

**THE EUROPEAN GRADUATE SCHOOL  
ARTS, HEALTH & SOCIETY DIVISION**

***DE LA IMAGINACIÓN A LA REALIDAD EFECTIVA:  
DISFRUTAR AL ELEGIR***

**TESIS**

**EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS REQUISITOS PARA EL GRADO DE  
MÁSTER EN COACHING & CONSULTORÍA CON ESPECIALIZACIÓN EN  
EDUCACIÓN A TRAVÉS DE LAS ARTES EXPRESIVAS**

**VALERIA ROCIO GONZALES GONZALEZ CUEVA**

**2018**

## **Agradecimientos**

A mi mamá y mi abuela Elsa, la primera por su valor en tiempos inciertos y segunda por enseñarme que soy libre; a ambas por su tenacidad.

A Renato Ramírez (8) por su sensibilidad hacia los sueños y sus palabras siempre justas.

A las mujeres de la zona S "Renacer de Julio" de Huaycán, sus enseñanzas sobre la confianza y cómo contar nuestra historia con dignidad.

A Giada Di Giammarco y Jenny Quezada, porque juntas atravesamos un camino de empoderamiento femenino que aún hoy nos sigue dejando enseñanzas.

A Olga Montero, por tantos años de acompañamiento y presencia verdadera.

A Pilar Núñez, mi guía en el laberinto de la voz y sus historias.

A mis maestros de TAE Perú, por apostar a abrir un centro de artes expresivas en el Perú, sin duda un acto de esperanza.

A Steve y Ellen Levine, por la precisión y claridad de sus palabras, por su paciencia para mi rapidez.

A Margo Fuchs Knill, por su confianza infinita en el amor, por la suavidad de su fuerza.

A Paolo J. Knill, por devolverme la certeza de que mis sueños son posibles, por crear este camino hermoso que ahora tantos continuamos con honra.

A mi amigo y mentor Ed Tota por creer en mí y ayudarme a hacer mis sueños realidad, por su liderazgo inspirador, por su humana dirección y presencia.

A los IBMers y equipos de Perú y Argentina, su apertura hizo posible que esta mujer materializara un sueño.

## De la imaginación a la realidad efectiva: Disfrutar al elegir

### Contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	2
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>El inicio de la búsqueda</b> .....	10
<b>La voz y las piezas</b> .....	30
<b>Desde la realidad efectiva: ¿Qué hacer con lo encontrado en la investigación basada en el arte?</b> .....	46
<b>Artes expresivas en contextos de gestión de proyectos: La experiencia con el Programa IBM Corporate Service Corps</b> .....	54
¿Cuál es mi encuadre? / ¿Cuál es mi estructura? .....	59
¿Quiénes son mis actores? / ¿Quiénes son mis Stakeholders? .....	72
¿Cómo instaurar la esperanza? / ¿Cuál sería un buen resultado?.....	80
<b>La preparación de los Beneficiarios</b> .....	81
<b>La llegada de los IBMers</b> .....	89
<b>Los círculos semanales</b> .....	97
<i>Community Day</i> .....	100
<b>Sostener el proceso</b> .....	114
<b>Un ritual de cierre</b> .....	115
<b>Disfrutar al elegir: De la imaginación a la realidad efectiva.</b> .....	119
<b>Sobre la investigación basada en el arte como metodología.</b> .....	126
<b>Sobre las oportunidades y necesidades de las artes expresivas en el trabajo con organizaciones.</b> .....	128
<b>Sobre lo grupal e individual en las artes expresivas</b> .....	134
<b>Sobre la toma de decisiones</b> .....	136
<b>Sobre la esperanza</b> .....	137
<b>Reflexiones personales</b> .....	140
<b>Bibliografía</b> .....	145

<b>Anexos .....</b>	<b>150</b>
<b>Anexo 1 .....</b>	<b>150</b>

## Resumen

Esta investigación buscó hablar acerca de cómo los procesos de exploración que permiten las artes expresivas nos ayudan a formar un camino de autoconocimiento que posibilita tomar elecciones desde el disfrute.

Si bien el estudio parte de una investigación personal en el tiempo de formación como terapeuta de artes expresivas, es necesario mencionar que esta no es una tesis enfocada en la terapia, sino más bien en el uso del coaching de artes expresivas (o, como lo llamo yo, coaching creativo) en contextos organizacionales, en los que el marco de tiempo para trabajar es reducido y existen múltiples actores y agentes interesados.

La exploración personal pasó intermodalmente por diferentes artes para llegar a lo que llamamos “realidad efectiva”, para a partir de ahí preguntar ¿Qué puedo hacer con lo encontrado en la investigación basada las artes (IBA)? Es decir, cómo lo encontrado en las artes puede tomar forma en el ámbito en el que me desenvuelvo; relacionado con la gestión de proyectos dentro de la responsabilidad social corporativa.

Así, explico cómo fue introducir el uso del coaching creativo dentro de un programa con formato organizacional establecido, en dos países y tiempos diferentes. Haciendo paralelos entre las artes expresivas y la metodología de proyectos, hablo de cómo los aprendizajes encontrados en la exploración personal en el arte me ayudaron a sostener el proceso de un programa multicultural con equipos de alto rendimiento de la industria tecnológica; y a su vez, cómo este programa me devolvió una mirada sobre la IBA, las oportunidades y necesidades en el trabajo con organizaciones, el trabajo individual y grupal en las artes expresivas y lo que significa para mí la esperanza y el decidir desde el disfrute.

## **Abstract**

This research sought to talk about how exploration processes allowed by expressive arts help us form a path of self-knowledge that allows us to make choices based on enjoyment.

