienen un entrenamiento de la mirada distinto, observan, ven cosas diferentes que las otras personas, con más sensibilidades, son más sensitivos”.*

L*s artistas también respondieron al cuestionario enviado una vez que terminaron la intervención con las organizaciones, para ellos el proceso de colaboración fue señalado como estimulante con un 37,5% de las respuestas, seguido de útil e inspirador, cada una con un 18,75%. Otras categorías mencionadas fueron sorprendente, vitalizante, divertido y provocador.

Tod*s señalaron que la interacción que llevaron a cabo con l*s trabajador*s supuso algún tipo de cambio tanto para l*s propios trabajador*s, como para la organización en su conjunto y para ell*s mism*s. Con respecto a los aprendizajes individuales, l*s artistas en práctica son quienes reflejan en mejor medida el crecimiento personal que han tenido con esta experiencia, comentan que han tenido los siguientes beneficios:

- *El ponerme en otro lugar como creadora/artista, desde el que los resultados y el proceso siguen otras reglas y funciones.*
- *Sentir que como artista puedo aportar.*

Un punto a destacar es el aporte de valores artísticos a las organizaciones, tod*s l*s artistas señalaron que contribuyeron desde sus saberes entregando nuevas metodologías, mayor libertad, confianza y la capacidad de disfrutar el proceso y no sólo el producto final. Algunas respuestas que nos dieron son las siguientes:

- *Experimentaciones. Trabajar sin saber, confiar en las intuiciones/emociones, estética.*
- *Confianza en los propios recursos y en la propia identidad.*
- *Libertad, transformación, nuevos enfoques, apertura.*
- *El valor de dejarse guiar por la intuición, jugar e ir descubriendo sin focalizarse en el resultado. Ir cogiendo lo que va surgiendo y aprovecharlo.*

También así lo hizo ver una de las responsables de proyecto en su presentación final señalando que *“nos dio una nueva metodología de trabajo, mejoró la comunicación en nuestro equipo, lamentablemente no tuvimos tiempo suficiente para lograr el objetivo”*.

Como aspecto más valioso de la colaboración, l*s artistas que ya tienen experiencia señalan la posibilidad de utilizar sus metodologías propias y probarlas con otras personas fuera del mundo del arte y trabajar en nuevos contextos que les permiten ponerse a prueba a ellos mismos

- *Poder poner en práctica una metodología de creación propia para hacer visible y patente información latente valiosa para la organización.*
- *Habilidad de trabajar en un contexto nuevo y abierto con apertura para experimentar como también con la confianza por parte de la organización con la que estaba trabajando de que yo tenía algo importante que decir que los podría llevar a algún cambio.*

Mientras que para l*s artistas en práctica, la colaboración les abrió una nueva posibilidad, les mostró un camino que no habían imaginado en donde pueden hacer su aporte:

- *El de observar de cerca el proceso de la mano de un artista que tiene mucho recorrido trabajando en estas conexiones, y también el factor humano de conocer a las trabajadoras de la organización, sus intereses e inquietudes, conocer al artis-*

ta al que estábamos acompañando, conocer más a fondo conexiones y las distintas maneras de trabajar en las otras experiencias.

- *La oportunidad de trabajar con un artista muy bueno y poder aportar algo valioso en el terreno más social.*

Los aspectos más problemáticos destacados se relacionan con el tiempo y los recursos disponibles para poder llevar a cabo el proyecto con posterioridad a la colaboración:

- *No disponer del tiempo ni recursos suficientes para implicarme en el desarrollo posterior.*
- *La corta duración del proyecto ya que no hemos tenido tiempo de profundizar y poder sacar todo el partido necesario al proyecto.*

Un punto que para algun*s es visto como una dificultad mientras que para otr*s representa un valor adicional de esta serie de Píldoras Creativas es el de l*s artistas en práctica. Las opiniones están encontradas, ciert*s artistas señalan que ha sido difícil definir los roles de l*s practicantes y eso ha llevado a que el impacto de la colaboración sea menor, mientras que por el contrario algún*s artistas comentan que el contar con artistas en práctica provenientes de Girona es una muy buena idea que permite el desarrollo de redes locales:

- *La figura de “en prácticas” ha sido confusa tanto para mí como para el artista al que estaba acompañando, hemos tenido dificultades para definir nuestros roles entre nosotras y delante de la empresa.*
- *Creo que estar conectada con un artista que trabaje localmente ha sido una muy buena idea, lo disfruté.*
- *Conectarse con artistas locales, creo que trae beneficios y desarrolla redes más amplias de las cuales se pueden beneficiar tanto los artistas como los comercios.*

Ante la pregunta “¿recomendarías a otr*s artistas que participaran en este tipo de interacciones?” cuatro de l*s seis artistas que contestaron dijeron que sí, mientras que los dos restantes señalaron quizás. Aquellos que contestaron afirmativamente comentan que es una buena oportunidad para probar herramientas artísticas en ambientes distintos, es también una posibilidad de aprender y valorar el propio trabajo:

- *Para ampliar la visión y reducir los prejuicios.*
- *Porque creo que puede aportar otro enfoque al artista y ayudarlo a dar valor a su trabajo.*
- *Es una posibilidad de aplicar herramientas artísticas en un nuevo ambiente, una oportunidad de experimentar, de hacer nuevas conexiones. Es un paso refrescante fuera del mundo del arte. Es desafiante en un buen sentido.*

III. Algunas ideas finales

Las intervenciones artísticas llevadas a cabo en Girona han permitido que un grupo de comercios y de organizaciones sociales pueda acceder a una nueva metodología de trabajo colaborativa a través de la cual han podido innovar tanto en sus productos y servicios como en las relaciones internas del equipo de trabajo. Es así como l*s responsables de proyecto, l*s artistas y trabajador*s han destacado en las respuestas dadas a la encuesta y a las entrevistas que esta ha sido una actividad positiva a través de la cual han podido desarrollar nuevas maneras de ver las cosas, experimentar con nuevas metodologías y herramientas pudiendo abrirse a novedosas oportunidades.

Los comercios se han visto beneficiados desde el punto de vista de la innovación pudiendo desarrollar nuevas ideas de negocio o mejorando las ya existentes, así mismo las organizaciones sociales han visto emerger otros posibles servicios y diversas formas de acercarse a la comunidad en general.

Como se comentó en un inicio, estas Píldoras Creativas tuvieron un nuevo formato, contaron con artistas residentes en Girona, quienes fueron parte del trabajo colaborativo como artistas en práctica, pudiendo aprender de los artistas del proyecto, como también participar de las actividades utilizando sus propios conocimientos e ideas. Esta nueva modalidad ha sido destacada por los participantes como una buena manera de abrir campos de acción a los artistas emergentes en donde puedan llevar a cabo su labor como también de permitirle a las organizaciones establecidas en Girona participar en procesos de innovación pudiendo, como se ha visto en estas colaboraciones, pensar y repensar sus productos, servicios, metodologías y relaciones internas y con el medio.

El Ayuntamiento de Girona ha sido el gestor activo de estas colaboraciones permitiendo a siete organizaciones participar directamente de la intervención, a catorce artistas o colectivos seguir una formación teórica sobre intervenciones artísticas en organizaciones y a siete de ellos ser parte de las iniciativas en curso pudiendo trabajar de la mano de un artista experimentado para así adquirir una primera experiencia en el mundo de las intervenciones artísticas.

Los esfuerzos realizados por parte del Ayuntamiento de Girona, de Conexiones improbables, de l*s artistas y las organizaciones involucradas han tenido frutos. Algunos han obtenidos resultados concretos como un vídeo de presentación o una nueva imagen para su producto, mientras que para otros el mismo proceso ha sido un aprendizaje en sí mismo, permitiéndoles experimentar nuevas metodologías de trabajo y entregándoles herramientas que a futuro podrán seguir siendo usadas. Como hemos visto aquí, las intervenciones artísticas en organizaciones son procesos dinámicos y diversos, a través de las cuales todos los entes involucrados pueden aprender y colaborar.

7. Recomendaciones de los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2014

Las intervenciones artísticas en organizaciones llevadas a cabo por Conexiones improbables entre los años 2011 a 2014 han sido evaluadas positivamente tanto por l*s artistas involucrad*s en ellas como por l*s responsables de proyectos y trabajador*s de las distintas organizaciones donde se han desarrollado. Como se ha señalado en otros documentos²¹, quienes han respondido a las encuestas del WZB Berlin Social Science Center, no solo coinciden en que las intervenciones artísticas han sido útiles y beneficiosas para ell*s a nivel personal sino también para el conjunto de la organización. Además coinciden en que recomendarían esta experiencia a sus pares.

Distintas organizaciones de todos los tamaños, tanto públicas como privadas, han sido involucradas en este tipo de procesos de innovación y como resultado de ello han obtenido diversos resultados (tangibles e intangibles), diferentes aprendizajes individuales y colectivos, abriendo así nuevos espacios de innovación y creatividad. En el WZB Berlin Social Science Center hemos estado trabajando en conjunto con diversas organizaciones a nivel europeo con el fin de estudiar y evaluar las intervenciones artísticas que han desarrollado. Después de distintas encuestas y estudios, podemos decir que, en su gran mayoría, las partes involucradas coinciden en señalar que ha sido una experiencia positiva. Para el caso español, en particular, las cifras apuntan a que un 91,46% de l*s responsables de proyectos, un 80,3% de l*s artistas y un 95,4% de l*s trabajador*s que respondieron la encuesta de evaluación, manifestaron que recomendarían a otras personas participar en este tipo de intervenciones.

²¹ Berthoin Antal, Ariane & Strauß, Anke (2013) Artistic intervention in organizations: Finding evidence for values- added. Creative Clash Report. Berlin: WZB. Disponible en:

<http://www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Finding-effects-of-artistic-interventions-2013.pdf>

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2013) Trabajadores, responsables y artistas: Perspectivas sobre las intervenciones “Píldoras Creativas” y “Conexiones Improbables”. WZB Diciembre 2013. Disponible en:

http://www.conexionesimprobables.es/docs/WZB_perspectivas%20sobre%20experiencias%20improbables_Dic2013.pdf

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2013) Impacto y valorización de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013.

A pesar de que las experiencias son reconocidas como positivas y son aceptadas por l*s participantes, se enfrentan también a problemáticas y puntos de inflexión a lo largo de su desarrollo. En este documento queremos indagar cuáles han sido los aspectos más complejos de las intervenciones organizadas por Conexiones improbables en España y qué opinión tienen l*s propi*s participantes sobre lo que es posible modificar, con la finalidad de obtener una mejor experiencia para todos los involucrados. Rescatamos así sus recomendaciones.

Las intervenciones artísticas en organizaciones pueden tener distintas formas y tiempos, no se ajustan a un único modelo, ni resultan en un proceso sin fin. Tienen un tiempo y un espacio acotado dentro del cual ocurren procesos que buscan innovar y repensar las estructuras, productos y relaciones que existen dentro de una organización. Dado que adquieren formas y maneras tan distintas, nos es difícil establecer cuáles son las cuestiones comunes o los problemas más frecuentes con los que se deben enfrentar. Aun así, consideramos que es posible mencionar algunas ideas que se repiten entre l*s participantes de las intervenciones, las cuales en su conjunto pueden dar paso a ciertas recomendaciones y procesos de mejora.

Aquí trabajaremos con los siguientes tres grupos de preguntas de la encuesta realizada por el WZB Berlin Social Science Center (en castellano y euskera) enviada a l*s artistas, responsables de proyectos y trabajador*s involucrados en las intervenciones que se llevaron cabo por el equipo de Conexiones improbables entre los años 2011 y 2014:

- (i) En general ¿Cuál fue el **aspecto más problemático** de tu participación en XXXXLab/Conexiones Improbables?
- (ii) ¿Hay alguna **otra cosa que podría haber hecho el/la artista** para hacer más valiosa la experiencia? Si sí, por favor especifica.
- (iii) ¿Hay alguna **otra cosa que podría haber hecho tu organización** para hacer más valiosa la experiencia? Si sí, por favor especifica.
- (iv) ¿Hay **algo más que el equipo de Conexiones improbables pudo hacer** para que la experiencia fuese más valiosa? Si sí, por favor especifica²².

²² Para información más detallada sobre la evaluación de la labor de Conexiones improbables ver el artículo Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2013) Reflexiones sobre el rol de Conexiones improbables en las intervenciones 2011-2013. Disponible en: http://www.conexionessimprobables.es/docs/WZB_rol%20de%20Conexiones%20improbables_Dic2013.pdf

De los participantes en 9 series de “Píldoras Creativas” (2 meses) y 2 de “Relaciones Largas” (9 meses) hemos recibido un total de 59 encuestas de l*s responsables de proyectos, 83 de l*s artistas y 67 de l*s trabajador*s. Los resultados serán diferenciados según estas 3 categorías con el fin de facilitar una mejor comprensión y posterior comparación.

