

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

Ariane Berthoin Antal¹, Ilana Nussbaum Bitran

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 30 intervenciones llevadas a cabo en Irun 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 5 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 serie² se han destacado los aprendizajes, beneficios, los impactos y valorizaciones que hacen l*s distint*s actores que han participado en intervenciones artísticas en

¹ Ariane.Berthoin.Antal@wzb.eu

² Para otros reportes de esta misma serie ver:

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 (2013) Reflexiones sobre el rol de Conexiones Improbables en las intervenciones 2011-2013. WZB Diciembre 2013. Disponible en: http://www.conexionesimprobables.es/docs/Reflexiones%20sobre%20el%20rol%20de%20Conexiones%20Improbables_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

organizaciones conducidas por Conexiones improbables, en el presente reporte interesa observar un grupo de intervenciones específicas en comparación con un contexto cultural distinto: el alemán. Es por esto que en algunos casos también se presentaran los datos obtenidos de todas las intervenciones realizadas en el País Vasco y Catalunya y no solo las acontecidas en Irun.

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

L*s responsables de proyecto de Irun 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 de Irun 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 1. ¿Por qué decidiste participar en / llevar a cabo una intervención artística en tu organización?

	Irun Total respuestas: 38	España Total respuestas: 129	Schleswig- Holstein Total respuestas: 25
Para activar la creatividad en el equipo	10,5%	15,5%	24%
Para repensar el modelo organizativo	5,3%	9,3%	4%
Para motivar a los/as trabajadores/as	5,3%	5,4%	40%
Para repensar productos o servicios	15,8%	14%	4%
Para imaginar nuevos productos o servicios	7,9%	14%	4%
Para pensar nuevos canales de comunicación con los/as clientes/as o el público en general	50%	30,2%	4%
Ninguna razón en particular	-	-	4%

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014) Recomendaciones de los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013. WZB Febrero 2014. Disponible en:

http://www.conexionessimprobables.es/docs/Recomendaciones%20de%20los%20participantes_feb2014.pdf

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014) Beneficios personales y organizacionales de las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2013. WZB Marzo 2014. Disponible en:

http://www.conexionessimprobables.es/docs/Beneficios%20personales%20y%20org_marzo2014.pdf

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014) Caracterización de las organizaciones participantes en las intervenciones artísticas realizadas por Conexiones improbables 2011-2013. WZB Junio 2014. Disponible en:<http://www.conexionessimprobables.es/docs/Caracteristicas%20de%20las%20organizaciones%20julio%2014.pdf>

Berthoin Antal, Ariane y Nussbaum Bitran, Ilana (2014) Retos abordados por las intervenciones artísticas en organizaciones: ejemplos de Conexiones improbables 2011-2013. WZB Octubre 2013. Disponible en:

http://www.conexionessimprobables.es/docs/Retos%20abordados_WZB_Oct%209%202014.pdf

Otro	5,3%	11,3%	16%
------	------	-------	-----

Las respuestas entregadas por l*s responsables de proyectos de Irun 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” (52,9% de l*s responsables de Irun y 38,1% de l*s alemán*s), seguido de “el hecho de probar una nueva metodología de trabajo” (23,5% y 33,3% respectivamente). “El hecho de colaborar con un artista” quedó en tercer lugar (17,6% y 19% 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 Irun **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 de Irun son:

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 abrírnos a nuevas ideas y esperemos con resultados futuros (IL 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).

Y para Schleswig-Holstein³:

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).

Con respecto a **las inquietudes** que señalaron l*s responsables de proyecto antes de comenzar la intervención, podemos decir que coinciden en que no conseguir los objetivos propuestos sería problemático, pero difieren en las demás respuestas. En Irun 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 dos encuestad*s señalaron no temer nada.

³ Las respuestas entregadas por l*s participantes en Schleswig-Holstein fueron traducidas al español del alemán y el inglés por las autoras.

Algunos ejemplos de Irun son:

No temo nada, todo va a ser positivo (IL 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).

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 de Irun 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 voy con grandes expectativas, no tengo nada que perder (IL 2014_1).

Nada cualquier cosa que saquemos nos parecerá suficiente (IL 2014_2).

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).

L*s responsables de proyecto alemán*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).

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

L*s trabajadores también respondieron un cuestionario con anterioridad a la intervención artística. Es importante destacar la gran cantidad de respuestas obtenidas por l*s trabajador*s alemanes (176), mientras que para el caso de Irun solo se han podido recolectar algunas pocas (7). Dada esta

diferencia hemos querido presentar también los datos de todas las intervenciones llevadas a cabo en España (91) para dar cuenta de las diferencias entre ambos grupos.