Although the research starts from a personal investigation during expressive arts therapy training, it is necessary to mention that this is not a thesis focused on therapy, but rather on the use of expressive arts coaching (or, as I call it, creative coaching) in organizational contexts, in which the time frame to work is limited and there are multiple actors and stakeholders involved.

Personal exploration passed intermodally through different arts to arrive at what we call “effective reality” and from there, a question arose: What can I do with what I found in arts-based research (ABR)? In other words, how what I found within the arts can take shape in the field where I work; which relates to project management within corporate social responsibility.

Thereby, I talked about what it was like to introduce the use of creative coaching within a program with an established organizational format, in two countries and in different times. By drawing parallels between the expressive arts and project management methodology, I talked about how the learnings found in personal art exploration helped me sustain the process of a multicultural program with high-performance teams from the technology industry; and in return, how this program provided me feedback about ABR, opportunities and needs while working with organizations, group and individual work within expressive arts; and what hope and choosing based on enjoyment mean to me.

## Introducción

Mi primer encuentro con la terapia de artes expresivas (TAE) dio a luz a un sueño en el que mi abuela, me llevaba a una cueva donde había una gran piscina llena de mujeres. Ahí entraba conmigo al agua tibia y me decía: “Valeria, no es necesario saberlo todo”. Hubo algo que no pude entender en el momento y me generó una inespecífica certeza: “No sé cómo, pero sé que este es el camino que debo tomar. Debes saltar” - escribí ese día. Tenía miedo, pero tenía fe.

### Figura 1

*El corazón tiene que saltar.*



Ese “no es necesario saberlo todo” lo repetí como un mantra en cada paso de mi trabajo. La frase con la que se iniciaba el salto fue la puerta para encontrar lo positivo en la limitación, para verla como una frontera que decides, o no, cruzar para pensar en los recursos como estructuras en movimiento, para pasar del pensamiento de “fragmentación” al de “deconstrucción”, y, con esto, despejar el camino para imaginar posibles vías y objetivos donde uno pudiera transitar con lucidez. Definir la pregunta de esta tesis fue un momento de disfrute. Me di cuenta de que, a pesar de pensar que tenía un problema para elegir, esto no era cierto. Encontrar esa verdad me llevó a entender que, naturalmente, podía visualizar millones de

estrategias y que en las artes podía identificar diferencias y similitudes que apoyaran el desarrollo de estrategias, para así salir de la incertidumbre e ir uniendo puntos enfocados hacia la ejecución de planes. Es así como surgió la pregunta de mi investigación: ¿Cómo disfrutar al elegir? Y, ¿cómo pueden las artes expresivas ayudarnos a ello?

Con elegir me refiero a tener claridad en las preferencias que tenemos al buscar un fin. Tener claro por qué lo quiero, por qué escojo hacerlo de una forma y no de otra. Elegir es parte cotidiana de la vida, puede ser fácil o tomar más tiempo dependiendo de la trascendencia de una decisión, de si estamos solos o en comunidad para hacerlo. Puede haber muchos factores que guíen la elección, que la detengan o la mantengan en espera y es a partir del conocimiento personal que uno puede sentirse más ligero para darle espacio a decisiones que proyecten la forma en que queremos vivir.

A través de la exploración en las artes y a manera de pequeños hitos fui encontrando dificultades y recursos que me ayudaron a armar un camino de autorreferencia que, con paciencia y dedicación, iban aclarando el panorama de mis objetivos y planes profesionales, desde lo que era importante para mí.

Esta tesis hablará acerca de cómo las artes expresivas nos pueden ayudar a disfrutar al elegir y a pensar en posibilidades. Si bien es cierto, el inicio de este tema partió del aprendizaje dentro de la terapia de artes expresivas y la experiencia personal, es necesario mencionar que esta no será una tesis enfocada hacia la terapia, sino más bien hacia el uso del coaching de artes expresivas o, como lo llamo yo, *coaching creativo*, en contextos organizacionales, en los que el marco de tiempo para trabajar es reducido y existen múltiples actores y agentes interesados.

Desde mi experiencia personal hablaré, fenomenológicamente, acerca de cómo las artes expresivas nos pueden ayudar a despejar el camino, a remover obstáculos e identificar

posibilidades que permitan sentar hitos, centrándonos en los recursos y en lo que será posible hacer desde el lugar en donde estemos. Desde mi experiencia en coaching creativo hablaré acerca de cómo la consigna de “reducir y simplificar” ha sido pieza central para introducir el uso de las artes dentro de organizaciones de negocios. Dado el contexto, fueron necesarias la claridad y la puntualidad en la forma de trabajar. Es así que, a partir de la unión de estas piezas, hablaré sobre cuál es mi forma de trabajar desde las artes expresivas y cómo esto me ha llevado a encontrar puntos de conexión con la metodología de proyectos (PMI) donde el marco de tiempo reducido es fundamental y donde las artes funcionan como puentes para unir lo sensible y creativo a lo planificado y estructurado, para encontrar el alma en las cuadrículas, buscar aliados y construir hacia adelante, siendo respetuosos con las búsquedas personales, colectivas, organizacionales y comunitarias, en un momento en que el tiempo y la información son de tanto valor como el encontrar nuestros propósitos de vida.

Sé paciente al leer por favor. Al ser una tesis enfocada en el coaching, el lenguaje usado puede ser bastante concreto, pero no por eso menos fértil. Las organizaciones tienen formas de comunicación que buscan la optimización de recursos, esto es muy similar al “menos es más”, trabajar la eficacia del lenguaje es una práctica que he tratado de mantener en estos escritos y que asocio al hablar fenomenológicamente de mi trabajo.