I. Responsables de proyecto

Uno de los aspectos más recurrentes mencionados por l*s responsables de proyecto que respondieron a la pregunta “¿Cuál fue el aspecto más problemático de tu participación en XXXXLab/Conexiones improbables?”, fue el tiempo. Dado que, debido a la posición que ocupan en la organización suelen ser personas muy ocupadas, reconocen que no les resultó fácil conseguir tiempo para dedicar al proyecto. Además consideran que tuvieron dificultades para concretar los objetivos y les costó establecer desde un comienzo objetivos claros y alcanzables para la intervención artística. Otro punto que apuntan como problemático, fue la motivación del resto de la organización para que participara activamente en el proceso. Estas cuestiones se ven reflejadas directamente en las respuestas que nos han entregado. Algunas de ellas se presentan a continuación:

- *Sacar tiempo para las reuniones (BL 2012).*
- *El comienzo. Convencer a mis compañeros para dedicar el tiempo y el alma necesarios. (EL 2012).*
- *Convencer a la dirección de la empresa de que era un proyecto que nos podía aportar visión innovadora (CI 11–12).*
- *Compaginar el trabajo diario, con las exigencias y trabajo extra que requiere el proyecto en particular (IL 2013).*
- *Concretar las actuaciones a realizar (EL 2013).*
- *El no poder participar el total de todo el personal y el tiempo que se tuvo para prepararlo todo. Además de la coordinación con el artista en prácticas, eso fue lo más complejo (CG 2013).*
- *Compaginar el día a día con el desarrollo del proyecto (IL 2014_2).*

A la pregunta “¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho el/la artista para hacer más valiosa la experiencia?”, l*s 47 responsables que contestaron, creen en su mayoría (66%) que no. Es decir, que no hubo nada más que l*s artistas podrían haber hecho. El 34% restante, sí considera que l*s artistas pudieron haber hecho algo más. Apuntan a que si bien los problemas que existieron no fueron consecuencia directa

de la actuación del/la artista sino más bien por un problema de tiempo, estos se podrían haber acercado más a la organización, haberse involucrado más con ella. Algunas respuestas que nos facilitaron fueron las siguientes:

- *Hacer alguna reunión más. Se ha hecho corto (BL 2012).*
- *Aportar algo de ayuda, tal vez no haya sido su culpa, a lo mejor ha sido la falta de tiempo pero nos hubiera gustado tener alguna novedad concreta que presentar en nuestro negocio en septiembre (EL 2012).*
- *Acercarse más a la organización para entender la visión de la empresa (CI 11-12).*
- *Siempre se puede hacer más pero haría falta más tiempo y esto son píldoras (IL 2013).*
- *Utilizar más tiempo (IL 2014_2).*

Nos interesa saber también, si l*s responsables de proyecto creen que sus organizaciones podrían haber hecho alguna otra cosa para hacer más valiosa la experiencia. Para esta pregunta la mayoría de l*s 45 encuestad*s que respondieron (57,8%) señalan que sí. Dentro de las cuestiones que mencionan más frecuentemente, podemos destacar el haber dedicado más tiempo al proyecto, con un 44,4% de las respuestas, como también haber implicado a más personas, con un 18,5% de menciones. Otros temas menos mencionados fueron la coordinación y entendimiento con el/la artista (11,1%) y la puntualización de los objetivos de la intervención (7,4%). Sus opiniones son las siguientes:

- *Sacar un poco más de tiempo para las reuniones (BL 2012).*
- *Poder dedicar más tiempo (EL 2012).*
- *Implicar en el proyecto a más personas de la organización (CI 11-12).*
- *Podríamos haber hecho más cosas si yo hubiera dispuesto de más tiempo (IL 2013).*
- *Incorporar a más trabajadores (CG 2013).*
-

Para la pregunta sobre si el equipo de Conexiones improbables podría haber hecho algo más para hacer más valiosa la intervención, de las 44 respuestas obtenidas, un 75% corresponde a “no”, mientras que el 25% restante señala que les hubiera gustado tener más tiempo, no sólo para desarrollar el proyecto sino también para comentar los resultados con las otras organizaciones. Algunas respuestas son:

- *Más tiempo con el artista muy muy escaso (EL 2012).*
- *Establecer más sesiones de trabajo (EL 2012).*

- *Yo me quedé con ganas de escuchar con más tiempo los resultados y los procesos porque haciéndolo en poco tiempo creo que se pierden matices importantes que nos hemos encontrado durante el proceso (IL 2013).*
- *Más tiempo, ha sido una locura (IL 2014_2).*

II. Trabajadores

L*s trabajador*s que participaron en la intervención también respondieron a la pregunta “¿Cuál fue el aspecto más problemático de tu participación en XXXXLab/ Conexiones improbables?” Quienes consideran que sí hubo aspectos problemáticos señalan, al igual que l*s responsables de proyectos, que el tiempo fue uno de los temas más difíciles de tratar (41,2%). Comentan que, dada la carga laboral que tienen, no les es fácil involucrarse además en la experiencia. Junto al tiempo, algún*s señalan que tuvieron dificultades para relacionarse con el/la artista (14,7%) y que algunas de las actividades propuestas les generaron incomodidad (8,8%). Además destacan los problemas organizativos de diversa índole en un 11,8% de las respuestas. Esto lo podemos comprobar con algunas de las respuestas que nos entregaron:

- *La incomodidad que me produjo la perspectiva de relacionarme con algunos de mis compañeros en un contexto inhabitual, en atención a distintas reglas (BL 2012).*
- *Encontrar el justo equilibrio entre mi trabajo y el tiempo dedicado al proyecto (CI 11-12).*
- *"Encajar" con el artista (CI 11-12).*
- *La improvisación desorganizada (CI 11-12).*
- *Diferente velocidad entre artista y empresa (CI 12-13).*
- *El tiempo, creo que es muy corto y no se puede desarrollar la idea de manera eficiente.*
Además hay que compaginarlo con el trabajo y al final es un problema (EL 2013).
- *Se desarrollaban en horas de trabajo y alguna sesión no pude asistir (PG 2014).*

Así mismo, les preguntamos también “¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho el/la artista para hacer más valiosa la experiencia?”. De las 54 respuestas recibidas, la mayoría (61,1%) considera que no. El restante 38,9% señala que sí, que l*s artistas podrían haberse implicado más en el proyecto, acercarse más a la organización y ser más proactivos. Además destacan que el hecho de que algún*s artistas fueran de otros lugares o hablaran otros idiomas, les hizo más difícil la interacción. Algunas respuestas que nos enviaron son:

- *No estar tan lejos, a la distancia se unía el problema del idioma (CI 11-12).*
- *Mayor implicación, un seguimiento más continuo del proyecto (CI 11-12).*
- *Sí. Ser más constantes en el trabajo, más proactivos, menos dependientes, tener más seriedad, profesionalidad, más continuidad y trabajar más inmersos en las comarcas. Siempre iban de nuestra mano a tiro hecho, y apenas realizaron inmersiones en las comarcas en solitario (CI 12-13).*
- *El tratarse de un artista de fuera de Bilbao entorpecía un poco las cosas a la hora de juntarnos (EL 2013).*
- *Más sesiones (EL 2013).*
- *Concretar más. Al final las ideas hay que traducirlas en hechos (PG 2014).*

Junto a estas preguntas se les consultó acerca de si la organización pudo haber hecho algo para hacer la experiencia más valiosa. En este punto l*s trabajador*s son un poco más crític*s que l*s responsables de proyectos, ya que de las 53 respuestas recibidas, más de la mitad de ellas (54,7%) apuntan a que sí. Dentro de las principales sugerencias que se mencionan, se encuentran dedicar más tiempo en el trabajo con el/la artista, así como la posibilidad de haber involucrado a más personas de la organización. Junto a esto, comentan que la organización pudo haber tenido una actitud más abierta con el/la artista para permitirle realizar cambios más importantes o influir en mayor medida en la rutina diaria. A continuación se presentan algunas respuestas que ejemplifican lo anterior:

- *Nos hubiera hecho falta más tiempo, más reuniones. Se quedó corto (BL 2012).*
- *Implicar a más personas más tiempo (CI 11-12).*
- *Dejar al artista fluir más (CI 11-12).*
- *Mayor implicación de todos (CI 12-13).*
- *Extenderlo a más personas (IL 2013).*
- *Implicarse mucho más (PG_ 2014).*

L*s trabajador*s también respondieron la pregunta “¿Hay algo más que el equipo de Conexiones improbables pudo hacer para que la experiencia fuese más valiosa?”. Se obtuvieron 48 respuestas de las cuales el 77,1% corresponden a “no”. Las restantes 22,9% sí señalan que hubieran querido tener más tiempo para el desarrollo de las actividades propias de la intervención así como también en la jornada final de presentación de los resultados. Algunas de sus respuestas son:

- *Más tiempo. Más reuniones (BL 2012).*
- *Más feedback, más tiempo y continua colaboración (CI 11-12).*

- *Un poco más de tiempo (EL 2013).*
- *Ofrecer más tiempo para las presentaciones de los resultados (EL 2013).*

III. Artistas

A l*s artistas que participaron en las intervenciones también se les pidió que respondieran a la pregunta “¿Cuál fue el aspecto más problemático de tu participación en XXXXLab/Conexiones improbables?” Las respuestas que más se repiten corresponden al escaso tiempo que tuvieron para desarrollar las actividades, la dificultad de entablar una conversación fluida con la organización por los distintos lenguajes que manejan, los miedos propios de l*s trabajador*s y responsables de proyectos lo que desembocó en una menor proactividad en las actividades organizadas y en el proceso en general, además de detectar una falta de confianza hacia ell*s (los problemas de coordinación y comunicación corresponden a un 55,1% de las respuestas otorgadas). La formación estructurada de las organizaciones se ve como una traba para poder desarrollar la creatividad así como también las propias inseguridades de l*s artista*s para ser capaces de ayudar a las organizaciones a conseguir su objetivo (10,2%). Otras respuestas son: el tiempo (26,5%) y la continuidad del proyecto (8,2%). Algunos comentarios son:

- *El lenguaje a veces lleva a confusiones. Al principio partir de conceptos que no eran comunes para ambos, nos dificultaba la comunicación. Después de la primera sesión de trabajo todos comenzamos a compartir mejor las ideas, aunque siempre sigue habiendo ciertas brechas (BL 2012).*
- *Plantearme si yo, como artista, puedo aportar algo en el contexto de la empresa (EL 2012).*
- *Las relaciones personales... (CI 11-12).*
- *Descubrir que no se defiende una relación horizontal entre la empresa y el artista. Por algún motivo el artista está subordinado y bajo presión de los intereses de la empresa, simplemente porque es quien paga (CI 12-13).*
- *Las resistencias y los miedos de la empresa que me han impedido desarrollar mis tareas. En algunos momentos creo que se han pensado que era un proveedor más suyo y me han tratado como tal (CI 12-13).*
- *La poca implicación del comercio, sus resistencias, sus miedos y su incapacidad de acción. ¡Parecía que lo teníamos que hacer todo nosotros! (IL 2013).*
- *La duración de la colaboración. Para el caso, algo corta (EL 2013).*

- *Explicar a la empresa desde cero elementos que en el mundo del arte están asumidos (IL 2014_2).*

A l*s artistas se les preguntó si había alguna cuestión que ell*s quisieran hacer de manera diferente de cara a futuro en una colaboración de este tipo para conseguir una experiencia más valiosa. Ante esta pregunta se recibieron 37 respuestas marcando una clara tendencia: el 73,6% señala que sí, que harían algo distinto en el futuro. Como punto de partida comentan que todas las experiencias son distintas por lo que el comportamiento o las acciones que realizarían dependerían mucho de cada intervención. Por otro lado apuntan a que es importante hacer entender a las organizaciones con las que se trabajaría que lo que se propone es un proceso de co-creación y no una consultoría por lo que, en este caso, l*s artistas no harían necesariamente lo que la organización les solicitara. Una vez planteadas estas cuestiones, consideran que es importante dotar de mayor continuidad a las actividades, que la relación que se establezca entre ell*s y las organizaciones pueda seguir una vez terminado el proyecto. También hacer partícipes no solo a l*s trabajador*s sino también a l*s responsables con el fin de que no sea el/la artista quien tenga que llevar a cabo la intervención sino que sea la propia organización la que lleve la batuta en el proceso. Un punto que l*s propi*s artistas deben mejorar es entender los ritmos de las organizaciones, ya que no funcionan de igual manera a como lo hacen ell*s.

- *Cada colaboración es diferente, por lo que será jugar con nuevas variables, pero revisaré por ejemplo de nuevo mi rol respecto a las personas del grupo de trabajo (BL 2012).*
- *Problematizar un poco más, provocándoles y pasándoles la responsabilidad de que sean ellos/as mismos quienes cambien su cultura (EL 2012).*
- *Si los proyectos se consideran como una herencia pero no se asumen como algo propio es difícil ser innovador, creo que habría replanteado la primera fase del proyecto enfatizando más el conocimiento mutuo y la motivación (CI 11-12).*
- *Adecuarse más al funcionamiento de la empresa y atacar este tema de funcionamientos y convencionalismos por uno y otro lado desde el principio, aclarándolo para que no genere problemas (CI 12-13).*
- *Tener la certeza de que es un proyecto de colaboración dónde se comparte todo. Es decir, garantizar que el comercio no tendrá siempre la última palabra (IL 2013).*

- *No dar por hecho desde el principio que por haberse apuntado al programa la organización va a tener dedicación para la colaboración. Hablar al comienzo de la importancia de dedicarle un tiempo de calidad. Hacer valer la colaboración (EL 2013).*
- *Partir de un mayor conocimiento de la organización, y de mí para saber en qué aspectos puedo aportar (CG 2013).*
- *Explicar muy bien a todas las partes de qué trata y que se pretende con el formato de Píldoras Creativas (IL 2014_1).*

También se les pidió que contestaran a la pregunta “¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho la organización para hacer más valiosa la experiencia?” A la cual respondieron 54 artistas, el 63% de ell*s dicen que la organización sí podría haber hecho algo distinto, destacando que podría haber sido más proactiva, tener mayor disponibilidad a cambiar y menos temor a arriesgarse. Comentan que las organizaciones deberían despreocuparse de lo que va a ocurrir y disfrutar más de la intervención. Otro punto que destacan es que las actividades serían más productivas si las organizaciones les dieran continuidad y las vieran como un proceso no como algo aislado en el tiempo: pero para que esto tenga efecto se requiere también tener objetivos claros. Algunas respuestas que aportan son las siguientes:

- *Implicar a los trabajadores. Mostrar una actitud más proactiva. Superar el miedo a lo diferente, al cambio. Dedicarle más tiempo al proceso (BL 2012).*
- *Pensar en su empresa de manera global, y no a corto plazo (EL 2012).*
- *Incentivar algo más al personal en las actividades propuestas de cara a hacerlos partícipes y a dar continuidad al proyecto, desde dentro de la organización (CI 11-12).*
- *Lanzarse a la piscina. Explorar y experimentar. Permitirse equivocarse y aprender de ello. Estar abiertos y dispuestos al cambio (CI 12-13).*
- *Confiar en nosotros desde el primer momento y aceptar que ellos también tienen que formar parte y participar en el proceso. Asumir el riesgo de creer en una idea e invertir tiempo y dinero para ejecutarla (IL 2013).*
- *Continuar con el proceso iniciado (EL 2013).*
- *Una actitud más activa/propositiva para buscar de forma conjunta la propuesta planteada por nosotros. Fuimos nosotros los que planteamos la idea y ellos se limitaron a aceptarla (IL 2014_1).*

L*s artistas son más críticos con el equipo de Conexiones improbables y lo que éste podría hacer en un futuro para que las intervenciones artísticas sean más valiosas. De l*s 55 artistas que respondieron a la pregunta, el 71% de ell*s señala que sí se podría hacer algo distinto o mejor. Dentro de las sugerencias que ofrecen se pueden encontrar dos tipos: las primeras tienen que ver con el tiempo, poder contar con más tiempo para el desarrollo y la preparación de las actividades y también para compartir los resultados. Las segundas se relacionan con la posibilidad de conocer experiencias anteriores y aprender de los problemas. Dentro de sus respuestas encontramos:

- *Informar mejor a las empresas del proceso en el que se meten, fijar expectativas respecto a los Artistas (que no son consultores) (EL 2012).*
- *Aunque en mi caso ha sido fácil creo he denotado quizá una falta de preparación a la empresa, informar mejor a la empresa sobre expectativas de lo que puede dar como resultado la colaboración (EL 2012).*
- *He echado de menos tener un contacto solo con artistas que ya hayan participado en Conexiones antes de empezar con la empresa (CI 12-13).*
- *Haciendo la primera sesión y la de presentación de resultados un poco más largas. Con tan poco tiempo era imposible profundizar (IL 2013).*
- *Más tiempo a la hora de la presentación de resultados para compartir con las demás personas que han participado en otros procesos, matices y detalles el proceso. Poder ver también más detalles de los procesos de los demás procesos (EL 2013).*
- *Prevenir / informar a los participantes (tanto artistas como entidades) de situaciones conflictivas o fluidas que se han podido dar en ediciones anteriores (EL 2013).*
- *Estaría bien que en la presentación de resultados se buscara alguna fórmula para incentivar la continuación de las colaboraciones que han funcionado (CG 2013).*
- *Exponiendo claramente al negocio (y quizás también al artista) cómo se trabajará, por qué y con qué finalidad (IL 2014_1).*
- *En animar a la organización a que siga con el proceso para que la organización cuente con nuestra experiencia (PG 2014).*

IV. Vista comparativa de las diferentes perspectivas

A continuación presentamos una tabla con las opiniones de los tres grupos encuestados: responsables de proyectos, trabajador*s y artistas. Se destacan los comentarios más recurrentes con respecto a los aspectos problemáticos de su participación

y lo que podría haber hecho el/la artista, la organización y el equipo de Conexiones improbables para mejorar la experiencia.

