

Recomendaciones de los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013

Ariane Berthoin Antal¹, Ilana Nussbaum Bitran

Las intervenciones artísticas en organizaciones llevadas a cabo por Conexiones improbables entre los años 2011 a 2013 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 documentos², 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 97,6% de l*s responsables de proyectos, un 84,7% de l*s artistas y un 98,3% de l*s trabajador*s que respondieron la encuesta de evaluación, manifestaron que recomendarían a otras personas participar en este tipo de interacciones.**

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**

¹ Ariane.Berthoin.Antal@wzb.eu

² Berthoin Antal, Ariane & Strauß, Anke (2013) **Artistic interventions 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/Tres%20perspectivas%20sobre%20experiencias_feb2014.pdf

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014) **¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013?** WZB Febrero 2014. Disponible en: http://www.conexionesimprobables.es/docs/Que%20valoran%20los%20participantes_feb2014.pdf

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. Aún 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 2013:

- (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 especifica³.

De los participantes en 5 series de “Píldoras Creativas” (2 meses) y 2 de “Relaciones Largas” (9 meses) hemos recibido un total de 43 encuestas de l*s responsables de proyectos, 65 de l*s artistas y 60 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

³ Para información más detallada sobre la evaluación de la labor de Conexiones improbables ver el reporte Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2013) **Reflexiones sobre el rol de Conexiones improbables en las intervenciones 2011-2013**. WZB Diciembre 2013. Disponible en: http://www.conexionessimprobables.es/docs/Reflexiones%20sobre%20el%20rol%20de%20Conexiones%20improbables_feb2014.pdf

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).*

A la pregunta **“¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho el/la artista para hacer más valiosa la experiencia?”**, l*s 31 responsables que contestaron, creen en su mayoría (61%) que no. Es decir, que no hubo nada más que l*s artistas podrían haber hecho. El 39% 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 podían 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).*

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 32 encuestad*s que respondieron (56,25%) señalan que sí. Dentro de las cuestiones que mencionan más frecuentemente, podemos destacar el haber dedicado más tiempo al proyecto, con un 56% de las respuestas, como también haber implicado a más personas, con un 16% de menciones. Otros temas menos mencionados fueron la coordinación y entendimiento con el/la artista (12%) y la puntualización de los objetivos de la intervención (8%). 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).*

Para a pregunta sobre **qué pudo haber hecho el equipo de Conexiones improbables para hacer más valiosa la intervención**, de las 32 respuestas obtenidas, un 71,9% corresponde a “no”, mientras que el 28,1% 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).*

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?”** Para ell*s, al igual que para l*s responsables de proyectos, también el tiempo fue uno de los temas más difíciles de tratar fue el del tiempo (45,5%). 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 (15,2%) y que algunas de las actividades propuestas les generaron incomodidad (6%). Además destacan los problemas organizativos de diversa índole en un 12,1% 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).*

Así mismo, les preguntamos también **“¿Hay alguna otra cosa que podría haber hecho el/la artista para hacer más valiosa la experiencia?”**. De las 48 respuestas recibidas, la mayoría (60,4%) considera que no. El restante 39,6% 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 algun*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).*

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 46 respuestas recibidas, más de la mitad de ellas (60,1%)

apuntan a 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).*

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 43 respuestas de las cuales el 72,1% corresponden a “no”. Las restantes 27,9% 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 31,25% 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 (8,3%). Otras respuestas son: el tiempo (14,6%) y la continuidad del proyecto (6,25%). 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 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).*

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 cuestión se recibieron 37 respuestas marcando una clara tendencia: el 75,4% 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).*

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 46 artistas, el 69,6% 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).*

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 29 artistas que respondieron a la pregunta, el 58,6% 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 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).*

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 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 una 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 por la que participantes de anteriores colaboraciones puedan aconsejar o contar su experiencia a los 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.

WZB, February 2014