La motivación de esta investigación va ligada a mi identidad como artista, trabajando en ámbitos no artísticos, y hacia cómo generar un futuro viable para mis propósitos. Las metodologías creativas centradas en lo humano vienen siendo un boom dentro de las organizaciones. Encuentro que varias de estas técnicas son adaptaciones sistematizadas de procesos que los artistas venimos trabajando por muchísimos años, siempre cuestionando nuestras formas de ver el mundo y respondiendo a lo que nos mueve como seres humanos. Al ir

narrando mi trabajo organizacional podrán encontrar paralelos entre la metodología de proyectos (PMI) y la metodología de artes expresivas; esto en un afán de encontrar puentes entre lenguajes que permitan enlazar puntos de confluencia entre las artes y las organizaciones; y que juntos podamos erigir una realidad efectiva que sea una mirada de esperanza conjunta y personal. De acuerdo con Evers (2001), la realidad efectiva existe cuando el mundo circundante de cuantificables se interrelaciona y se alimenta de nuestro imaginativo mundo interior. Lo que surja del acompañamiento con las artes y el coaching será un producto pensado desde la realidad efectiva, pero el tomar decisiones de acción en la vida cotidiana es lo que va mostrando si aquello que imaginamos puede tomar forma y desarrollarse en el mundo. Decidir ejecutar lo encontrado en la realidad efectiva, no solo es un reto, sino también una posibilidad de crecimiento personal.

Por esto último, es que es de vital importancia integrar prácticas que consideren lo humano como una prioridad y que impulsen el desarrollo de todas las partes involucradas en una organización.

Los invito a acompañarme en esta travesía donde compartiré, a través del hacer, la forma en la que las piezas que conforman mi experiencia se van uniendo, en un camino que partirá de la imaginación y llegará a la realidad efectiva (Knill et al., 1995).

Bienvenido(a).

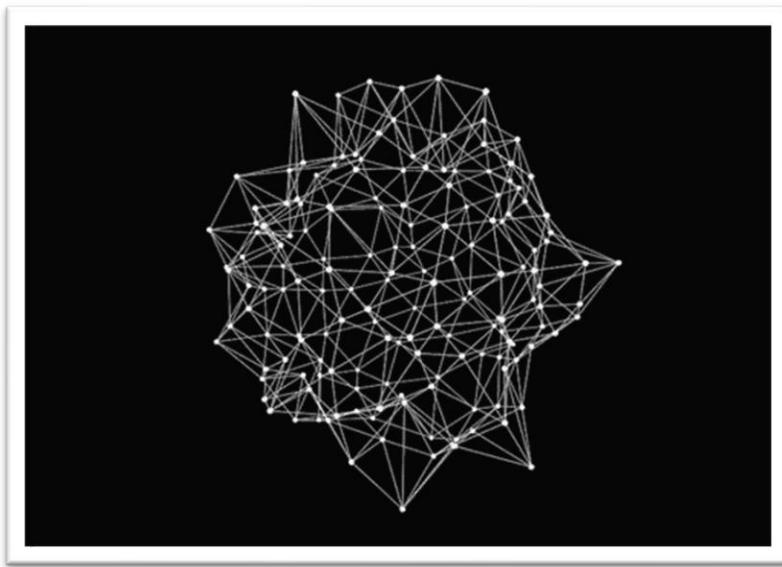
### **El inicio de la búsqueda**

Mi proceso de formación en artes expresivas podría verse representado como una serie de piezas, unas pequeñas y otras más grandes, donde a simple vista ninguna era menos importante.

Como armando un rompecabezas, empecé por las piezas más grandes y evidentes en el proceso personal, pensando en encontrar una forma, un patrón, una estructura o algo que pudiera darme luces para ordenar todas las ideas que giraban alrededor de mi cabeza en relación con lo que yo quería decir sobre las artes expresivas. La imagen que tenía en mente era más o menos así:

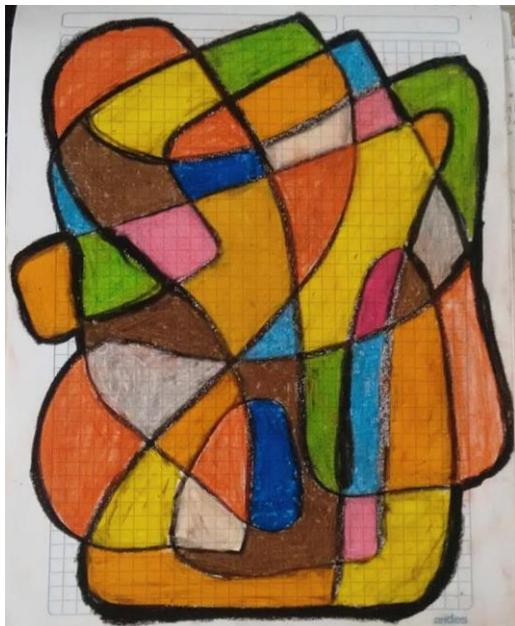
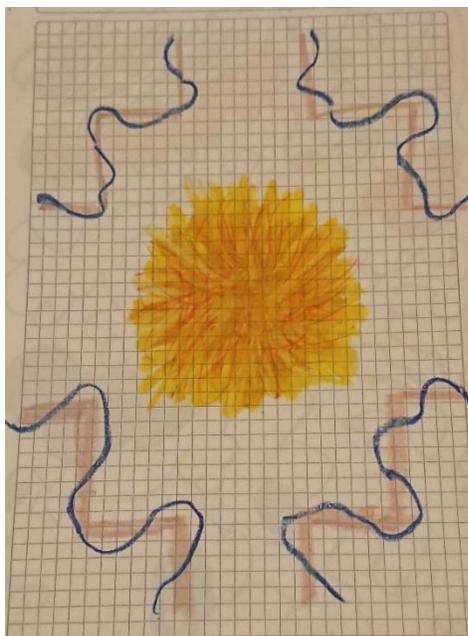
## **Figura 2**