Tabla 7.1 Perspectivas con respecto a los aspectos problemáticos y las posibles mejoras

	Perspectiva de l*s responsables de proyecto	Perspectiva de l*s trabajador*s	Perspectiva de l*s artist*s
En general ¿Cuál fue el aspecto más problemático de tu participación en XXXXLab/Conexiones Improbables?	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo - Motivar a l*s demás trabajador*s - Concretar objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tiempo - Dificultad para relacionarse con el/la artista - Incomodidad en algunas actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo - Compatibilizar el lenguaje propio con el de la organización - Falta de proactividad - Miedos de la organización - Inseguridad propia
¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho el/la artista para hacer más valiosa la experiencia? Si sí, por favor especifica.	<ul style="list-style-type: none"> - Estar más cercan*s a la organización - Involucrarse más con el trabajo de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Faltó proactividad - Más implicación con la organización - Hablar el idioma/vivir en el lugar de la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer entender a la organización que es un proceso de co-creación - Dar más continuidad - Hacer participar a l*s responsables de la organización - Entender los ritmos de la organización
¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho tu organización para hacer más valiosa la experiencia? Si sí, por favor especifica.	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicar más tiempo a la intervención - Disponer de más personas para las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Dedicar más tiempo a la intervención - Disponer de más personas para las actividades - Tener una actitud más abierta y colaborativa frente a la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener menos miedo a arriesgarse - Ser más proactivos - Dar continuidad a la actividad/entenderla como parte de un proceso
¿Hay algo más que el equipo de Conexiones improbables pudo hacer para que la experiencia fuese más valiosa? Si sí, por favor especifica.	<ul style="list-style-type: none"> - Más tiempo para el trabajo con la organización - Más tiempo para compartir resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Más tiempo para el trabajo con la organización - Más tiempo para compartir resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Más tiempo para el trabajo con la organización - Más tiempo para compartir resultados - Compartir los resultados de experiencias anteriores

V. Problemas y sugerencias

Al estudiar las respuestas tanto de responsables de proyectos, como de trabajador*s y artistas, destaca un problema común: el tiempo. Para algun*s las intervenciones han resultado ser cortas mientras que para otr*s el inconveniente principal ha sido compatibilizar su trabajo diario con las actividades propuestas por l*s artistas. Los tres grupos participantes comentan, además, que han tenido poco tiempo para poder pensar en las problemáticas de la organización, trabajar con el/la artista y proponer una solución en conjunto. Esto se hace más evidente en aquell*s participantes de “Píldoras Creativas” donde l*s responsables de proyectos destacan que todo ocurrió muy rápido y que tuvieron dificultades de trabajar al mismo tiempo en sus actividades diarias y con el/la artista. Pero el problema del tiempo no es exclusivo de las intervenciones cortas. También está presente en las Relaciones Largas.

No resulta fácil resolver este problema ya que si bien l*s participantes mencionan que les gustaría que éstas duraran más tiempo, también se presenta el problema de compatibilizar las actividades diarias con las propias del trabajo en conjunto con el/la artista. Si bien una duración más prolongada podría aportar al mejor desarrollo del problema y plantear soluciones con más profundidad también acarrearía una mayor carga de trabajo que la actualmente tienen l*s participantes, cuestión que ya ocurre en algunos casos según lo comentado por algún*s responsables de proyectos y trabajador*s.

El hecho de que un elevado número de quienes respondieron la encuesta comenten que el tiempo fue escaso es también un indicador positivo. El deseo de prolongar la experiencia quiere decir que l*s participantes disfrutaron de las actividades realizadas, que el tiempo que le dedicaron valió la pena y que por esa razón estarían dispuest*s a dedicar más tiempo a intervenciones similares.

Para l*s artistas el tiempo también es un problema a considerar aunque señalan otra cuestión de importancia: la continuidad a largo plazo. Si bien algun*s mencionaron que no lograron finalizar el proyecto, por la poca duración, l*s que sí consiguieron alcanzar los resultados esperados, temen que la organización no continúe con los cambios propuestos o no incentive a sus trabajador*s a seguir en la línea sugerida.

Un punto en el que coinciden l*s participantes es que ha sido difícil motivar a las distintas partes a incorporarse en este proceso. Por un lado no ha sido fácil convencer a l*s responsables de las organizaciones de que la intervención resulta positiva mientras que por el otro, tampoco ha sido sencillo que l*s trabajador*s tomen parte de la experiencia y sean ell*s mism*s quienes conduzcan la actividad.

Las áreas de las que provienen l*s distint*s participantes son muy diversas lo que se presta a la existencia de roces y problemáticas en el trabajo conjunto. Una de estas dificultades corresponde a las estructuras de trabajo de las propias organizaciones que chocan con las que intentan imponer l*s artistas. A esto se suman las diferencias de lenguajes de l*s diferentes actores, lo que puede hacer más complejo el proceso de acoplamiento del/la artista a la organización y viceversa.

Algunas recomendaciones de l*s participantes, sobre las cuestiones previas a las colaboraciones, se enfocan a preparar el terreno antes de la intervención, es decir, a realizar una primera sesión con l*s responsables de proyectos por un lado y con l*s artistas por el otro, con el fin de aunar criterios, objetivos y expectativas. Así sería posible solucionar algunos problemas que se han presentado como la falta de claridad acerca de lo que esperan las organizaciones de la intervención, la baja de motivación de l*s trabajador*s y las altas expectativas de l*s artistas, además de trabajar temas como el manejo del tiempo.

Otra idea sugerida por l*s artistas es la creación de un grupo de trabajo, una herramienta a través de la cual l*s que participantes de anteriores colaboraciones puedan aconsejar o contar su experiencia a l*s que se involucran por primera vez en una intervención artística en organizaciones. Esta sugerencia es extensible a las organizaciones y trabajador*s. De este modo, un buen ejercicio podría ser el de reunir a l*s distint*s responsables de proyectos o trabajador*s con otr*s pares que ya hayan participado en una intervención para compartir sus sentimientos, resquemores y aprendizajes.

Para finalizar, destacamos la capacidad autocrítica de l*s participantes, lo que permite ir mejorando los procesos y prácticas a lo largo del tiempo. Creemos también importante reiterar que las intervenciones artísticas en organizaciones no persiguen un fin o un objetivo específico y no siguen un proceso establecido. Por ello nos ha interesado evaluar las dificultades que se han presentado para poder potenciar procesos más efectivos o menos problemáticos pero siempre teniendo en cuenta

que uno de los grandes resultados de estas experiencias es lo que ocurre durante el proceso y no necesariamente el resultado final. La oportunidad de trabajar personal y colaborativamente, de aprender entre tod*s, de ver los problemas con otros ojos y ampliar la forma de enfrentarlos es, en sí mismo, un objetivo principal de las intervenciones artísticas en organizaciones.

8. Reflexiones sobre el rol de Conexiones Improbables en las intervenciones 2011-2014

Un agente central en la producción de las intervenciones artísticas en organizaciones, es el/la mediador/a o intermediario/a²³. Lleva a cabo diversos roles y cumple distintas funciones en todas las etapas del proceso, abarcando un gran marco de acción: estructural, financiero, como delimitador de objetivos y procesos de implementación. Dentro de las tareas más relevantes que desarrollan estos actores, se encuentran: (i) Selecciona artistas y los pone en relación con organizaciones, (ii) Presta ayuda a la focalización del proyecto, (iii) Contribuye a la búsqueda de financiación, (iv) Da un marco estructural al proyecto, (v) Sirve de mediador/a frente a potenciales conflictos, (vi) Establece contactos con las instituciones y los medios de comunicación, (vii) Monitoriza el proceso de intervención, (viii) Evalúa los resultados y (ix) Estimula el intercambio de conocimiento entre los diferentes proyectos.²⁴ La relación entre l*s artistas y las organizaciones se incrementa gracias a l*s mediador*s, quienes pretenden motivar a l*s responsables o dirigentes organizacionales, buscando, además, que l*s trabajador*s se identifiquen y desarrollen un entendimiento con el proyecto y con el/la artista.

El objetivo último de la mediación es generar un ambiente propicio en el que se produzca un aprendizaje mutuo entre el/la artista y la organización y que, a su vez, pueda nutrir al/la mediador/a. Éste/a aplicará lo aprendido en una nueva fase de proyectos. Por ello, resulta de vital importancia evaluar su labor para incorporar mejoras en futuros proyectos.

En esa búsqueda de mejorar los aprendizajes como mediador y compartirlos con otros, Conexiones improbables ha invitado a evaluar su labor a investigadores del WZB Berlin Social Science Center. Con el fin de recoger las perspectivas de cada agente en el proceso (responsables de proyectos, artistas y trabajadores), se diseñó una encuesta on-line que incluyó diversas preguntas en las que se invitaba a dichos agentes a reflexionar sobre el apoyo brindado por el equipo de Conexiones impro-

²³ Existen distintos términos para denominar esta función. Los organizadores de las intervenciones prefieren llamarse a sí mismos "productor" (en inglés *producer*), mientras que los académicos se refieren a ellos en inglés con el término "intermediarios".

²⁴ Berthoin Antal, Ariane (2012) "Artistic Intervention Residencies and Their Intermediaries: A Comparative Analysis," *Organizational Aesthetics*: Vol. 1: Iss. 1, 44-67. Disponible en: <http://digitalcommons.wpi.edu/oa/vol1/iss1/5>

bables. Este informe resume algunos de los datos obtenidos en las encuestas de evaluación llevadas a cabo con posterioridad a la finalización de los proyectos de BidasoaLab 2012, EkintzaLab 2012, Conexiones improbables 2011-2012, Conexiones improbables 2012-2013, IrunLab 2013, EkintzaLab 2013, Connexió Girona 2013, IrunLan 2014 1 y 2 y las Píldoras Gipuzkoa 2014.

En total, se han recibido 209 encuestas respondidas: 59 de responsables de proyectos, 83 de artistas y 67 de trabajador*s. Los datos se presentan por sectores y, en caso de ser relevantes, se comparan entre las diferentes intervenciones para dar paso, posteriormente, a una conclusión general.

I. Responsables de proyecto

En primer lugar se preguntó a l*s responsables de proyectos qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables apreciaban principalmente, en especial en las áreas de coordinación, comunicación, disponibilidad por parte de sus integrantes y metodología. L*s encuestad*s coinciden al señalar que se sintieron “motivados” y “apoyados” por el equipo de Conexiones improbables, especialmente en el inicio de las intervenciones, y que este apoyo continuó durante todo el proceso, incluso en los momentos de crisis. A continuación se presentan algunas opiniones que ilustran dichas afirmaciones:

- *El seguimiento cercano y su capacidad para hacer que todo fluya y que nada es un obstáculo (EL 2013).*
- *En general, su disponibilidad ante cualquier tipo de necesidad (EL 2012).*
- *Su seguimiento, su apoyo, la forma en que tienen estructurado su trabajo (CI 12-13).*
- *Más que "actividad" aprecié una sensibilidad con lo que estaban viendo y viviendo (CG 2013).*
- *La resolución rápida de cualquier duda que tuvimos con el proyecto (IL 2014_2).*

Un segundo punto relevante de los cuestionarios a l*s responsables de proyectos, es el que hace relación a la metodología utilizada. L*s encuestad*s destacan como positivo el sistema de trabajo planteado, las actividades realizadas con otr*s participantes ajenos a su entorno y la organización de los pasos a seguir. Estos aspectos son especialmente resaltados para las Relaciones Largas de Conexiones improbables y, en menor medida, para los proyectos de las Píldoras Creativas:

- *La sesión inicial de metodología y la final de cierre y sentirse miembros de una corriente de pensamiento (CI 11-12).*
- *Me encantaron las 3 sesiones metodológicas, fueron realmente interesantes (CI 11-12).*
- *Los tiempos compartidos con el resto de los participantes y la metodología (EL 2012).*
- *El poder participar a la presentación de TODOS los proyectos. También se aprende de eso (IL2014_2).*

En torno a la pregunta “¿Hay alguna cosa más que el equipo de Conexiones improbables podría haber hecho para que la experiencia fuera más satisfactoria?”, la gran mayoría de l*s encuestad*s respondió que no. Sólo 11 de 44 responsables de proyectos señalaron que sí, destacando, especialmente en las Píldoras Creativas, la falta de tiempo. Proponen realizar de cara a futuro, más sesiones de trabajo o alargar las ya existentes, con el fin de aprovechar mejor la experiencia. Algunas respuestas que ilustran lo señalado son:

- *Establecer más sesiones de trabajo (EL 2012).*
- *Más tiempo con el artista (EL 2012).*
- *Yo me quedé con ganas de escuchar con más tiempo los resultados y procesos porque haciéndolo en poco tiempo creo que se pierden matices importantes que nos hemos encontrado durante el proceso (IL 2013).*
- *Más tiempo, ha sido una locura (IL 2014_2).*

La satisfacción del trabajo realizado por el equipo de Conexiones improbables se midió también por medio de preguntas con opción a diferentes respuestas. Para las Píldoras Creativas se preguntó “¿Cómo estás de satisfecho con el apoyo de Conexiones improbables?”. El resultado obtenido indica que 37 de 39 encuestad*s aseguran estar “encantados” o “satisfechos” mientras que sólo dos manifestaron estar “decepcionados”.