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 de Irun –y en general de toda España– 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 2. ¿Qué es lo primero que pensaste cuando te contaron que tu empresa participaría en una intervención artística?

	Irun ⁴ Total respuestas: 7	España Total respuestas: 91	Schleswig- Holstein Total respuestas: 164
¡Qué buena idea!	77,8%	54,3%	13,4%
¡Qué idea más rara!	11,1%	16,5%	14%
¡Una pérdida de tiempo y de dinero!	0%	1,1%	23,8%
Ya veremos	0%	14,3%	40,9%
Otro	11,1%	8,8%	7,9%

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 no solo la cantidad de respuestas obtenidas por l*s trabajador*s de Irun y l*s de Schleswig-Holstein varía sino que también lo hace el tipo de respuesta elegida. En Irun, un 68,4% de las respuestas señala una fuerte conexión, 26,3% corresponde a una conexión débil y solo un 5,3% responde ninguna conexión. En Schleswig-Holstein las cifras corresponden a 10,4% para una conexión fuerte, 40,5% para una conexión débil y un 49,1% 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 de Irun 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 de Irun señalan:

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).

Tal vez nuevas formas de enfoque (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).

Visión innovadora (IL 2013).

⁴ Esta pregunta no fue realizada a l*s participantes de BidasoaLab 2012.

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).

Con respecto a las inquietudes, l*s trabajador*s de Irun 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, siempre habrá alguna lectura positiva (BL 2012).

Que no haya sintonía (BL 2012).

Que no me entendiese (IL 2014_2).

Que a pesar de que las propuestas recibidas sean interesantes, nos resulte muy complicado implantarlas (BL 2012).

Una gran cantidad de l*s trabajador*s aleman*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).

Las posibles decepciones que comentaron l*s trabajador*s de Irun 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 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).

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 de Irun (y los de España en general) 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 3. ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista?

	Irun Total respuestas: 50	España Total respuestas: 121	Schleswig-Holstein Total respuestas: 37
Estimulante	26%	27,3%	21,6%
Irritante	0%	0,8%	2,7%
Sorprendente	10%	9,1%	13,5%
Decepcionante	0	2,5%	0%
Útil	14%	14,9%	18,2%
Irrelevante	0%	1,6%	0%
Vitalizante	20%	10,4%	10,8%
Divertido	10%	8,2%	13,5%
Embarazoso	0%	2,5%	0%
Una pérdida de tiempo	0%	0%	0%
Inspirador	18%	20,7%	16,2%
Provocador	2%	1,6%	2,7%

En la tabla podemos ver que l*s responsables de proyecto de Irun y Schleswig-Holstein creen que la intervención ha sido un proceso positivo, las categorías de “una pérdida de tiempo” e “irrelevante” no fueron marcadas por ningún* de ell*s, mientras que categorías más positivas como “vitalizante”, “divertido” 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 de Irun, 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 Irun 45,5% de l*s encuestados señala “definitivamente”, un 9,1% responde “algo”, un 9,1% dice “nada” (y en un 36,4% de los casos no participaron trabajador*s en la intervención). Las cifras alemanas son también positivas señalando un 36,4% definitivamente y un 63,6% algo.

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 Irun un 66,3% señala “definitivamente”, un 27,3% algo y un 9,1% nada. Para las organizaciones alemanas, l*s responsables de proyectos respondieron un 36,4% “definitivamente” y un 63,6% “algo”.

Con respecto a **los cambios que ha supuesto la interacción para l*s propi*s responsables de proyectos**, las respuestas obtenidas en Irun son más positivas que las obtenidas en Schleswig-Holstein. Un 50% de los primeros respondió que “definitivamente” había habido un cambio personal, un 40,9% mencionó “algo” y un 9,1% dijo “nada”. En Schleswig-Holstein un 45,4% dijo “definitivamente”, un 18,2% dijo “algo” y un 18,2% dijo “nada”. Esto quiere decir que más de un 90% de l*s responsables de proyectos de Irun considera que tuvo algún cambio positivo, mientras que un poco más del 60% 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 Irun un 40,9% respondió muy relevante, un 54,5% dijo bastante relevante y sólo un 4,5% dijo nada relevante. L*s responsables de proyecto aleman*s también fueron positivos señalando en un 36,4% muy relevante y un 63,6% 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 ambas culturas 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 4. ¿Qué tipo de beneficios crees que tu organización ha obtenido de la participación en IrunLab/una intervención artística?