*Conexiones en movimiento*



*Nota.* Para ver la imagen en movimiento entrar al siguiente link: <https://bit.ly/2HhM9VB>

En aquel momento, no tenía las herramientas necesarias para replicar eso que visualizaba, así que fui dibujando algunas figuras o imágenes de eso que quería plasmar, para así, ir dejando algunas pautas:

**Figura 3***Fragmentación 1***Figura 4***Fragmentación 2*

Durante el curso de investigación basada en el arte realizado en TAE Perú, fuimos trabajando las imágenes que surgieron en el proceso de creación; estas no tenían nombre y luego del análisis grupal, la palabra que recibí fue “fragmentación”. Aunque la palabra no me convencía del todo, en ese momento fue certera. Las formas que podía reproducir con mis habilidades plásticas eran solo fragmentos de lo que había imaginado. ¿Qué podía hacer desde las piezas?

Se me ocurrió que era como cuando abrías la caja de un rompecabezas y empezabas a reconocer qué es lo que había; en el proceso de mover y observar ibas reconociendo algunas formas para armar. Reconocer las piezas dependía del momento y el lugar en el que uno se encontraba. A veces era fácil identificar algunas, pero otras eran totalmente desconocidas. Había caos, posibilidades y también muchas cosas borrosas.

Fox (2014) nos dice que el caos es un preludio de la creatividad. Necesitamos aprender, como todo artista necesita aprender, vivir con el caos y, de hecho, bailar con él mientras lo escuchamos e intentamos ordenar. La idea de no contar con lo que necesitaba para explicarme hacía que continuar con esa exploración se viera como una posibilidad aburrida y algunas veces, abrumadora. El deseo de controlar era grande. Para evitar estar abrumada se me ocurrió que el movimiento me permitiría trabajar desde el cuerpo más que desde la razón y así buscar una forma de responder a la sensación de tener demasiadas piezas. Knill et al. (2005) nos dicen que esta capacidad de respuesta está inscrita en nuestra existencia corporal. Como Merleau Ponty ha demostrado, el cuerpo como lo vivimos (*le corps vécu*) siempre tiene una perspectiva del mundo; la percepción misma es un acto creativo, no una recepción pasiva de estímulos. Parafraseándolo, debía apelar a mi capacidad intrínseca para moldear lo que había con las capacidades que tenía.

Desde ese lugar, me pregunté cómo dar movimiento a las primeras piezas para acercarme un poco más a mi idea inicial. Necesitaba armar algo con lo que estaba frente de mí.

De los primeros bailes con las piezas entendí que entrar al caos en el arte debía de estar pensado siempre desde cómo mantener segura a la persona que se entregaba a un proceso que no conoce; en el que no era experto. Ser artista no implica que puedes entrar y salir del caos de la creación sin conflicto o que puedes hacer algo con lo que vas encontrando. A veces, los artistas tendemos a abrir procesos solo por el éxtasis de seguir descubriendo algo y esto puede ser perjudicial. En contextos de coaching podría resultar siendo un real desastre. Me di cuenta de que tener experiencia en un proceso de artes expresivas era un poco como saber nadar: podías conocer la técnica para flotar y moverte, pero a veces el caos de las olas era incierto y eras arrastrado por las corrientes a lugares desconocidos.

Para una persona menos familiarizada con el arte esto podría ser tan amenazante que tal vez no le sería posible conectar con algo que le permitiera mantenerse a flote, incluso si eso estaba frente a sí mismo. Esta situación podía generar que perdiese la esperanza o el interés por encontrar una respuesta. Como decía Yalom, “infundir y mantener la esperanza es crucial” (2000, p. 26).

Aquí me gustaría hacer una aclaración con relación al lenguaje. En inglés, Yalom usa la frase “*instillation of hope*”, que en la traducción al español es “infundir”; sin embargo, la palabra “*instillation*” no ha sido usada al azar. El verbo “*to instill*” en su traducción al español tiene un sentido amable y sutil: “introducir gradualmente, implantar o infundir” (Merriam-Webster, s.f., definición 1) y en algunos usos menos comunes “verter o inyectar en gotas” (Merriam-Webster, s.f., definición 2); la palabra “instilar” en español tiene que ver con “infundir o engendrar una idea o un sentimiento de modo sutil” (Real Academia Española [RAE], s.f., definición 2).

Encontré que en las artes expresivas (desde la terapia o el coaching) esa sutileza era de vital importancia. La esperanza no es algo que aparece o para lo que alguien pueda dar instrucciones sobre cómo encontrar; la esperanza es algo que cada uno construye desde los lugares seguros que tiene dentro de sí mismo, e incluso si la conocemos en episodios, necesita de un soporte periódico. El mapa hacia la esperanza es único para cada persona.

En mi caso, al entrar al caos no solo esperaba una exploración abierta, sino ir encontrando algunas pistas con relación a mi búsqueda del disfrute y aceptar el reto de convertir el caos en una especie de orden, respetando el momento de todo, no empujando más allá de lo que es posible -combinando santa paciencia con santa impaciencia- ese es el papel del artista (Fox, 2014).

En esta última frase, podría cambiar la palabra “artista” por “terapeuta” o “coach”, pues asocio la paciencia y la impaciencia con el tiempo que uno puede tener en estos procesos. El tiempo del artista no es el tiempo de la terapia de artes expresivas y ciertamente el tiempo de la TAE no es el tiempo del coaching creativo. Por un lado, la terapia necesita respetar los tiempos del paciente - experto en consulta, moverse a un ritmo adecuado y por otro, el coach trabaja sobre períodos cortos y necesita establecer parámetros que respeten los tiempos esperados para la persona, grupo u organización, tiempos que deben respetar los procesos individuales y colectivos, pero donde también hay que tener claro que uno es parte de una estructura. Hay que tener paciencia para alinear a las personas e impaciencia para ir encontrando puntos de referencia con los que se pueda ir tejiendo la esperanza: tender alianzas, armar estructuras, generar productos que agreguen valor al trabajo conjunto.