En cuanto a las Relaciones Largas, esta pregunta incidió en diferentes aspectos: satisfacción general en la ayuda de la definición del reto o punto de partida del proyecto, en el apoyo para la selección del artista, para la búsqueda de financiación, en la organización de sesiones metodológicas y de los OpenLabs así como en otras cuestiones como el seguimiento a lo largo de todo el proceso, la resolución de problemas o preguntas surgidas durante el mismo, el fomento de la comunicación con otros proyectos o el trabajo con los medios de comunicación. Es de destacar el he-

cho de que en todas las preguntas existe una marcada satisfacción por parte de la mayoría de l*s responsables de proyecto quienes declaran estar en su totalidad “encantados” o “satisfechos” en 7 de las 10 preguntas. Con respecto a la financiación, 2 responsables de un total de 9 señalaron estar “decepcionados”. La misma cifra que se repite para la comunicación con los otros proyectos, mientras que solo uno/a de un total de 10, comenta estar “decepcionado/a” con el trabajo realizado con los medios de comunicación.

Por último, a l*s responsables de proyecto se les preguntó sobre si existía alguna actividad de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables que destacaran en particular. Aquí señalaron la “buena disposición” por parte del equipo y su “cercanía” en todo momento:

- *Su buena disposición en general a la facilitación (CI 11-12).*
- *La cercanía de las personas que conforman el equipo de Conexiones (CI 12-13).*

II. Artistas

L*s artistas participantes en las intervenciones también han evaluado el desempeño del trabajo por parte del equipo de Conexiones improbables. Sus respuestas están diferenciadas en función de su participación en una Píldora Creativa o en una intervención de más largo plazo (Relación Larga).

En el apartado de Píldoras Creativas se preguntó sobre qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables les habían parecido más importantes. De un total de 75 preferencias señaladas, las más destacadas han sido aquellas desarrolladas en torno a la preparación para su integración en la empresa (37,3%) y las realizadas durante el proceso de selección (28%).

Por otro lado, en las Relaciones Largas, el hecho de que a l*s artistas se les preguntara con un cuestionario abierto permitió que pudieran expresar su opinión sobre las diferentes áreas en las que recibieron apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables. Con respecto a las actividades realizadas durante el proceso de selección, destacan la constante comunicación que mantuvo el equipo con los artistas, la claridad y transparencia del proceso así como el rol que ejercieron l*s mediador*s entre l*s artistas y las organizaciones a intervenir. Algunas opiniones que ilustran estas afirmaciones son:

- *Hubo buena comunicación durante el proceso (CI 11-12).*

- *Fueron muy transparentes durante todo el proceso... que a veces no pasa...* (CI 11-12).
- *Generar un contexto más neutro para el contacto entre las partes donde los roles se desdibujen y se establezcan unos parámetros de colaboración comunes e interesantes para ambos* (CI 12-13).

Sin embargo, las opiniones se encuentran divididas en lo referente a la actuación del equipo de Conexiones improbables para la introducción de l*s artistas en las empresas. Esta circunstancia se acentúa en la edición de 2011-2012. Así, mientras que algún*s artistas consideran que el equipo de Conexiones improbables logró conectar a ambas partes, otros apuntan a que este proceso no estuvo bien desarrollado y fue muy rápido:

- *Creo que esto no lo hicieron muy bien* (CI 11-12).
- *Bueno, esto ocurrió muy rápido* (CI 11-12).
- *Se mueven bien entre la empresa y el artista por el carácter heterogéneo del team* (CI 11-12).

En lo que sí coinciden l*s artistas de ambas intervenciones es en la importancia de la presencia del equipo de Conexiones improbables en la Primera Sesión de Metodología:

- *La primera sesión metodológica* (CI 11-12).
- *La dinámica inicial, muy importante para las empresas o entidades* (CI 12-13).
- *La primera reunión es esencial* (CI 12-13).

Hay que señalar que dentro de las actividades de apoyo más destacadas por l*s artistas durante su trabajo en las organizaciones, se observa una diferencia entre la edición 2011-2012 y la de 2012-2013. En la primera hay una clara satisfacción por el apoyo otorgado por parte del equipo a los artistas en todo momento:

- *Siempre te apoyan... valoran mucho nuestro trabajo y eso es la ostia* (CI 11-12).
- *Durante el proyecto me surgieron dudas y situaciones complicadas en las que el apoyo de Conexiones fue esencial. A veces se trata simplemente de un apoyo emocional (aunque suene poco profesional creo que este es un elemento importante en todo el proyecto). En otras ocasiones hay un apoyo técnico o más institucional* (CI 11-12).

En la segunda, lo que se menciona con mayor notoriedad, es el rol que jugó Conexiones improbables como mediadores entre l*s artistas y las empresas, especial-

mente en los momentos de mayor tensión o de poco entendimiento.

- *Esencial el seguimiento y toda la ayuda para flexibilizar la relación con la empresa y para buscar soluciones a aquellos problemas que no permiten avanzar (CI 12-13).*
- *Su apoyo y mediación en los momentos difíciles (CI 12-13).*

Otro aspecto a evaluar, fueron las actividades realizadas tras la finalización de los proyectos. De nuevo se observa una división de opiniones. En este caso, no es en función de la edición, si no en torno a distintos aspectos de los procesos. De este modo, por un lado l*s artistas destacan la visibilidad que se dio a su trabajo y al proyecto en general:

- *Sí, dando visibilidad al proyecto y acompañándonos en el cierre del mismo (CI 12-13).*
- *La información del proyecto en la web de Conexiones y los vídeos que se hicieron nos ayudan a que el proyecto tenga más eco. Me gustaría que, dado el esfuerzo de todas las personas implicadas en el proyecto, éste se aprovechara al máximo, tuviera el máximo de resonancia. Conexiones contribuyó a esto con los medios a su alcance (CI 11-12).*

Por otro, algún*s artistas manifestaron su disconformidad con el trabajo que el equipo de Conexiones improbables ha llevado a cabo tras la finalización del proyecto, señalando que no hubo mayor contacto, existió poca comunicación o que ya no hay relación alguna.

- *No ha habido contacto desde la finalización del proyecto (CI 11-12).*
- *Lamentablemente esta parte del proceso ha estado carente de comunicación por varias razones (CI 11-12).*
- *No hay relación. En Junio se nos comunica que el proyecto ha terminado y que el trabajo por su parte ha terminado (CI 12-13).*

Una última cuestión que debían responder todos l*s artistas participantes en los dos formatos, hace relación a posibles sugerencias al equipo de Conexiones improbables. De 55 respuestas, 39 encuestados manifestaron que tenían algo que sugerir. Dentro de las principales propuestas, destacan los temas de tiempos, relación y preparación con las organizaciones con las que se trabaja, y el compartir aprendizajes. Con respecto a los tiempos, l*s artistas consideran que las sesiones, la de presenta-

ción al comienzo de las colaboraciones y la de resultados al término de las intervenciones, resultan ser demasiado largas y excesivamente comprimidas, por lo que sugieren mejorar los tiempos con el fin de aprovecharlas mejor. Así mismo, mencionan la conveniencia de contar con más tiempo entre el proceso de selección y el comienzo de las actividades para poder planificarse con mayor efectividad.

- *Haciendo la primera sesión y la de presentación de resultados un poco más largas. Con tan poco tiempo era imposible profundizar (IL 2013).*
- *Más tiempo a la hora de la presentación de resultados para compartir con las demás personas que han participado en otros procesos, matices y detalles del proceso (EL 2013).*
- *Crear más tiempo entre el proceso de selección y la fecha de inicio, esto facilitaría la finalización de proyectos existentes y la planificación del tiempo que se está presencialmente en la empresa (CI 11-12).*
- *Disponiendo de más tiempo para ser agente de contraste de las propuesta durante el proceso (BL 2012).*
- *Flexibilizando los plazos para los desarrollos de las colaboraciones. Algunas veces no hace falta más tiempo de implicación, pero sí un margen más amplio para que maduren algunas posiciones y se puedan desplegar e implementa aspectos importantes de la colaboración (CG 2013).*

Por otro lado, también se ha analizado la opinión de l*s artistas sobre el conocimiento de las organizaciones en las que iban a intervenir. Este aspecto se trata desde dos perspectivas diferentes: la primera hace relación a la información que tienen l*s artistas sobre la organización antes de que comience la intervención mientras que la segunda contempla la preparación previa de la organización, en la que se expresen claramente las expectativas, los alcances y los requerimientos de la intervención.

- *Reclamaría más información sobre la empresa, sobre todo seleccionar aquellas que tengan, tanto desde la dirección como desde su plantilla de trabajadores una actitud creativa que, en el caso de la empresa con la que colaboré, eché de menos (BL 2012).*
- *Exigir a la empresa que las sesiones tengan lugar con un alto nivel de concentración (BL 2012).*
- *Aunque en mi caso ha sido fácil creo he denotado quizá una falta de preparación de la empresa sobre expectativas de lo que puede dar como resultado la colabo-*

ración” (EL 2012).

- *Informar bien a la empresa de que el artista esta para buscar nuevas miras, más que para las necesidades específicas que tengan en mente: hacer un escaparate, diseñarles una página web, etc.* (IL 2014_2).

Un último punto a destacar dentro de las sugerencias realizadas por l*s artistas, y que resulta interesante, es la posibilidad de habilitar un espacio en el que ell*s puedan compartir experiencias, ideas o resultados de intervenciones anteriores, entre otras cuestiones, con el fin de mejorar los procesos.

- *He echado de menos tener un contacto solo con artistas que ya hayan participado en Conexiones antes de empezar con la empresa* (CI 12-13).
- *Facilitar un índice de casos y experiencias; una especie de wiki con información significativa de los resultados y procesos* (EL 2013).
- *Prevenir/informar a los participantes (tanto artistas como entidades) de situaciones conflictivas o fluidas que se han podido dar en ediciones anteriores* (EL 2013).

III. Trabajador*s

Las encuestas se han realizado no sólo a l*s responsables de proyectos y artistas sino también a l*s trabajador*s de las diferentes organizaciones que participaron en su desarrollo. A ést*s se les solicitó que respondieran a dos preguntas. La primera hacía referencia a qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables apreciaron particularmente durante el proyecto con el artista. Resulta relevante señalar que, en este sentido, l*s trabajador*s destacaron la buena disposición del equipo durante todo el proceso así como los canales de comunicación generados, lo que dio como resultado una fluida comunicación y una sensación de cercanía. Otro punto relevante fue la valoración de las actividades compartidas con otros grupos y los intercambios de opiniones con personas que habían realizado procesos similares. Algunas respuestas que se han obtenido en este sentido son:

- *La cercanía y facilidad de la comunicación* (EL 2013).
- *Hubo mucha comunicación con el quipo y toda clase de facilidades a la hora de realizar los proyectos* (BL 2012).
- *Poder haber estado en contacto con los diferentes grupos* (CI 11-12).
- *Reuniones/actividades conjuntas con otros grupos del proyecto (muy valioso)* (CI 12-13).

También se les preguntó sobre qué consideraban que el equipo de Conexiones im-

probables pudo haber realizado para que la experiencia fuera más valiosa. Sólo 11 de 48 trabajador*s contestaron que era posible hacer algo más coincidiendo en indicar que es necesario más tiempo para el desarrollo de las actividades así como para la jornada final de presentación de resultados. Por lo tanto, la demanda principal es el tiempo:

- *Más tiempo, más reuniones* (BL 2012).
- *Más feedback, más tiempo y continua colaboración* (CI 11-12).
- *Un poco más de tiempo* (EL 2013).
- *Ofrecer más tiempo para las presentaciones de los resultados* (EL 2013).

IV. Vista comparativa

La siguiente tabla presenta los datos expuestos anteriormente ordenados según preguntas y grupos. Destacamos las principales respuestas otorgadas con respecto al rol del equipo de Conexiones improbables en las distintas intervenciones artísticas llevadas a cabo.

Tabla 8.1: Respuestas comparadas según grupo

	Responsables de proyecto	Artistas	Trabajador*s
¿Qué actividades de apoyo por parte del equipo de Conexiones improbables apreciaste particularmente durante el proyecto con el/la artista?	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación y apoyo al inicio y durante todo el proceso - Metodología: actividades realizadas con participantes ajenos a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de selección - Preparación de la organización - Comunicación - Claridad y transparencia - Rol de mediadores - Metodología 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena disposición del equipo - Canales de comunicación fluidos - Cercanía - Actividades con otros grupos - Intercambio de opiniones
¿Hay alguna otra cosa más que el equipo de Conexiones improbables podría haber hecho para hacer la experiencia más satisfactoria?	<ul style="list-style-type: none"> - 25% dice "sí": Más sesiones de trabajo o alargar las ya existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - 70,9% dice "sí": Más tiempo Mayor conocimiento de la organización Preparar a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - 22,9% dice "sí": Más tiempo
¿Cómo estás de satisfecho con el apoyo de Conexiones improbables?	<ul style="list-style-type: none"> - "Encantado" 48,7% - "Satisfecho" 48,7% - "Decepcionado" 4.3% 		

¿Hubo otras actividades de apoyo por parte de Conexiones improbables que agradeciste en particular?	<ul style="list-style-type: none"> - Buena disposición - Cercanía 		
---	---	--	--

V. Algunos puntos en común

Tal y como se ha podido apreciar en las opiniones señaladas en las encuestas respondidas por l*s responsables de proyectos, artistas y trabajador*s, el trabajo del equipo de Conexiones improbables es bien evaluado en general. Los tres grupos se sienten satisfechos con la labor ejercida, destacando la cercanía del equipo en todo el proceso, la comunicación fluida, el interés demostrado y su disponibilidad siempre que fueron requeridos. Así mismo, se evalúa como muy positiva la metodología de trabajo, en especial las jornadas que se comparten con otros grupos ya que ofrecen la posibilidad de observar los procesos llevados a cabo por l*s demás participantes y comparar las propuestas.