	Irun Total respuestas: 35	España Total respuestas: 111	Schleswig- Holstein Total respuestas: 28
Desarrollo de nuevas ideas para productos	8,%	9,9%	3,6%
Desarrollo de nuevas ideas para servicios	11,4%	12,6%	3,6%
Desarrollo de nuevas ideas para procesos	20%	11,7%	21,4%
Hacer nuevos prototipos	0%	5,4%	0%
Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas	28,6%	23,4%	32,1%
Desarrollo de nuevas metodologías	2,6%	6,3%	14,3%
Desarrollo de nuevos conceptos	5,7%	8,1%	3,6%
Desarrollo de nuevos contactos	8,6%	10,8%	14,3%
Más visibilidad en los medios de comunicación	14,3%	9,9%	7,1%
Ningún beneficio para la organización	0%	0,9%	0%
Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros	-	0,9%	-

Tanto en Irún como en Schleswig-Holstein las respuestas fueron positivas, ningún/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. Las categorías más mencionadas fueron “he adquirido perspectivas más frescas” y “he obtenido nuevas ideas”. Los resultados se exponen en la tabla 5.

Tabla 5. ¿Qué tipos de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?

	Irún Total respuestas: 47	España Total respuestas: 113	Schleswig-Holstein Total respuestas: 16
He obtenido nuevas ideas	14,5%	18,6%	56,3%
He obtenido nuevas energías	21,3%	19,4%	0%
He adquirido perspectivas más frescas	36,2%	31,8%	31,3%
Aprendí nuevas habilidades	0%	4,4%	0%
Mejoré mi relación con clientes habituales y proveedores	0%	0,9%	0%
Amplí mi red de nuevos clientes potenciales	2,1%	0,9%	0%
Amplí mi red de nuevos proveedores potenciales	2,1%	1,8%	-
He ampliado mi red dentro de la organización	-	-	6,3%
He ampliado mi red en la comunidad local	14,1%	15,9%	6,3%
He ampliado mi red en otras partes del país	0%	2,7%	0%
He ampliado mi red internacionalmente	0%	0,9%	0%
No me he beneficiado del proyecto	2,2%	2,7%	0%

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 Irún, 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 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).

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).

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 de Irun están divididas: casi un tercio de ellas 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 a la intervención además de realizar las labores que desarrollan normalmente. Algunas de las respuestas fueron:

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).

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).

Al igual que en Irun, 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 de Irun 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 Irun 5 responsables (y 15 en España) no han invertido dinero en el proyecto. Ningún responsable en Irun, y sólo uno en España y en Schleswig-Holstein dicen que el dinero invertido no mereció la pena.

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

	Irun N=22	España N= 49	Schleswig-Holstein N=10
No se invirtió dinero	22,7%	30,6%	-
No	0%	2,1%	10%
Sí	77,3%	67,3%	90%

El 90,5% de l*s responsables de proyecto de Irun señalan que sí **recomendarían a otras personas que participaran en una intervención artística** y el 9,5% restante señala que quizás lo haría. L*s responsables de Schleswig-Holstein están menos seguros al respecto: el 54,5% de l*s responsabl*s de proyecto alemanes comenta que sí lo haría y un 45,5% que quizás. De todas formas es significativo que casi todos l*s responsables de Schleswig-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 de Irun y l*s de Schleswig-Holstein difiere en cantidad y en las prioridades asignadas. En Irun (y España en general), l*s trabajador*s destacaron las categorías de “estimulante” con casi un tercio de las respuestas, seguida de “divertido” con un cuarto de ellas. Mientras que en Schleswig-Holstein, las categorías más marcadas fueron “sorprendente” con un 17,4% seguida de “inspirador” con un 15,3%. Además es importante destacar que l*s trabajador*s alemanes fueron más críticos con la intervención ya que las categorías de “decepcionante”, “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:

Tabla 6. ¿Qué te ha parecido el proceso de involucrarte con un/a artista?

	Irun Total respuestas: 32	España Total respuestas: 182	Schleswig-Holstein Total respuestas: 144
Estimulante	31,3%	28%	6,9%
Irritante	0%	1,1%	3,5%
Sorprendente	12,5%	12%	17,4%
Decepcionante	0%	0,5%	2,1%
Útil	15,6%	12,6%	4,9%
Irrelevante	0%	0%	7,6%
Vitalizante	3,1%	6,6%	1,4%
Divertido	25%	17,6%	34%

Una pérdida de tiempo	0%	0%	3,5%
Inspirador	9,4%	16,5%	15,3%
Provocador	0%	1,6%	0,7%
Embarazoso	3,1%	1,1%	0,7%
Otro	-	2,2%	2,1%

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 de Irun, como las que vienen de Schleswig-Holstein, destacan como principal beneficio el “desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas”, para Irun y el resto de los casos españoles esta categoría alcanza casi un 25% del total de respuestas mientras que para el caso alemán supera por poco el 20% de ellas. La segunda categoría más mencionada en Irun fue “más visibilidad en los medios de comunicación” seguida de “desarrollo de nuevas ideas para productos” 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 Irun 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.