El tiempo del artista puede extender la exploración unas horas, un mes o años si es que el proceso creativo así lo requiere, pero en el proceso de las artes expresivas hay que tener en

cuenta que, ya sea en terapia o en coaching, los expertos estarán con nosotros una cantidad determinada de tiempo y es importante acompañarlos a cosechar elementos que puedan llevar hacia la realidad efectiva (Knill et al., 1995); elementos que puedan ser el impulso para implementar los hallazgos en sus procesos de transformación de la realidad, siendo estos los hitos que los soporten en la creación de sostenibilidad en el cambio.

Pero, ¿qué hacer cuando encuentras que hay demasiadas piezas y te es difícil definir qué es lo que quieres hacer, decir o, incluso, dónde empezar? Esa fue una de las preguntas que surgieron en mí luego de una exploración de movimiento.

La secuencia que elaboré sucedía dentro de una serie de cordeles entrelazados en formas geométricas en el piso, esas formas demarcaban el espacio por el que podía moverme y cada línea iba poniendo límites al desplazamiento de mi cuerpo.

Al iniciar el movimiento, mi percepción era que mi cuerpo estaba escindido. Por un lado, estaba coordinado pues mis piernas iban guiando el desplazamiento en direcciones específicas, pero yo tenía deseos de usar mis brazos de manera menos específica y asincrónica. Inicialmente, la idea de una dualidad funcionaba en mi mente y era lo que quería probar en el movimiento.

Sin embargo, el acto de deslizar mis piernas entre los espacios limitados me llevaba a trasladar los brazos en el mismo sentido, debía parar súbitamente a cada momento y con eso, realizar alguna otra forma con los brazos se hacía difícil, las líneas del piso cortaban el impulso con el que empezaba a moverme. Así decidí acoger esa limitación y convertirla en una forma: moverme como si estuviera cortando el espacio.

Acoger la acción de cortar cambió la secuencia, pasó de ser de un flujo libre y lento a tener un flujo contenido y rápido, donde deslizar y cortar se unieron en el movimiento. Las

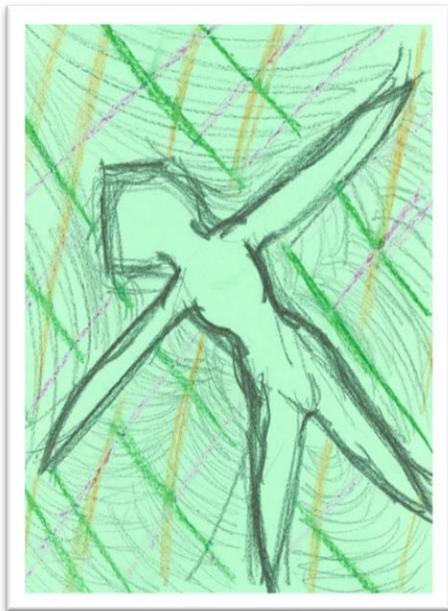
únicas similitudes entre la primera y segunda parte es que la intención de deslizar el movimiento siempre fue fuerte y sostenida.

La sensación de ese movimiento trajo a mí la imagen de un cuchillo, con lo cual la intención cambió también; de repente me encontraba cortando el espacio enérgicamente con los brazos, las piernas marcaban la dirección y la amplitud del movimiento, los brazos seguían la forma marcada por las piernas con la clara intención de cortar. Yo quería poder cortar los cordeles que limitaban mi desplazamiento.

Con esa imagen y sensación corporal, realicé un bosquejo de una figura humana con cabeza y extremidades afiladas, a la que llamé “Mujer cuchillo”.

### **Figura 5**

*Mujer cuchillo*

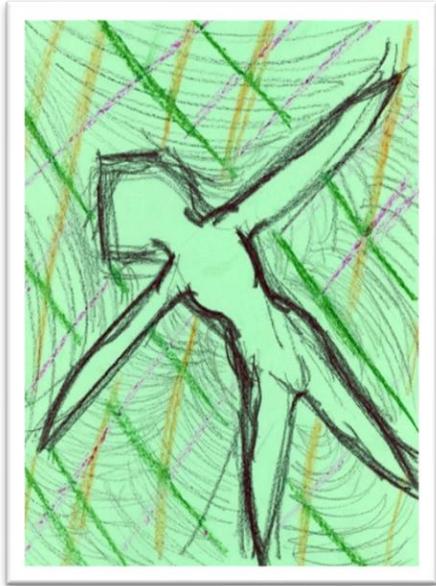


Para llevar un registro de los procesos de arte que voy realizando, me gusta digitalizar las piezas que hago como un procedimiento regular. Al hacer esto con “Mujer cuchillo” me di con la

sorpresa de que la imagen digital no representaba la intensidad con la que yo había realizado los trazos en el papel, por lo que decidí darle más intensidad a la imagen con herramientas digitales:

### **Figura 6**

*Mujer cuchillo con variación de intensidad*



Encontré entretenido esto de modificar la imagen digitalmente y decidí jugar con los efectos que tenía a la mano en la aplicación que estaba usando<sup>1</sup>. Así, empecé una serie a la que seguí llamando “Mujer cuchillo”, dónde cada cambio en la imagen me iba dando datos acerca de las particularidades de esta mujer de extremidades afiladas. La idea era poder profundizar en la imagen con algunas consignas:

1. Probar los efectos disponibles en la aplicación.
2. Verificar si visualmente los cambios me hacían sentido.

---

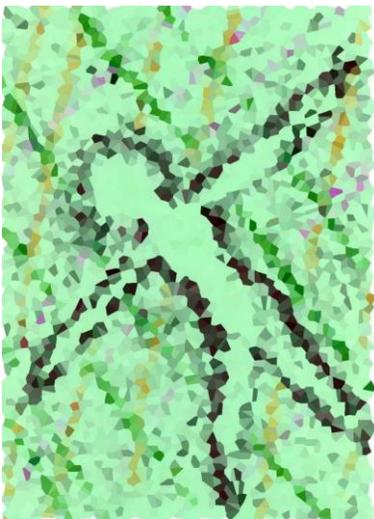
<sup>1</sup> Picnik. La aplicación ya no existe.