Como recomendación, los actores señalan la necesidad de contar con más tiempo para llevar a cabo las intervenciones, más jornadas de trabajo con l*s artistas así como una mayor duración de las sesiones comunes con el fin de compartir las experiencias más detalladamente.

Una última conclusión es el reconocimiento por parte de l*s participantes de los tres sectores, del esfuerzo realizado por Conexiones improbables así como de la tarea que desempeña. Destacar además, que se evalúa positivamente, no sólo el trabajo técnico realizado, sino también el aspecto humano, la cercanía y la buena disposición.

9. Intervenciones artísticas en dos contextos culturales: Irun y Schleswig-Holstein

Diversas intervenciones artísticas han sido llevadas a cabo en los últimos años en distintos países europeos. Conexiones improbables ha desarrollado 9 series de Píldoras Creativas y dos de Relaciones Largas en España que han sido evaluadas por investigador*s del WZB Berlin Social Science Center. El mismo centro ha estado monitoreando intervenciones artísticas en organizaciones llevadas a cabo en Alemania. Para ambos países se desarrolló un cuestionario online de evaluación para l*s responsables de proyecto, trabajador*s y artistas. La primera parte del cuestionario fue enviada a antes de comenzar la intervención para saber sobre sus expectativas y una segunda una vez terminado el proyecto para recoger sus opiniones sobre la experiencia. La encuesta fue realizada de manera online en español, euskera y alemán según correspondía. Los cuestionarios son una combinación de preguntas abiertas y de respuesta múltiple permitiendo a quienes los responden formular sus pensamientos en sus propias palabras.

Los datos obtenidos permiten hacer comparaciones entre las intervenciones realizadas en los dos distintos contextos culturales. Para el presente reporte nos enfocamos en 77 intervenciones llevadas a cabo en el País Vasco y 7 desarrolladas en Schleswig-Holstein en el norte de Alemania. Nos parece importante señalar que tanto las organizaciones participantes como los proyectos desarrollados varían ampliamente entre los países que se estudiarán. Las organizaciones vascas son mayoritariamente pequeñas empresas de comercio y servicios en las cuales las intervenciones se llevan a cabo con solo 1 a 23 participantes, acorde al tamaño de la organización. En las organizaciones alemanas encontramos empresas más grandes y redes de organizaciones; las intervenciones han sido realizadas tanto con el total de l*s integrantes de dos organizaciones (120-150 participantes) y en grupos de 7-15 participantes en los otros casos.

En reportes anteriores de esta serie se han destacado los aprendizajes, beneficios, los impactos y valorizaciones que hacen l*s distint*s actores que han participado en intervenciones artísticas en organizaciones conducidas por Conexiones improba-

bles, en el presente reporte interesa observar un grupo de intervenciones específicas en comparación con un contexto cultural distinto: el alemán²⁵.

I. Ideas de l*s responsables de proyecto antes de la intervención

L*s responsables de proyecto del País Vasco y de Schleswig-Holstein respondieron un cuestionario antes de comenzar la intervención artística. Se les preguntó sobre **las razones por las que se habían decidido a participar en una intervención artística**. Las razones que entregaron difieren: mientras que l*s responsables de proyecto del País Vasco señalan como principal razón el “pensar nuevos canales de comunicación con l*s clientes o público en general” –igual que l*s responsables de proyecto de España en general–, seguido de “repensar productos o servicios”, l*s responsables de proyectos alemán*s comentaron como principal interés la intención de “motivar a l*s trabajador*s” seguida de “activar la creatividad en el equipo”. L*s responsables de proyecto pudieron marcar más de una respuesta para esta pregunta, el total de las respuestas obtenidas puede ser apreciado en la tabla número 1 a continuación.

Tabla 9.1 ¿Por qué decidiste participar en / llevar a cabo una intervención artística en tu organización?²⁶

	País Vasco ²⁷ Total respuestas: 115	Schleswig-Holstein Total respuestas: 29
Para activar la creatividad en el equipo	15,6%	24,1%
Para repensar el modelo organizativo	8,7%	3,4%
Para motivar a los/as trabajadores/as	6,1%	37,9%
Para repensar productos o servicios	13,9%	3,4%
Para imaginar nuevos productos o servicios	12,2%	3,4%
Para pensar nuevos canales de comunicación con los/as clientes/as o el público en general	31,3%	3,4%

²⁵ En algunos casos se presentarán los datos obtenidos en el total de intervenciones realizadas en España con el fin de ampliar la mirada.

²⁶ Los porcentajes para el total de respuestas de España (120) son: Para activar la creatividad en el equipo 15,5%; Para repensar el modelo organizativo 9,3%; Para motivar a los/as trabajadores/as 5,4%; Para repensar productos o servicios 14%; Para imaginar nuevos productos o servicios 14%; Para pensar nuevos canales de comunicación con los/as clientes/as o el público en general 30,2%; Otro 11,3%

²⁷ Esta pregunta no fue realizada a l*s participantes de Ekintza Lab 2011.

Ninguna razón en particular	-	3,4%
Otro	12,1%	20,7%

Las respuestas entregadas por l*s responsables de proyectos del País Vasco están mayormente enfocadas a ideas que tienen que ver con las relaciones hacia afuera de la organización mientras que l*s responsables de proyecto alemán*s se centran en procesos que ocurren dentro de la organización.

Se les consultó también sobre **lo que más les atrajo de la propuesta**, ambos grupos señalaron como primera opción “el hecho de acceder a nuevas ideas de un profesional ajeno al negocio” (44,7% de l*s responsables del País Vasco y 36% de l*s alemán*s), seguido de “el hecho de probar una nueva metodología de trabajo” (32,9% y 36% respectivamente). “El hecho de colaborar con un artista” quedó en tercer lugar (17,6% y 12% respectivamente).

El cuestionario también contó con preguntas de carácter abierto en donde l*s responsables de proyecto podían comentar libremente sobre sus esperanzas, inquietudes o posibles decepciones. L*s responsables en el País Vasco **esperaban** la posibilidad de abrir la mente, ver nuevos puntos de vista y probar nuevas metodologías de trabajo. Las expectativas de los responsables alemanes estaban puestas en una mejor comunicación interna, desarrollo del trabajo en equipo y también nuevas inspiraciones.

Algunos ejemplos del País Vasco son:

- *Que aprendiéramos a mirarnos desde otra perspectiva, tanto en cuanto a nuestras fortalezas como a las debilidades (El 2011).*
- *Intercambio de ideas, aprendizaje, hacer contactos... (EL 2012).*
- *Espero abrir la mente. Aprender muchas cosas de ámbitos muy diferentes a mi negocio. Y espero un proyecto ambicioso y desafiante (IL 2013).*
- *En principio, coger otro punto de vista desde afuera, y abrirnos a nuevas ideas y esperemos con resultados futuros (IL 2013).*
- *Espero nuevas ideas y propuestas desde un punto de vista exterior, no solo a la organización sino al sector (El 2013).*
- *Que nos den un empujón para pensar nuevos métodos de trabajo (IL 2014_1).*
- *Que nos hagan ver nuevos puntos de vista y nos hagan introducir nuevas metodologías (IL 2014_2).*

- *Romper con algunos esquemas. Tener espacio para la creación (MP 2014). Activar la creatividad y entender una nueva manera de relacionarnos con los públicos tanto de los usuarios como no usuarios, buscando un centro cultural que sorprenda y emocione y no sea tan previsible (CI 11-12).*
- *Aprender otra manera de hacer las cosas diferente a la convencional pero igual de exitosa y satisfactoria (CI 12-13).*

Y para Schleswig-Holstein²⁸:

- *Encontrar nuevas formas de comunicación entre los empleados; ayudando a crear un "sentimiento de la empresa" (2014_1).*
- *Una mejora en la cooperación dentro de la oficina (2014_2).*
- *Construcción de equipos (2014_3).*
- *Nuevos caminos, ideas e inspiraciones (2014_2).*
- *Espero que los trabajadores se beneficien de la interacción con el artista y saquen provecho su punto de vista externo (2015_4).*

Con respecto a **las inquietudes** que señalaron l*s responsables de proyecto antes de comenzar la intervención, podemos decir que conseguir los objetivos propuestos sería problemático, pero difieren en las demás respuestas. En el País Vasco vari*s responsables de proyecto señalaron no tener temores y algún*s comentaron que podría ser difícil distribuir el tiempo entre las tareas diarias y la intervención. Las respuestas alemanas están dirigidas hacia la posibilidad de que l*s trabajador*s no quieran participar y por ende la intervención no de resultado. En las intervenciones alemanas observamos mayores inquietudes que para el caso español, solo tres encuestad*s señalaron no temer nada.

Algunos ejemplos del País Vasco son:

- *¿Temer? No, no temía nada, esperaba aire fresco (EL 2011).*
- *Nada. O mejor, temo que no pase nada. Pero incluso si no llegamos a ninguna conclusión, habrá servido para descartar qué no hacer.(EL 2012)*
- *No temo nada, todo va a ser positivo (IL 2013).*

²⁸ Las respuestas entregadas por l*s participantes en Schleswig-Holstein fueron traducidas al español del alemán y el inglés por las autoras.

No tengo temores en este sentido. Lo que vaya ocurriendo durante el proceso, lo manejaremos entre todos lo mejor que podamos y sepamos. Pero estoy convencida de que va a ser una experiencia bonita (EL 2013).

- *No temo nada nada, va a ser una buena experiencia (IL 2014_1).*
- *No temo nada negativo sino no lo hubiera intentado (BL 2012).*
- *Que no se consigan esos objetivos (IL 2014_1).*
- *Que la carga de trabajo con los plazos de entrega de nuestro sector no permita poder ocuparnos del proyecto tanto como nos gustaría. (IL 2014_2).*

En Schleswig-Holstein encontramos:

- *Que la resistencia de los colegas sea grande y no se involucren con el proyecto ni participen de forma activa y que no tengan voluntad de invertir más tiempo que el laboral (2014_2).*
- *Que los trabajadores no tomen el proyecto en serio y lo boicoteen o lo utilicen solo para tener una hora "libre" (2014_3).*
- *Que no haya suficiente aceptación de los trabajadores (2015_1).*
- *No alcanzar el objetivo, que los trabajadores no se motiven, altos costos sin utilidades (2014_3).*
- *Que el proyecto sea visto con escepticismo y rechazo de parte de los trabajadores y no vean sino hasta el final el significado y propósito de la intervención. Como consecuencia temo una baja participación. Que la medida que plantee el artista no sea adecuada y por tanto no sea sostenible, lo que podría llevar a los trabajadores a preguntarse "¿qué es todo esto?" (2015_4).*

Se les consultó también sobre lo que podría significar **una decepción** con respecto a la intervención artística, aquí se observan diferencias marcadas entre las respuestas entregadas por l*s responsables de proyectos del País Vasco y l*s de Schleswig-Holstein. L*s primer*s son más positivos y comentan que no se decepcionarán ya que todo puede ser tomado como un aprendizaje, así mismo creen que sus expectativas son bajas por lo que una decepción es poco probable. Aquell*s que señalan alguna posible decepción lo hacen en relación a no alcanzar los objetivos planteados:

- *Nada. No valoro la decepción como una posibilidad en un proceso como este, en el que estamos muy abiertas a cualquier posibilidad, y en el que, salga lo que salga, considero que va a ser un proceso de aprendizaje y crecimiento mutuo (EL 2013).*
- *Nada, no voy con grandes expectativas, no tengo nada que perder (IL 2014_1).*

- *Nada cualquier cosa que saquemos nos parecerá suficiente (IL 2014_2).*
- *No haber conseguido despertar mi curiosidad, o algún aprendizaje nuevo (EL 2011).*
- *El no poder llevar a cabo acciones reales que repercutan en la empresa (EL 2012).*
- *Que terminemos pensando que la colaboración no nos aporta nada (BL 2012).*
- *Sería una decepción no ver algún resultado positivo de esta iniciativa, pero lo dudo (IL 2013).*
- *No aprender nada nuevo (CI 12-13).*

L*s responsables de proyecto aleman*s ven más posibilidades de decepción. Señalan que se decepcionarían si l*s trabajador*s no están dispuest*s a participar, no le encuentran sentido o no se interesan por la intervención, así mismo les traería problemas que los efectos de la intervención no tengan una duración a largo plazo, que no sean sostenibles en el tiempo:

- *Que los empleados no vean el sentido del proyecto o se nieguen a participar (el peor caso), si los participantes dicen que el proyecto no valió la pena o no valió el tiempo o dinero invertido (2014_1).*
- *Que el efecto solo sea momentáneo y que tras un par de días/semanas comience nuevamente la misma rutina entre las trabajadoras (2014_2).*
- *Que los colegas no participen o que luego de terminado el proyecto, lo vean como una pérdida de tiempo (2014_3).*
- *Que no tenga prácticamente una duración en el tiempo (2015_1).*
- *Que el proyecto sea visto como una carga adicional y no como una oportunidad o que no sea un estímulo para el desarrollo de nuevas actividades o ideas (2015_4).*

II. Ideas de l*s trabajador*s antes de la intervención

L*s trabajadores también respondieron un cuestionario con anterioridad a la intervención artística.

A ell*s les preguntamos **qué fue lo primero que pensaron cuando les contaron que su organización participaría en o sería parte de una intervención artística**. Las respuestas entregadas por l*s trabajador*s varían. L*s trabajador*s del País Vasco son más positivos y encuentran que la intervención es una buena idea, mientras

que quienes se desempeñan en Alemania son más escépticos. Los resultados se presentan en la tabla número 2.

Tabla 9.2 ¿Qué es lo primero que pensaste cuando te contaron que tu empresa participaría en una intervención artística?²⁹

	País Vasco ³⁰ Total respuestas: 81	Schleswig-Holstein Total respuestas: 188
¡Qué buena idea!	56,8%	14,5%
¡Qué idea más rara!	17,3%	14%
¡Una pérdida de tiempo y de dinero!	1,2%	21%
Ya veremos	16%	40,9%
Otro	8,6%	9,7%

Antes de comenzar la intervención le preguntamos a l*s trabajador*s **qué conexión imaginaban entre el/la artista y su trabajo**. Igual que en la pregunta anterior podemos ver que las respuestas escogidas varían. En el País Vasco, un 67,7% de las respuestas señala una fuerte conexión, 23,7% corresponde a una conexión débil y solo un 4,3% responde ninguna conexión. En Schleswig-Holstein las cifras corresponden a 12,3% para una conexión fuerte, 40,2% para una conexión débil y un 47,5% para ninguna conexión. Aquí podemos ver también que l*s trabajador*s de Irun son más optimistas y ven una mayor relación entre sus propias actividades y las de l*s artistas, mientras que casi la mitad de l*s trabajador*s en Schleswig-Holstein no ve ninguna conexión.