Tabla 7. ¿Qué tipo de beneficios crees que tu organización ha obtenido de la participación en una intervención artística?

	Irun Total respuestas: 29	España Total respuestas: 156	Schleswig-Holstein Total respuestas: 128
No lo sé	6,9%	3,2%	10,9%
Desarrollo de nuevas ideas para productos	10,3%	9%	1,5%
Desarrollo de nuevas ideas para servicios	6,9%	12,2%	0%
Desarrollo de nuevas ideas para procesos	6,9%	9,6%	14,1%
Hacer nuevos prototipos	6,9%	3,8%	0,8%
Desarrollo de nuevas maneras de ver las cosas	24,1%	23,1%	21,1%
Desarrollo de nuevas metodologías	10,3%	12,2%	18%
Desarrollo de nuevos conceptos	3,4%	9,6%	0%
Desarrollo de nuevos contactos	6,9%	8,3%	8,6%
Más visibilidad en los medios de comunicación	17,2%	8,3%	9,4%
Activación y dinamización de un equipo de cara a pensar nuevos futuros	-	0,6%	-
Ningún beneficio para la organización	0%	0%	10,1%
Otro	-	-	5,5%

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 tanto en número como en opinión entre l*s trabajador*s de Irún y l*s de Schleswig-Holstein. Como se puede ver en la tabla 8, 25% de las respuestas obtenidas en Irún (y casi 33% de las obtenidas en España), corresponden a “he adquirido nuevas perspectivas” seguida de “he obtenido nuevas energías”. Para el caso alemán, más de 25% de las respuestas corresponden a “no me he beneficiado del proyecto” (categoría que alcanza solo un 3,1% para el caso de Irún), seguida de “he ampliado mi red dentro de la organización” con más de un quinto de las respuestas. Pareciera que no solo l*s responsables de proyectos de Irún 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 8. ¿Qué tipos de beneficios crees que has ganado personalmente con este proyecto?

	IrúnLab Total respuestas: 32	España Total respuestas: 121	Schleswig-Holstein Total respuestas: 103
He obtenido nuevas ideas	9,4%	19%	14,6%
He obtenido nuevas energías	18,8%	19%	6,8%
He adquirido perspectivas más frescas	25%	31,4%	10,7%
Aprendí nuevas habilidades	6,3%	9,1%	8,7%
Mejoré mi relación con clientes habituales y proveedores	6,3%	2,5%	1%
Amplí mi red de nuevos clientes potenciales	0%	1,7%	1%
Amplí mi red de nuevos proveedores potenciales	9,4%	1,7%	0%
He ampliado mi red dentro de la organización	-	-	20,4%
He ampliado mi red entorno a la organización	-	-	3,9%
He ampliado mi red en la comunidad local	6,3%	4,1%	-
He ampliado mi red en otras partes del país	3,1%	4,1%	1%
He ampliado mi red internacionalmente	3,1%	0,8%	2,9%
No me he beneficiado del proyecto	3,1%	3,3%	26,2%
Otro	9,4%	3,3%	2,9%

Como **aspecto más valioso de la participación en la intervención artística**, l*s trabajador*s de Irún 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).

Formar parte de un proyecto y colaborar directamente (BL 2012).

Aprender a mirar los problemas desde otros puntos de vista (BL 2012).

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 pudieran 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).

Con respecto a los **aspectos más problemáticos de la intervención artística**, l*s trabajador*s de Irún 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).

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).

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. Todos (100%) l*s trabajador*s de Irún que

contestaron la pregunta lo hicieron de manera positiva señalando que sí lo harían. L*s trabajador*s alemanes están más divididos: un 26,8% responde que sí recomendaría una intervención artística, un 47,9% señala que quizás lo haría y el restante 25,3% 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 las dos culturas (Irun y Schleswig-Holstein).

L*s responsables comienzan la intervención artística con expectativas e inquietudes diversas. Para aquell*s que pertenecen a Irun los temores son bastante bajos y las expectativas altas. Una diferencia interesante es que los responsables en Irun (y en España en general) 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 Irun 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 de Irun 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 Irun 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 de Irun quienes están más seguros y responden todos 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 de Irun 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 de Irun la

intervención ha sido beneficiosa, tanto para ell*s como para la organización donde trabajan, más del 25% de l*s trabajador*s alemanes consideran que no han obtenido ningún beneficio o utilidad para ellos, ni para su organización (10%). 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 de Irun al comentar que lo que más disfrutaron fue el trabajo en conjunto con otr*s colegas.

Por último, tod*s l*s trabajador*s de Irun recomendarían una intervención similar a sus pares, mientras que un cuarto 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.

WZB May, 2015.