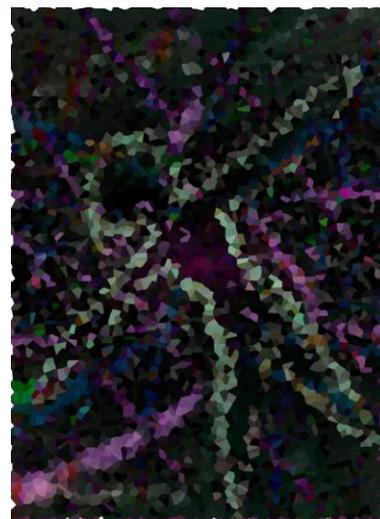
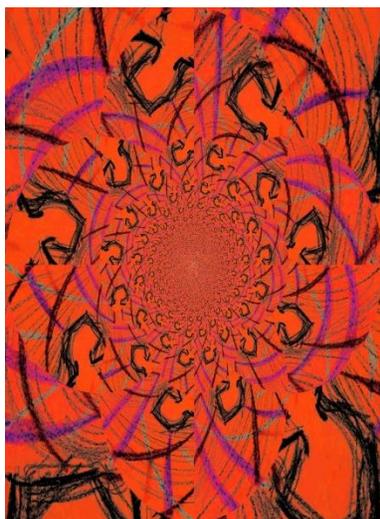
3. Preguntarme si había alguna sensación de similitud entre el proceso de exploración de movimiento y este nuevo medio.

Así realicé varias versiones, tal y como se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Variaciones mujer cuchillo*

		
<p><b>Difusa</b></p>	<p><b>Blanda</b></p>	<p><b>Intensa</b></p>
<p>El cambio no me gustó, la vista difusa de la imagen me daba la sensación de fragmentación y se perdía intención de la que había nacido el movimiento.</p>	<p>El cambio del color de fondo fue un tema de azar, probé con otro de los efectos de la aplicación y además del cambio de color, las líneas de la mujer adquirieron curvas más pronunciadas, dando una sensación de flacidez.</p>	<p>No me gustó la idea de flacidez, pero sí el color, por lo que me quedé con el color de fondo y volví a trabajar con la intensidad de la forma</p>



### **Torbellino**

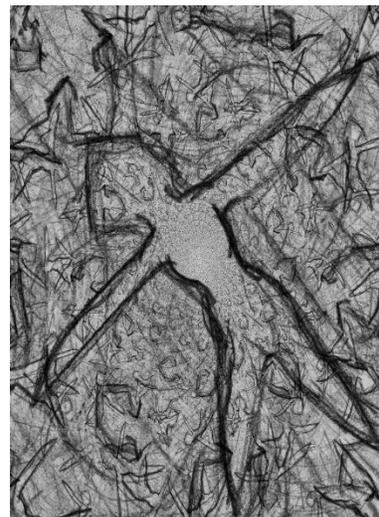
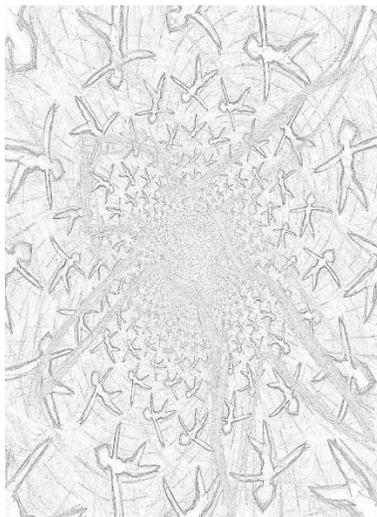
Cambié de efecto y esto me gustó, la idea de que parte de la imagen se repitiera y saliera expulsada desde el centro. La idea de una fuerza centrífuga surgió aquí, cosas queriendo salir, pero resistiéndose a hacerlo.

### **Vía Negativa**

Regresé a la forma entera de la imagen, nuevamente cambié de efecto y el color cambió. Vino a mi mente la frase de Grotowski (1970), “La nuestra es una vía negativa, no una colección de técnicas, sino la destrucción de obstáculos” (p. 11). “Destrucción de obstáculos”, de esta imagen me quedé con eso.

### **Negativo – Difuso**

Probé el efecto de fragmentación y con la imagen en negativo y volvió a disgustarme. A través de esta imagen entendí que lo que me molestaba de la imagen era que la silueta estuviera partida en pedacitos. Eso no representaba la intención del movimiento original.



### **Combinado**

Decidí regresar a la forma y color original y agregarle lo que me había gustado de la versión torbellino. La idea me gustó, la imagen original y muchas otras pequeñas saliendo del centro. Asocié la idea de cortar el espacio con la de la fuerza centrífuga. Me quedé con las palabras cortar y expulsar.

### **Combinado sin color**

El color verde no me convenció, así que pensé intervenir la imagen de manera “analógica” quedarme con la forma determinada en la aplicación y darle color a mano. Al quitar el color la forma de la mujer se volvía débil y las pequeñas imágenes tomaban fuerza. No me gustó.