Las **expectativas** de l*s trabajadores con respecto a la intervención artística son variadas. Las respuestas que obtuvimos del País Vasco señalan ideas sobre apertura de mente y nuevas formas de ver y hacer las cosas, mientras que gran parte de l*s trabajador*s alemanes comentan no tener expectativas, aquell*s que responden diferente se refieren principalmente a lograr más compañerismo dentro de la organización y a obtener nuevas perspectivas y métodos de trabajo. L*s trabajador*s del País Vasco señalan:

- *Aporte de ideas novedosas. Darle un "aire" diferente al negocio (EL 2011).*

²⁹ Los porcentajes para el total de respuestas de España (91) son: ¡Qué buena idea! 54,3%; ¡Qué idea más rara! 16,5%; ¡Una pérdida de tiempo y de dinero! 1,1%; Ya veremos 14,3%; Otro 8,8%

³⁰ Esta pregunta no fue realizada a l*s participantes de Ekintza Lab 2011 ni BidasoaLab 2012.

- *Que nos aporten una visión distinta a la que nosotros tenemos de nosotros mismos. Sin contaminaciones (EL 2012).*
- *Espero que exista una conexión entre artista y empresa, donde nos sea de ayuda para desempeñar mejor el trabajo que realizamos y nos aporten nuevas ideas. De alguna manera, que se nos habrá un poquito más la mente (IL 2014_2).*
- *Que nos ayude a mejorar como empresa y generar nuevas ideas. También creo que en plano personal, será interesante...nuevas experiencias (BL 2012).*
- *Espero que nos haga cambiar la forma de ver las cosas, nos ayude a tener otros enfoques, a aprovechar las pequeñas cosas aplicado a las emociones (EL 2013).*
- *Visión innovadora (IL 2013).*
- *Que van a cambiar algunos de nuestros métodos, algunos de nuestros esquemas fijos se romperán, vamos a ampliar nuestra perspectiva desde la cotidianeidad y realizaremos cambios en nuestro modo de innovar (MP 2014).*
- *Nuevas ideas que proporcionarán nuevas actividades y atraerán nuevos públicos (CI 11-12).*

L*s trabajador*s aleman*s comentan:

- *No tengo idea de lo que se viene (2014_2).*
- *No tengo expectativas (2014_3).*
- *Nada, no sé qué va a pasar, pienso que lo más sensato es no tener expectativas (2014_3).*
- *Diversas maneras de ver las cosas (2015_1).*
- *Nuevas perspectivas, perspectivas ampliadas, "mirar más allá de los límites" probar formas inusuales de pensamiento (2015_2).*
- *Nuevos conocimientos y métodos de trabajo (2015_3).*
- *Que surja un mayor sentido de solidaridad entre los empleados (2014_3).*
- *Cooperación más allá de lo normal que depende mucho de la carga de trabajo diaria de cada uno. Una nueva visión de la organización en su conjunto (2015_4).*

Con respecto a las inquietudes, l*s trabajador*s del País Vasco se mantienen positivos señalando much*s de ell*s que no tienen temores, aquell*s que comentan algo distinto refieren tener miedo de no poder conectarse con el artista o de tener resultados muy abstractos que sean difíciles de aplicar:

- *Temer nada al revés, aprender del otro en este caso del artista (IL 2013).*
- *No temo nada (IL 2014_2).*
- *Nada, todo lo que nos aporte será bueno, seguro (EL 2012).*

- *Que no haya sintonía (BL 2012).*
- *Temer nada. Con ganas de ver cosas nuevas. Mente abierta (MP 2014).*
- *Temo que no lleguemos a conectar y que no surjan buenas ideas (EL 2012).*
- *Que las herramientas de ayuda que menciono, quedasen en un plano poco "tangible", "realista", "filosofal", "poco prácticas" o que implicasen para ser exitosas un cambio actitudinal o en la forma de ser de la persona demasiado profundo como para ser asumido fácilmente (EL 2013).*
- *Que a pesar de que las propuestas recibidas sean interesantes, nos resulte muy complicado implantarlas (BL 2012).*
- *Que no me entendiese (IL 2014_2).*
- *Que no se produjera la conexión o que acabada la colaboración hubiera una desconexión (CI 11-12).*

Una gran cantidad de l*s trabajador*s alemán*s señala no tener inquietudes, comentan que si no se tienen expectativas es difícil temer algo, no saben con qué se verán confrontados. Aquell*s que si tienen miedos resaltan el tiempo como un tema importante, temen perder tiempo de trabajo y que por lo mismo su desempeño se vea reducido. Algun*s temen también tener que ser creativ*s ya que comentan que les produce dificultades:

- *No tengo temores ni reservas (2014_1).*
- *No tengo grandes preocupaciones (2014_3).*
- *Ninguna, porque no tengo idea lo que se viene (2014_3).*
- *No tengo temores (2015_1).*
- *Perder demasiado tiempo de producción (2015_1).*
- *Mi dificultad quizás de desviarme del camino diario y la impaciencia con el camino de la creatividad (2015_2).*
- *Que las ideas creativas no sean aplicables al día a día (2015_2).*
- *Que requiera demasiado trabajo. Yo, como muchos otros colegas, trabajo a tiempo parcial, el escritorio está siempre lleno de trabajo además de las horas extras y otras tareas que deben ser realizadas (2015_4).*

Las posibles decepciones que comentaron l*s trabajador*s del País Vasco se refieren a que la colaboración no surta efecto o no se logren los objetivos propuestos, es decir, que resulte ser una pérdida de tiempo:

- *No haber conseguido obtener algo útil que nos ayude a dar un aire fresco a nuestra imagen (EL 2012).*
- *No aprender nada (IL 2014_2).*

- *No ver nada nuevo en la colaboración, no encontrar que sea útil (BL 2012).*
- *Darme cuenta de que ha sido una pérdida de tiempo (BL 2012).*
- *No obtener un resultado positivo y satisfactorio para todos (EL 2013).*
- *Que el resultado fuera pobre y con poca utilidad. No me importaría conseguir resultados diferentes a los esperados mientras sean útiles (CI 11-12).*
- *Que no se llegue a concretar ninguna acción (CI 12-13).*

Para l*s trabajador*s alemanes las decepciones se relacionan con que el proyecto no traiga resultados concretos que puedan ser aplicados a la vida laboral o diaria, además much*s de ell*s comentan que no se podrían decepcionar ya que no tienen mayores expectativas:

- *No lo sé aún (2014_1).*
- *No puedo responderlo ya que no tengo expectativas para el proyecto (2014_2).*
- *No lo sé, pero como no espero nada no puedo defraudarme (2015_1).*
- *Si el resultado que se obtiene no se continúa trabajando y termina por perderse (2015_2).*
- *Que no se gane nada positivo (2015_1).*
- *Que no aporte nada (2014_3).*
- *Que no se traduzca en nada positivo para el trabajo diario (2014_2).*
- *Que no sea un resultado positivo para mi vida laboral o privada (2014_1).*

III. Ideas de l*s responsables de proyecto después de la intervención

Para poder evaluar el proceso y los resultados de las intervenciones artísticas en las organizaciones, l*s responsables de proyecto contestaron un cuestionario algunas semanas después de terminadas las intervenciones. La primera pregunta que debieron responder fue **¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con una/a artista?** La categoría más marcada, tanto por l*s responsables de proyecto del País Vasco como por los de Schleswig-Holstein, fue estimulante seguida de inspirador, vitalizante y útil, éstas tres últimas en diverso orden de aparición. En la tabla 3 se exponen los resultados de la pregunta. (L*s responsables de proyecto pudieron marcar más de una respuesta para esta pregunta.)

Tabla 9.3 ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista?³¹

	País Vasco ³² Total respuestas: 112	Schleswig-Holstein Total respuestas: 43
Estimulante	26,8%	23,3%
Irritante	0,9%	2,3%
Sorprendente	8%	14%
Decepcionante	2,7%	0%
Útil	15,2%	16,3%
Irrelevante	0,9%	0%
Vitalizante	11,6%	9,3%
Divertido	8%	16,3%
Embarazoso	2,7%	0%
Una pérdida de tiempo	0%	0%
Inspirador	21,5%	16,3%
Provocador	1,8%	2,3%

En la tabla podemos ver que l*s responsables de proyecto del País Vasco y Schleswig-Holstein creen que la intervención ha sido un proceso positivo, la categorías de “una pérdida de tiempo” no fue marcada por ningún* de ell*s, mientras que categorías más positivas como “vitalizante”, “divertido”, “útil” e “inspirador” aparecen destacadas.

L*s responsables de proyecto creen que las intervenciones también tuvieron resultados positivos para los trabajadores. Respondieron a la pregunta **¿Sientes que la interacción entre l*s trabajador*s y l*s artistas ha supuesto un cambio para l*s trabajador*s que han participado?** Tanto en las organizaciones del País Vasco, que estaban conformadas por más de una persona, como en las organizaciones alemanas si existieron cambios según lo comentado por l*s responsables de proyectos. En el País Vasco 37% de l*s encuestados señala “definitivamente”, un 40,7% responde “algo”, un 3,7% dice “nada” (y en un 18,5% de los casos no participaron trabajador*s en la intervención). Las cifras alemanas son también positivas señalando un 38,5% definitivamente y un 61,5% algo.

³¹ Los porcentajes para el total de respuestas de España (121) son: Estimulante 27,3%; Irritante 0,8%; Sorprendente 9,1%; Decepcionante 2,5%; Útil 14,9%; Irrelevante 1,6%; Vitalizante 10,4%; Divertido 8,2%; Embarazoso 2,5%; Una pérdida de tiempo 0%; Inspirador 20,7%; Provocador 1,6%

³² Esta pregunta no fue realizada a l*s participantes de EkintzaLab 2011.

Les hicimos la misma pregunta con respecto a la organización, es decir, si consideraban que **la interacción entre l*s trabajador*s y l*s artistas ha supuesto un cambio para la organización**. Las respuestas obtenidas también son buenas: en el País Vasco un 39,6% señala “definitivamente”, un 49,1% algo y un 11,3% nada. Para las organizaciones alemanas, l*s responsables de proyectos respondieron un 38,5% “definitivamente” y un 61,5% “algo”.

Con respecto a **los cambios que ha supuesto la interacción para l*s propi*s responsables de proyectos**, las respuestas obtenidas en el País Vasco son más positivas que las obtenidas en Schleswig-Holstein. Un 49,1% de los primeros respondió que “definitivamente” había habido un cambio personal, un 45,3% mencionó “algo” y un 5,7% dijo “nada”. En Schleswig-Holstein un 53,8% dijo “definitivamente”, un 23,1% dijo “algo” y un 23,1% dijo “nada”. Esto quiere decir que casi un 95% de l*s responsables de proyectos del País Vasco considera que tuvo algún cambio positivo, mientras que un poco más del 75% de l*s aleman*s señala lo mismo.

Le preguntamos a l*s responsables de proyectos **¿cuánto de relevante ha sido la colaboración con el/la artista?** Respondieron en su mayoría positivamente, señalando que sí ha sido importante. Para las intervenciones en el País Vasco un 37,8% respondió muy relevante, un 51,1% dijo bastante relevante y un 11,1% dijo nada relevante. L*s responsables de proyecto aleman*s también fueron positivos señalando en un 53,8% muy relevante y un 46,2% bastante relevante.

También quisimos saber sobre los tipos de **beneficios obtenidos para la organización**. L*s responsables de proyecto debieron elegir de un listado de alternativas y pudieron marcar más de una respuesta para esta pregunta. Las más mencionadas en ambos contextos culturales fueron: “desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas” y “desarrollo de nuevas ideas” para procesos y para servicios. En la tabla 4 se presentan todas las respuestas obtenidas.

Tabla 9.4 ¿Qué tipo de beneficios crees que tu organización ha obtenido de la participación en una intervención artística?³³

	País Vasco Total respuestas: 100	Schleswig-Holstein Total respuestas: 32
Desarrollo de nuevas ideas para productos	11%	3,1%
Desarrollo de nuevas ideas para servicios	13%	3,1%
Desarrollo de nuevas ideas para procesos	10%	21,9%
Hacer nuevos prototipos	6%	0%
Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas	22%	28,1%
Desarrollo de nuevas metodologías	5%	12,5%
Desarrollo de nuevos conceptos	9%	6,3%
Desarrollo de nuevos contactos	12%	18,8%
Más visibilidad en los medios de comunicación	10%	6,3%
Ningún beneficio para la organización	1%	0%
Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros	1%	-

Tanto en el País Vasco como en Schleswig-Holstein la respuestas fueron positivas, solo un/a responsable de proyecto mencionó no haber obtenido beneficios para la organización y las respuestas estuvieron centradas en las nuevas maneras de ver las cosas, nuevas ideas para procesos y nuevos contactos además de más visibilidad en los medios de comunicación.

Sobre los **beneficios personales** obtenidos en la intervención, l*s responsables de proyectos también fueron positivos. En general las categorías más mencionadas fueron “he adquirido perspectivas más frescas” y “he obtenido nuevas ideas”. Los resultados se exponen en la tabla 5.

