

## ¿Qué valoran los participantes de las intervenciones artísticas en organizaciones realizadas por Conexiones improbables 2011-2013?

Ariane Berthoin Antal<sup>1</sup>, Ilana Nussbaum Bitran

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 literatura<sup>2</sup>, corresponde al descubrimiento de nuevas ideas o nuevas formas de observar los problemas por parte de aquell\*s actores involucrados 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.

Investigadores del WZB Social Science Center hemos recogido y analizado la visión de l\*s trabajador\*s, responsables de proyectos y artistas que han participado en investigaciones artísticas en organizaciones de Europa. Para ello, hemos diseñado encuestas de evaluación online que enviamos a l\*s participantes antes y después de cada proyecto. Este informe es parte de una serie de pequeños análisis de distintas dimensiones sobre las 60 experiencias llevadas a cabo por Conexiones improbables en España y en el País Vasco<sup>3</sup> entre 2011 y 2013.

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

---

<sup>1</sup> Ariane.Berthoin.Antal@wzb.eu

<sup>2</sup> 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**. 29<sup>th</sup> 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](http://www.academia.edu/3821262/Artistic_interventions_in_organizations_as_intercultural_relational_spaces_for_identity-development)

<sup>3</sup> **Para otros informes 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](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](http://www.conexionesimprobables.es/docs/Reflexiones%20sobre%20el%20rol%20de%20Conexiones%20Improbables_feb2014.pdf)

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?,
- (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 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. 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.<sup>4</sup>

## 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).*

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 42 responsables

---

<sup>4</sup> 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.

de proyectos, de los que una gran mayoría, más del 80%, considera que la interacción ha supuesto un impacto en l\*s trabajador\*s que han participado de ella. Un 50% indica la categoría “Algo” seguido de un 33,3% para “Definitivamente”. Solamente un 2,4% señala “Nada” (en el 14,3% 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).*

Cuando l\*s responsables de proyecto van más allá de l\*s empleados 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 38 respuestas que demuestran que l\*s responsables de proyecto consideran que sí ha existido un impacto en la organización. Así lo establecen más del 95% de las respuestas: 60% son para la categoría “Algo”, 37% para “Definitivamente” y un 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 trabajador\*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 40 respuestas obtenidas, las categorías “Definitivamente” y “Algo” obtuvieron un 47.5% cada una mientras que “Nada” alcanzó un 5%.

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).*

## 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).*

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 91% 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 55 respuestas obtenidas, el 67% corresponde a “Algo”, 24% a “Definitivamente” y un 9% 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).*

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%) consideran que ésta sí tuvo un impacto sobre ell\*s mism\*s. De un total de 58 respuestas recibidas el 62% corresponde a la categoría “Algo”, un tercio de ellas (33%) corresponde a la categoría “Definitivamente” mientras que “Nada” alcanza un 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).*

### 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).*

Otro punto que destacan l\*s artistas, 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 más de 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 60 respuestas, un 52% corresponde a la categoría “Definitivamente”, seguida por “Algo” con un 45% y dejando así en tercera y última posición a la categoría “Nada” con un 3% 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).*
- *Cómo 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).*

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 48 respuestas, el 58% indican “Algo”, un 40% corresponden a la categoría “Definitivamente” y solo un 2% 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 estos 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 específicamente 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).*

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 57 respuestas, el 56% hace alusión a la categoría “Definitivamente”, un 40% corresponde a “Algo” y solo un 4% 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) (EI 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).*

#### 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 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
<b>Responsables</b>	33.3%	50%	2.4%	37%	60%	3%	47.5%	47.5%	5%
<b>Trabajadores</b>	24%	67%	9%	-	-	-	33%	62%	5%
<b>Artistas</b>	52%	45%	3%	40%	58%	2%	56%	40%	4%

*Nota: como se indica en el texto anterior, la cantidad de respuestas varía para cada pregunta. El texto también explica el 14.3% 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, la organización y 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 (52% de l\*s artistas marcan la categoría “Definitivamente” frente a un 33.3% de l\*s responsables y al 24% 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 (24% vs. 33.3%) y marcan la categoría “nada” con una frecuencia 3 veces mayor (9% vs. 2.4% y 3% para artistas).
- Sigue siendo significativo que los tres grupos de encuestad\*s realicen una valoración general del impacto en l\*s trabajador\*s que supere el 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 37% de l\*s responsables y el 40% de l\*s artistas valoran como “Definitivamente”. Además, el 60% de l\*s responsables y 58% de l\*s artistas responden “Algo”. En ambos grupos la categoría “nada” de impacto en la organización es marcada con muy poca frecuencia, 2-3%).
- El mayor nivel de impacto personal parece haber sido experimentado por l\*s artistas. Un 56% considera que “Definitivamente”, seguido por l\*s responsables (47.5%) y l\*s trabajador\*s (33%). Los porcentajes de respuesta que indican que no sufrieron algún tipo de impacto en sí mismos es similar en los tres grupos (4-5%)

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 proporcionado 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 interesad\*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.