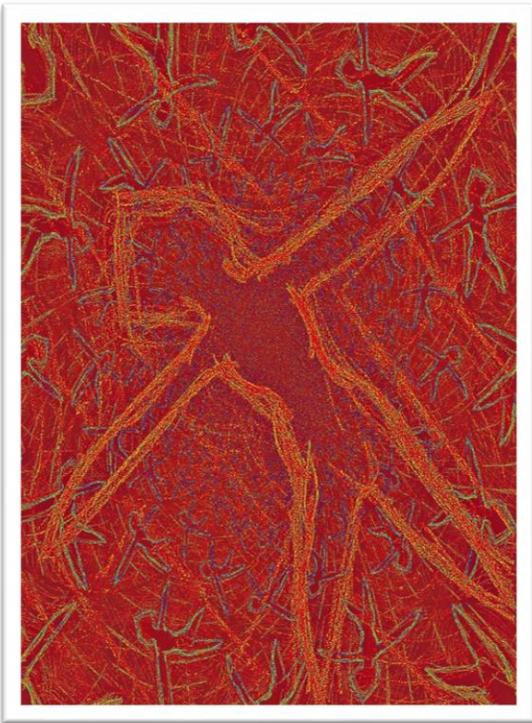
### **Combinado intenso**

Reforcé la intensidad de la imagen sin color, al hacerlo la silueta de la mujer cobraba fuerza, pero las otras formas también; al punto de volver todo borroso.

Ir dándole títulos a las imágenes ciertamente me ayudó a aclarar lo que me atraía y lo que no de cada imagen, para con eso crear una imagen que resumiera las cosas que funcionaban para mí.

### **Figura 7**

*Mujer cuchillo – Intervención digital*



“Intenso torbellino”

“Cortar”

“Expulsar”

“Destrucción de obstáculos”

“Silueta definida”

Decidí imprimir esta imagen como producto final, sin embargo, la impresión no salió tan intensa como se ve aquí. Este azar digital me llevó a intervenir la figura por última vez y, con

eso, dar la forma final, resaltando y definiendo lo que yo quería, en mis propios términos, dentro de lo que yo podía hacer. El proceso de hacerlo fue muy satisfactorio.

Definí con diferentes colores cada personaje expulsado usando pintura acrílica, reforcé la silueta de la mujer cuchillo, fortalecí la idea de que había cosas que salían “centrifugadas” con fuerza del centro de la mujer. Las formas afiladas de la mujer iban cortando esas otras figuras que no pertenecían a la imagen central.

El proceso de hacer en el arte me dio la oportunidad de ir limpiando el camino y centrarme en aquello que funcionaba y era significativo para el proceso de exploración que realizaba en ese momento. La repetición digital me ayudó a deconstruir y limpiar una serie de ideas que venía trabajando, como reconocer lo propio y lo ajeno en los discursos que mantenemos en nuestras experiencias.

### **Figura 8**

*Mujer cuchillo – Técnica mixta*



En ese momento, mi proceso personal estaba enfocado en distinguir mi voz y mi deseo, separarlo de las voces del miedo, de las voces de otras personas en mi vida para aclarar mi panorama. ¿Qué es lo que quiero hacer conmigo? Con mi talento, con las cosas para las que soy buena ¿cuál es la forma que quiero dar al trabajo que estoy haciendo? ¿Qué uso puedo darle en el mundo? Eran muchas preguntas.

En el movimiento podía distinguir muchas contradicciones internas y a la vez, dimensiones no exploradas en mis discursos.

La deconstrucción indica que a veces es necesario dismantelar activamente el orden existente del mundo para que algo nuevamente tenga la oportunidad de ocurrir. La deconstrucción permite el caos, un vaciado de lo que era una condición previa para lo nuevo. La deconstrucción es un proceso activo de contacto crítico dentro de los límites del orden establecido de una obra, lo que demuestra la insuficiencia y la inadecuación en la línea actual de preguntas y la realización del deseo. Es una precondition para la posterior reconstrucción de una realidad más satisfactoria, que surgirá, como por sí misma, a través de la pasividad, cristalizando el potencial de una situación sin intenciones ni voluntad. Convertirse requiere descentrar lo que uno se ha convertido, una deconstrucción (Stitelmann, 2018). Además de ordenar y limpiar, la deconstrucción actúa como un reconocimiento de algunos discursos no explorados u olvidados, que están ahí, obstaculizando el camino.

En el arte, vino a mi mente el término “vía negativa” usado por el director polaco Grotowski (1970), para quien el trabajo del actor no se basaba en una colección de técnicas, sino en la destrucción de obstáculos. Grotowski (1970) nos decía que esa destrucción de obstáculos era lo que nos ayudaba a llegar a la verdad en una puesta en escena, por lo que la exploración y experimentación personal eran claves para generar nuevas experiencias para el actor y el

espectador. Sin embargo, era muy enfático en que el trabajo del actor nunca debe basarse en su relación con el público, sino en su relación con él mismo; para Grotowski, el espectador nunca puede ser el punto de referencia del actor, pues si eso fuera así el actor caería en una especie de prostitución, donde el éxito de su trabajo estaría guiado por lo que el espectador desea. Para este autor, la verdad del actor en la representación de un personaje dará frutos a manera de nuevos espacios de representación, donde el espectador podrá ser afectado por la verdad de la obra. Más allá de una relación de venta, el teatro pobre es una forma de hacer, donde menos es más y se busca la eliminación de resistencias a través de un trabajo constante, ya que cada representación es en sí misma una nueva experiencia (Grotowski, 1970).

Esto me hizo pensar que, durante los procesos de cambio, es común encontrar que las personas llegan a nosotros enviados por alguien más: padres, parejas, jefes, instituciones, etc. En esos casos, las resistencias suelen ser grandes pues esos procesos de cambio son inspirados desde afuera y más que una inspiración, son una solicitud. ¿Cómo trabajar esas solicitudes externas cuando estas también involucran temas internos? ¿Cómo diferenciar qué es importante o por dónde debes empezar?