³³ Los porcentajes para el total de respuestas de España (111) son: Desarrollo de nuevas ideas para productos 9,9%; Desarrollo de nuevas ideas para servicios 12,6%; Desarrollo de nuevas ideas para procesos 11,7%; Hacer nuevos prototipos 5,4%; Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas 23,4%; Desarrollo de nuevas metodologías 6,3%; Desarrollo de nuevos conceptos 8,1%; Desarrollo de nuevos contactos 10,8%; Más visibilidad en los medios de comunicación 9,9%; Ningún beneficio para la organización 0,9%; Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros 0,9%

Tabla 9.5 ¿Qué tipos de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?³⁴

	País Vasco ³⁵ Total respuestas: 104	Schleswig-Holstein Total respuestas: 22
He obtenido nuevas ideas	17,3%	45,5%
He obtenido nuevas energías	19,2%	0%
He adquirido perspectivas más frescas	31,7%	22,7%
Aprendí nuevas habilidades	4,8%	0%
Mejoré mi relación con clientes habituales y proveedores	1%	0%
Amplíé mi red de nuevos clientes potenciales	1,9%	0%
Amplíé mi red de nuevos proveedores potenciales	2,2%	-
He ampliado mi red dentro de la organización	-	13,6%
He ampliado mi red en la comunidad local	16,3%	9,1%
He ampliado mi red en otras partes del país	2,9%	0%
He ampliado mi red internacionalmente	1%	0%
No me he beneficiado del proyecto	2,9%	0%
Otro	-	9,1%

El cuestionario también contó con preguntas abiertas en donde l*s responsables de proyecto pudieron darnos su opinión personal sobre algunos temas, como por ejemplo los **aspectos que más valoraron** de la intervención artística ocurrida en sus organizaciones. En el País Vasco, l*s responsables de proyecto comentan mayormente que tuvieron la oportunidad de ver la realidad desde otro punto de vista, permitiéndoles ver los problemas desde otros ángulos y abriéndoles nuevas posibilidades gracias al trabajo conjunto con l*s artistas:

- *El hecho de haber decidido enfrentarnos a las preguntas incómodas (EL 2012).*

³⁴ Los porcentajes para el total de respuestas de España (113) son: He obtenido nuevas ideas 18,6%; He obtenido nuevas energías 19,4%; He adquirido perspectivas más frescas 31,8%; Aprendí nuevas habilidades 4,4%; Mejoré mi relación con clientes habituales y proveedores 0,9%; Amplíé mi red de nuevos clientes potenciales 0,9%; Amplíé mi red de nuevos proveedores potenciales 1,8%; He ampliado mi red en la comunidad local 15,9%; He ampliado mi red en otras partes del país 2,7%; He ampliado mi red internacionalmente 0,9%; No me he beneficiado del proyecto 2,7%

³⁵ Esta pregunta no fue realizada a l*s participantes de EkintzaLab 2011.

- *El contacto con las artistas y el cambio de visión (IL 2013).*
- *Compartir diferentes puntos de vista sobre una misma cosa, ideas nuevas, originales, diferentes y potentes, creatividad, profesionalidad (IL 2013).*
- *Poner en marcha metodologías nuevas (EL 2013).*
- *Parar unas horas en la rutina de nuestro trabajo y que otras personas analicen nuestro trabajo con otro punto de vista (IL 2014_1).*
- *Además de ver nuestro entorno desde una perspectiva distinta la posibilidad de participación de los trabajadores (IL 2014_2).*
- *La diversidad, el cambio de enfoque, y la buena predisposición a la colaboración en la creación (CI 11-12).*

En Schleswig-Holstein las opiniones se encuentran divididas en dos temas principales: el primero hace relación a lo comentado por l*s responsables de proyectos español*s señalando que han podido utilizar métodos creativos para trabajar problemas ya conocidos; y el segundo tiene que ver con generar un sentimiento de unidad dentro de la organización, que l*s trabajador*s se sientan escuchad*s y que participen de actividades que van más allá de sus trabajos diarios:

- *Los trabajadores se sintieron honrados de ser parte del proyecto que fue nuevo e innovador para todos (2014_1).*
- *El equipo se mueve más en conjunto (2014_2).*
- *Los trabajadores se dan cuenta que nosotros tomamos en serio sus deseos y trabajamos en ellos (2014_3).*
- *Los nuevos y creativos métodos para tratar un problema antiguo (2015_2).*

L*s responsables de proyecto nos dijeron también cuál fue **el aspecto más problemático** que debieron enfrentar en la intervención artística. Las respuestas provenientes del País Vasco están divididas: algunas señalan que no hubo ningún problema, mientras que el resto de l*s responsables de proyecto comenta que el tiempo sí fue un factor que l*s complicó, ya sea porque la intervención fue muy corta o porque les fue difícil dedicarle tiempo al trabajo con el/la artista además de realizar las labores que desarrollan normalmente. Algunas de las respuestas fueron:

- *El poco tiempo que hemos tenido con lo que al final no hemos conseguido crear un "producto". Al final fue como una sesión larga de Brainstorming (EL 2012).*
- *Compaginar el trabajo diario, con las exigencias y trabajo extra que requiere el proyecto en particular, pero tampoco lo consideraría algo malo, ya que me ha servido para organizarme y responsabilizarme. Compromiso y muchas ganas han ayudado mucho (IL 2013).*

- *El tiempo. Estoy solo en el negocio y me ha resultado un poco agotador (IL 2013).*
- *Compaginar la dedicación necesaria con la actividad habitual (EL 2013).*
- *Muy poco tiempo para el desarrollo de la píldora. Coincidió en el momento de más trabajo en el centro y la presión que esto supone, a pesar de las ganas (IL 2014_2).*
- *Compaginar el día a día con el desarrollo del proyecto (IL 2014_2).*
- *Sacar tiempo para las reuniones (BL 2012).*
- *La obtención tiempos y recursos para desarrollar las iniciativas (CI 11-12).*

Al igual que en el País Vasco, l*s responsables de proyecto en Schleswig-Holstein señalaron que el tiempo también fue un factor complejo para ell*s. Dado que tanto l*s trabajador*s como ell*s mism*s hicieron parte de la intervención, la producción se vio afectada. Además en algunos casos comentan que motivar a l*s trabajador*s fue difícil:

- *Hubo mucha discusión sobre por qué “ser parte” del proyecto; el proyecto tuvo lugar durante las horas de trabajo por lo que reclamábamos una compensación por el tiempo para que la oficina pudiera estar abierta. No ha habido ninguna disposición de sacrificar tiempo extra (2014_2).*
- *La falta de horas de trabajo ha llevado a retrasos en las entregas de los productos (2014_3).*
- *Motivar a los trabajadores (2014_3).*
- *Tener a todos los trabajadores en el proyecto fue difícil de lograr. Mucha gente no estaba realmente entusiasmada (2015_1).*
- *El tiempo para cada actividad se me hizo muy corto (2015_2).*

Para finalizar el cuestionario le preguntamos a l*s responsables de proyectos si el dinero y el tiempo invertido en el proyecto merecieron la pena, y si **recomendarían a otras personas que participaran en una intervención artística** como la que ell*s habían llevado a cabo. Las respuestas son positivas en ambos países. Solo un responsable del País Vasco y uno en Schleswig-Holstein dicen que el tiempo invertido no mereció la pena. El modelo financiero difiere: todas las organizaciones alemanas han pagado el honorario de l*s artistas mientras que en el País Vasco 13 no han invertido dinero en el proyecto. Un responsable en cada uno de los casos dice que el dinero invertido no mereció la pena.

Tabla 9.6 En general ¿piensas que el dinero invertido en el proyecto mereció la pena?³⁶

	País Vasco ³⁷ N=45	Schleswig-Holstein N=12
No se invirtió dinero	28,9%	-
No	2,2%	8,3%
Sí	68,9%	91,7%

El 92,6% de l*s responsables de proyecto del País Vasco señalan que sí **recomendarían a otras personas que participaran en una intervención artística** y el 7,4% restante señala que quizás lo haría. L*s responsables de Schlewig-Holstein están menos seguros al respecto: el 61,5% de l*s responsabl*s de proyecto alemanes comenta que sí lo haría y un 38,5% que quizás. De todas formas es significativo que casi todos l*s responsables de Schlewig-Holstein tienen planes para seguir trabajando con l*s artistas que realizaron la intervención en sus organizaciones.

IV. Ideas de l*s trabajadores después de la intervención

L*s trabajador*s respondieron algunas preguntas similares a las que les hicimos a l*s responsables de proyectos, ell*s también dieron su opinión sobre **cómo les había parecido el proceso de involucrarse con un/a artista**. El total de respuestas que entregaron l*s trabajador*s del País Vasco y l*s de Schleswig-Holstein difiere en las prioridades asignadas. En el País Vasco, l*s trabajador*s destacaron las categorías de “estimulante” con casi un tercio de las respuestas, seguida de “divertido” con un 17,6%. Mientras que en Schleswig-Holstein, las categorías más marcadas fueron “divertido” con un 31,3% seguida de “sorprendente” con un 16,9%. Además es importante destacar que l*s trabajador*s alemanes fueron más críticos con la intervención ya que las categorías de “irrelevante” y “una pérdida de tiempo” obtuvieron respuestas mientras que para el caso de Irun no fueron marcadas ni una vez. La tabla 6 presenta todos los resultados para esta pregunta. L*s trabajador*s pudieron marcar más de una respuesta para esta pregunta:

³⁶ Los porcentajes para el total de respuestas de España (49) son: No se invirtió dinero 30,6%; No 2,1%; Sí 67,3%

³⁷ Esta pregunta no fue realizada a l*s participantes de EkintzaLab 2011.

Tabla 9.7 ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista?³⁸

	País Vasco Total respuestas: 182	Schleswig-Holstein Total respuestas: 166
Estimulante	28%	6%
Irritante	1,1%	3%
Sorprendente	12%	16,9%
Decepcionante	0,5%	6%
Útil	12,6%	4,8%
Irrelevante	0%	7,8%
Vitalizante	6,6%	1,2%
Divertido	17,6%	31,3%
Una pérdida de tiempo	0%	4,8%
Inspirador	16,5%	13,9%
Provocador	1,6%	0,6%
Embarazoso	1,1%	1,2%
Otro	2,2%	2,4%

Sobre los cambios y los resultados que creen que han ocurrido luego de la intervención artística, l*s trabajador*s respondieron la pregunta **¿Qué tipo de beneficio piensas que tu organización ha obtenido de la participación una intervención artística?** Tanto las respuestas provenientes del País Vasco, como las que vienen de Schleswig-Holstein, destacan como principal beneficio el “desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas”, para ambos casos esta categoría se encuentra cercana al 20% del total de respuestas. La segunda categoría más mencionada en el País Vasco fue “desarrollo de nuevas ideas para servicios” y “desarrollo de nuevas metodologías”. En Schleswig-Holstein la segunda categoría más mencionada fue “desarrollo de nuevas metodologías” seguida de “desarrollo de nuevas ideas para procesos”. No deja de llamar la atención que las categorías “no sé” y “ningún beneficio para la organización” hayan obtenido cada una más de un 10% para el caso alemán mientras que en el País Vasco esta última no ha sido mencionada. Los resultados para todas las categorías se exponen en la tabla 7. L*s trabajador*s pudieron marcar más de una respuesta para esta pregunta.

³⁸ Los porcentajes para el total de respuestas de España en esta sección son iguales a los del País Vasco dado que no se obtuvieron respuestas de l*s trabajador*s de las intervenciones realizadas en Catalunya.

Tabla 9.8 ¿Qué tipo de beneficios crees que tu organización ha obtenido de la participación en una intervención artística?

	País Vasco Total respuestas: 156	Schleswig-Holstein Total respuestas: 155
No lo sé	3,2%	11,6%
Desarrollo de nuevas ideas para productos	9%	1,9%
Desarrollo de nuevas ideas para servicios	12,2%	0%
Desarrollo de nuevas ideas para procesos	9,6%	12,3%
Hacer nuevos prototipos	3,8%	0,6%
Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas	23,1%	20%
Desarrollo de nuevas metodologías	12,2%	15,5%
Desarrollo de nuevos conceptos	9,6%	0,6%
Desarrollo de nuevos contactos	8,3%	9,7%
Más visibilidad en los medios de comunicación	8,3%	10,3%
Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros	0,6%	-
Ningún beneficio para la organización	0%	11%
Otro	-	6,5%

L*s trabajador*s también nos comentaron **que beneficios obtuvieron ell*s gracias a la participación en una intervención artística**. Las respuestas que hemos obtenido difieren bastante en opinión entre l*s trabajador*s del País Vasco y l*s de Schleswig-Holstein. Como se puede ver en la tabla 8, casi 32% de las respuestas obtenidas en el País Vasco, corresponden a “he adquirido perspectivas más frescas” seguida de “he obtenido nuevas energías” y “he obtenido nuevas ideas”. Para el caso alemán, más del 30% de las respuestas corresponden a “no me he beneficiado del proyecto” (categoría que alcanza solo un 3,3% para el caso español), seguida de “he ampliado mi red dentro de la organización” con casi un quinto de las respuestas. Pareciera que no solo l*s responsables de proyectos del País Vasco son más positivos que los alemanes, sino que también l*s trabajador*s siguen esa tendencia. L*s trabajador*s pudieron marcar más de una respuesta para esta pregunta.

Tabla 9.9 ¿Qué tipos de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?

	País vasco Total respuestas: 121	Schleswig-Holstein Total respuestas: 118
He obtenido nuevas ideas	19%	13,6%
He obtenido nuevas energías	19%	5,9%
He adquirido perspectivas más frescas	31,4%	10,2%
Aprendí nuevas habilidades	9,1%	7,6%
Mejoré mi relación con clientes habituales y proveedores	2,5%	0,8%
Amplíé mi red de nuevos clientes potenciales	1,7%	0,8%
Amplíé mi red de nuevos proveedores potenciales	1,7%	0%
He ampliado mi red dentro de la organización	-	19,5%
He ampliado mi red entorno a la organización	-	3,4%
He ampliado mi red en la comunidad local	4,1%	-
He ampliado mi red en otras partes del país	4,1%	0,8%
He ampliado mi red internacionalmente	0,8%	2,5%
No me he beneficiado del proyecto	3,3%	30,5%
Otro	3,3%	4,2%

Como **aspecto más valioso de la participación en la intervención artística**, l*s trabajador*s del País Vasco señalan la posibilidad de trabajar en equipo con gente distinta a la que habitualmente están acostumbrados, formando parte de un proyecto en el cual pueden aportar. Además comentan la posibilidad de ver los problemas de una manera distinta, novedosa y creativa:

- *Creo que la interacción con otro tipo de personas que te proporcionan una visión peculiar de lo habitual (IL 2013).*
- *El trabajo en equipo (IL 2014_2).*
- *La colaboración entre distintas categorías profesionales (EL 2013).*
- *El interactuar con gente de un perfil muy distinto a lo habitual y que tiene una frescura de ideas que a uno le puedan faltar por la monotonía del día a día (CI 12-13).*
- *Formar parte de un proyecto y colaborar directamente (BL 2012).*

- *Aprender a mirar los problemas desde otros puntos de vista (BL 2012).*
- *El cambio de visión (EL 2012).*
- *El tener un punto de vista radicalmente diferente a los habituales, con todo lo que conlleva esto (CI 11-12).*

Para l*s trabajador*s alemanes el aspecto más valioso también fue el trabajo conjunto con otras personas de la organización con las cuales no trabajan habitualmente, esto unido a una atmosfera creativa y relajada dio paso a que se formara un sentimiento de comunidad y se observaran los problemas desde otras perspectivas. Algunas respuestas son:

- *El trabajo en equipo y el hecho de poder conocer de cerca a colegas que están muy lejos (2014_1).*
- *El trato con los colegas y los artistas. Era un ambiente muy agradable (2014_1).*
- *El trato amable entre todos (2015_2).*
- *Que los trabajadores se pudieron conocer mejor (2014_3).*
- *El trabajo conjunto con colegas de otras divisiones (2014_3).*
- *Trabajar intensivamente con colegas con los cuales no se tiene mucho contacto (2014_3).*
- *El trabajo en equipo sobre un tema (2015_3).*
- *La cooperación informal con los colegas (2015_1).*
- *Tomarse un poco de tiempo para compartir con los colegas que de lo contrario poco tendríamos en común (2015_4).*

Con respecto a los **aspectos más problemáticos de la intervención artística**, l*s trabajador*s del País Vasco son bastante positivos y en su mayoría comentan que no hubo nada que catalogarían como problemático. Aquellos que mencionan algo señalan el tiempo como factor principal y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo:

- *El tiempo. Estoy solo en la tienda y me resultó difícil poder disponer de continuidad para hacer las cosas con calma. Afortunadamente, pudimos quedar un sábado por la tarde y adelantar trabajo (IL 2013).*
- *El tiempo, creo que es muy corto y no se puede desarrollar la idea de manera eficiente. Además hay que compaginarlo con el trabajo y al final es un problema (EL 2013).*
- *Apenas nada, quizá disponibilidad horario (BL 2012).*

- *Que una vez acabado el proceso, no sé si lo retomaremos algún día y si servirá para algo todo lo que se dijo (BL 2012).*
- *Encontrar el justo equilibrio entre mi trabajo y el tiempo dedicado al proyecto (CI 11-12).*

Para l*s trabajador*s de Schleswig-Holstein el tiempo también fue un aspecto problemático, además se sumaron variables como la poca relación que ell*s ven entre la intervención realizada y el trabajo diario que desempeñan junto a la baja sostenibilidad que creen que esta tendrá:

- *La problemática que yo veo es que el taller realmente no ha tenido que ver con mis labores diarias. Me falta la relación con la economía (2014_1).*
- *El manejo del tiempo (2014_2).*
- *Dado que hemos trabajado en los horarios de atención, la débil ocupación de los puestos de trabajo (2014_2).*
- *La coordinación con el tiempo de trabajo (2014_3).*
- *Ver alguna sostenibilidad posible (2015_1).*
- *Falta el “qué hacemos con esto” (2015_2).*

Por último les pedimos a l*s trabajador*s que nos dijeran si **recomendarían a sus pares una intervención artística** como la que habían desarrollado. El 95,3% de l*s trabajador*s del País Vasco que contestaron la pregunta lo hicieron de manera positiva señalando que sí lo harían, el restante 4,7% señaló “quizás”. L*s trabajador*s alemanes están más divididos: un 25,6% responde que sí recomendaría una intervención artística, un 43% señala que quizás lo haría y el restante 31,4% responde que no.

V. Reflexiones comparativas

Para concluir este reporte ofrecemos algunas reflexiones comparativas: entre lo que opinan l*s responsables de proyecto y l*s trabajador*s, y entre los dos contextos culturales (País Vasco y Schleswig-Holstein).

L*s responsables comienzan la intervención artística con expectativas e inquietudes diversas. Para aquell*s que pertenecen al País Vasco los temores son bastante bajos y las expectativas altas. Una diferencia interesante es que los responsables en el País Vasco destacan temas relacionados hacia afuera de sus comercios o servicios

(tales como mejorar las relaciones con l*s clientes, pensar nuevos productos o agregar algo de creatividad a sus formas de trabajo), mientras que para l*s responsables de proyecto alemán*s la intervención está enfocada en procesos que ocurren al interior de la organización y se relacionan directamente con l*s trabajador*s (tales como motivar a l*s trabajador*s, traer más creatividad a los equipos de trabajo y generar una mejor atmósfera laboral). Así mismo los temores y posibles decepciones se relacionan con estas expectativas. En el País Vasco los temores son menores mientras que en los casos alemanes están relacionados a la baja participación de l*s trabajador*s y los resultados a alcanzar.

Una vez realizada la intervención l*s responsables de proyectos del País Vasco y de Schleswig-Holstein se mantienen positiv*s. Ambos grupos comentan haber obtenido nuevas ideas, diversos puntos de vista y sienten que la colaboración con l*s artistas sí tuvo efecto y fue positiva. Para aquell*s que dirigieron proyectos en España lo mejor de la intervención fue la creatividad que pudieron agregar a sus métodos de trabajo y las nuevas ideas, mientras que para los alemanes el aspecto más valorado se relaciona con los intercambios logrados entre l*s trabajadores y el buen ambiente generado. Ambos temas están en línea con las expectativas que describieron antes de la intervención.

Pero al preguntarles si recomendarían una intervención similar a sus pares podemos ver algunas diferencias. Si bien nadie señala que no lo haría, son l*s responsables de proyectos del País Vasco quienes están más seguros y responden en su gran mayoría que sí, mientras los de Schleswig-Holstein son más dubitativos.

Las diferencias en las respuestas de l*s trabajador*s son mayores. Antes de empezar la intervención, l*s trabajador*s alemán*s son más escéptic*s con el proceso que vivirán, much*s consideran que la idea es extraña o no están seguros de qué pasará, así mismo señalan no tener expectativas por lo tanto tampoco tienen temores. L*s trabajador*s del País Vasco son más positiv*s y consideran que la intervención es una buena idea, creen que sus trabajos sí están relacionados con la labor de l*s artistas y esperan obtener nuevas ideas y formas de pensar, por lo mismo tienen también más temores.

Cuando se les pide que tengan una visión retrospectiva y nos cuenten sobre el proceso vivido, las diferencias siguen estando presentes. Mientras que para la mayoría de l*s trabajador*s del País Vasco la intervención ha sido beneficiosa, tanto para

ell*s como para la organización donde trabajan, más del 30% de l*s trabajador*s alemanes consideran que no han obtenido ningún beneficio o utilidad para ellos, ni para su organización (11%). Lo que nos sorprende es que, a pesar de que en las preguntas cerradas indican que no ven mayores logros, en las preguntas abiertas señalan que sí hubo aspectos positivos y coinciden con l*s trabajador*s del País Vasco al comentar que lo que más disfrutaron fue el trabajo en conjunto con otr*s colegas. Por último, tod*s l*s trabajador*s del País Vasco recomendarían una intervención similar a sus pares, mientras que casi un tercio de l*s trabajador*s alemanes no lo haría. Aquí volvemos a observar el escepticismo que vimos en un comienzo.

Podemos preguntarnos entonces qué rol tienen los diversos contextos culturales cuando llevamos a cabo o evaluamos una intervención artística. Si nos basamos en los datos entregados en este reporte podríamos decir que sí influyen, en especial cuando miramos las respuestas entregadas por los trabajadores. Pero no sólo los contextos culturales son distintos sino que las organizaciones de las que provienen l*s responsables de proyectos y l*s trabajador*s también difieren. Por ejemplo, la diferencia de tamaño entre las (mayormente muy pequeñas) organizaciones de la muestra de España y las organizaciones alemanas (de tamaño mediano) puede tener un impacto significativo en los resultados dado que la comunicación entre l*s responsables de proyecto y l*s trabajador*s y el compartir un sentido común con respecto al proceso antes, después y durante una intervención artística es más fácil en una organización pequeña. Por lo tanto sería necesario una investigación más a fondo para poder responder en qué medida influye el contexto cultural tanto en las expectativas como en los resultados obtenidos o qué otras variables del entorno son importantes y contribuyen a que tengamos respuestas distintas en las intervenciones artísticas en organizaciones llevadas a cabo en distintos países. Estas preguntas abren una nueva línea de investigación que nos gustaría explorar.

Methodological Note

After having accompanied Conexiones improbables and studied a great number of artistic interventions in Spain we could now look back and highlight some interesting moments and decisions we took.

Our **multistakeholder and two-step approach** to collecting data with Web-based surveys allowed us to discover the stakeholders' different points of view and changes between their expectations (and concerns) before the experience and what they found to be valuable or disappointing afterwards. The questionnaires included multiple choice and open questions. The multiple choice questions were developed on the basis of a two and a half year study of a multi-case artistic intervention project in France (Berthoin Antal 2011). The open questions (including the option provided at the end of almost every multiple choice question to write additional points in an "other" box gave us rich information about the thoughts and feelings of the respondents. The **mix of multiple choice questions with open questions** turned out to be more important than we initially expected. For example, while in some cases respondents indicated in the multiple choice questions that they had not benefitted from the intervention, when they got to the open questions, they described one or more aspects that they had found valuable for themselves and/or the organization. This should not be understood as a contradiction but more like complementary ideas. People may think the intervention did not have any effect but when they are invited to mention something positive about it, some hidden effects arise. Without the mix of questions we would have only had one side of the idea and would not be able to show the vast range of responses we show in the reports we are presenting here.

We promised the respondents anonymity, hoping thereby to generate more free expression than if they feared their answers could be attributed to them (especially the employees). In order to maintain this promise, we did not have direct access to the respondents—the links were sent out by Conexiones improbables (and of course this organization had no access to the responses we received). A disadvantage of this approach was that although we could compare responses over time within and between cohorts we could not track changes at the individual level because we could not know which response in the pre-experience survey corresponded to a response in the post-experience phase.

Our **research strategy emphasized generating comparable data** over time and across settings. During the two years that we collected these data in Spain, we made a few changes in the questionnaires (adding some questions and deleting others), but the main core remained constant in order to ensure comparability across the cohorts of cases. Also in the interests of comparability, we did not tailor the formulations to each setting. The drawback to this comparative research strategy is that for some respondents some questions might seem a bit strange or did not fit precisely in their own situation, and it may have affected the response rate somewhat if respondents were frustrated by this academic approach. However, overall our reading of the responses indicates that the respondents understood the questions and applied them to their context as much as possible.

As is characteristic of all survey research, the **response rate** is a challenge. To increase the response rate, Conexiones improbables sent out reminders. However, notably more participants responded to the pre-experience surveys than to the post-experience surveys. For the project owners we got around 20% less response in the post experience survey than in the pre, for the employees the gap increases around 40% and for the artists the response rate was almost the same in the pre and post experience surveys. We interpret this more as a reflection of lack of interest in the study than lack of interest in the artistic intervention projects themselves, but of course there may be a bias in our results due to the lower post-experience response rate.

The different types of questions and the different response rates make the **presentation of data somewhat complicated**. The data analysis draws on all the collected data; depending on the type of multiple choice question it refers to –one choice or as many items as they want to select– we calculate percentage using as total the number of cases or the number of responses. This information can be found in the tables and charts of each report.

The second data collection instrument was **interviews**. In one cohort of Creative Pills (Girona 2013) we were able to add interviews to the research process, thereby gaining the opportunity to get to deepen our understanding of the process and the way the participants perceive it and the outcomes, as well as permitting us to compare the value to be gained from the two kinds of research methods. We found that the responses in the written surveys corresponded closely to the findings from the interviews, which we interpret to signal that our research instrument is effective

in collecting people's thoughts and feelings about the experience and its value-added.

The main difference between the two data collection forms is that whereas the combination of multiple choice and open questions is useful for comparative purposes across many organizations, the **interviews permit the generation of "stories"** that enable the reader to follow how a project owner or an employee actually engages with an artist in an intervention and how he or she draws the value out of the experience.

In summary, we recommend this combination of methods and instruments to future researchers, while also encouraging them to find solutions to the difficulties we encountered with our choices. For those who are interested in pursuing this line of research we have compiled **master copies of the questions we used for each type of stakeholder in the pre- and post-experience phase** (see https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/appendix_discussion_paper_iii2015-603.pdf). We suggest selecting some of these questions rather than using them all at once (which would overwhelm any respondent). It may also be appropriate to tailor the questions to the setting if comparability with these cases is not important for the study.

List of tables and figures

Gráfico 1.1 Organizaciones según tamaño	23
Gráfico 1.2 Organizaciones según rubro	25
Tabla 1.1 Subcategorías de actividades de administración pública y defensa, de enseñanza, actividades de atención de la salud y de asistencia social	26
Gráfico 1.3 Sector de las organizaciones.....	26
Gráfico 1.4 Cantidad de participantes en las intervenciones.....	27
Tabla 1.2 Organizaciones participantes en las intervenciones artísticas producidas por Conexiones improbables 2011-2013.....	29
Tabla 2.1 Categorías de objetivos iniciales.....	36
Tabla 2.2 ¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?	39
Tabla 3.1: Respuestas comparadas según grupo.....	48
Tabla 4.1 Grado de impacto que mencionan los tres grupos	60
Tabla 5.1 ¿Cuánto de relevante ha sido la colaboración con el/la artista?.....	74
Tabla 5.2 ¿Qué tipo de beneficio piensas que tu empresa/tu organización ha obtenido de la participación con XXXXLab/Conexiones Improbables?	74
Tabla 5.3 ¿Qué tipo de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?	75
Tabla 5.4 ¿Puedes decirnos cualquier tipo de idea, posibilidad, sentimiento, descubrimiento o cualquier otra cosa que has obtenido de esta interacción que crees que es importante para ti a nivel personal y/o profesional?	75
Tabla 7.1 Perspectivas con respecto a los aspectos problemáticos y las posibles mejoras.....	99
Tabla 8.1: Respuestas comparadas según grupo.....	111
Tabla 9.1 ¿Por qué decidiste participar en / llevar a cabo una intervención artística en tu organización?	114
Tabla 9.2 ¿Qué es lo primero que pensaste cuando te contaron que tu empresa participaría en una intervención artística?.....	119
Tabla 9.3 ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista?.....	123
Tabla 9.4 ¿Qué tipo de beneficios crees que tu organización ha obtenido de la participación en una intervención artística?	125
Tabla 9.5 ¿Qué tipos de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?.....	126
Tabla 9.6 En general ¿piensas que el dinero invertido en el proyecto mereció la pena?.....	129
Tabla 9.7 ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista?.....	130
Tabla 9.8 ¿Qué tipo de beneficios crees que tu organización ha obtenido de la participación en una intervención artística?	131
Tabla 9.9 ¿Qué tipos de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?	132

All discussion papers are downloadable:

<http://www.wzb.eu/en/publications/discussion-papers/...>