Con relación a eso, el proceso de hacer la “Mujer cuchillo” me dio la oportunidad de ir limpiando el camino a través de la repetición; iniciando con la repetición de una secuencia de movimiento y pasando por una repetición de imágenes que poco a poco iban trasladándose a las palabras.

Fernández (2001) nos dice que, en técnicas de danza sistematizada, como el ballet clásico y muchas otras formas de danza, la repetición es parte del entrenamiento en danza y el proceso creativo. Durante el proceso creativo de piezas de danza, algunos coreógrafos usan la repetición como una herramienta formal de composición. De esta manera, la repetición construye un

vocabulario en movimiento en el bailarín. Haciendo referencia al proceso creativo usado por Bausch, Fernández (2001) nos habla de cómo la repetición es usada para dismantelar esos vocabularios en movimientos aprendidos sea por técnicas de danza o sociabilización. La repetición se convierte en una herramienta creativa a través de la cual los bailarines reconstruyen, perturban y transforman su estética y su trasfondo social. La repetición inicialmente fragmenta las experiencias de los bailarines y la narrativa de sus secuencias de movimiento. Eventualmente, la repetición crea una nueva clase de continuidad, transformando las historias del cuerpo de los bailarines... La repetición extensiva de escenas personales gradualmente las moldea hacia una forma estética, disociada de la personalidad de los bailarines (Fernández, 2001). Esto me hace pensar que “el tercero” de las artes expresivas no es solo un momento eureka, sino que es algo que se va mostrando tímidamente y que está íntimamente ligado a la esperanza - el tercero y la esperanza danzan una pieza silenciosa donde se van mostrando poco a poco, esperando el momento en que ambos podrán aparecer y ser recibidos. La aparición de este tercero a través del juego y la configuración del trabajo se experimentará como un regalo que confiere sentido a través de su realidad efectiva (Knill et al., 2005). Registrar esos pequeños encuentros o hitos nos ayuda a marcar pautas y generar información que nos ayudará en el trabajo futuro. La danza de la esperanza y el tercero re-enmarca el proceso y va dando forma a lo que asoma, sea esto esperado o no.

Las intervenciones que realicé a las imágenes con el uso de la tecnología me ayudaron a identificar algo que en la exploración es una dificultad: Las artes expresivas te dan la oportunidad de traer a la superficie una gran cantidad de memorias y asociaciones, lo cual en muchos contextos puede ser positivo; pero en algunos casos como el mío, pasar de una creación a otra sin permanecer en el arte o ir sentando hitos es como abrir 200 cajas y dejar el contenido en

la sala.

Intervenir usando la tecnología de alguna manera me ayudó a detenerme y tomar pausas, a través de ella pude darme cuenta de que, aunque hay cosas que técnicamente no sé hacer, siempre hay otras disciplinas y herramientas que pueden ayudarme a encontrar respuestas. Dentro de la tecnología hay un concepto que encontré muy interesante y trasladé a mi práctica de artes expresivas; este se refiere a la diferencia entre “datos” e “información”.

Hay una diferencia sutil entre los datos y la información. Los datos son los hechos o detalles de los cuales se deriva la información. Los datos individuales rara vez son útiles solos. Para que los datos se conviertan en información, los datos deben ponerse en contexto. Podemos observar las diferencias entre los datos y la información en la siguiente tabla (Tabla 2):

**Tabla 2**

*Diferencias entre Datos e Información*

<b>Datos</b>	<b>Información</b>
No son específicos	Es específica
No están organizados/procesados	Tiene estructura
Pueden ser aleatorios	Necesita un contexto
Materia prima	Producto

*Nota:* Basado en Kundu (2016). Elaboración propia.

Así, desde mi práctica puedo decir que las artes expresivas tienen el poder de levantar gran cantidad de datos, pero puede que estos no lleguen a concretarse en información si es que la práctica no es cuidadosa y preocupada en contextualizar y sentar hitos significativos para la persona o grupo. Así, la investigación basada en las artes traslada la *recopilación de datos* a los ámbitos de la *creación de datos*, y al hacerlo, permite la posibilidad de cambio, una huida de las

narrativas limitadas que construyen nuestra realidad (Clark/Keefe et al., 2013). Las artes expresivas dan forma a los datos a partir de la expresión y, con esto, le generan la posibilidad de recrear.

Identificar el contexto sobre el cual trabajaremos es un norte vital, pues nos ayudará a entender mejor aquello que emerge y así conectarlo cuidadosamente con el motivo de consulta. Poder tener ese encuadre nos ayudará a manejarnos mejor en el futuro, pues incluso teniendo información, podemos no tener conocimiento.

De acuerdo con Prior (2018), la información no es lo mismo que conocimiento, sin embargo, se confunden con frecuencia. El conocimiento, como la información, no permanece estático. Tanto el conocimiento como la información solo son directamente relevantes si el receptor puede proponer y reutilizar lo que se conoce. Sin embargo, la información es de poca utilidad si no poseemos el conocimiento para saber qué hacer con ella.

No todo lo que aparece en el arte es significativo para un proceso; ir marcando algunas prioridades ayuda a sentar hitos simples y es un ejercicio de priorización. Preguntar: ¿Qué estoy listo para hacer primero? marca una pauta a manera de práctica de cuidado y compromiso. Nos ayuda a ir entendiendo qué es lo que podemos hacer con nuestros hallazgos en el momento en que nos encontramos, pues la adquisición de conocimiento no es lineal, sino que se gana más como una red de comprensión a través del tiempo (Prior, 2018).

En mi investigación, la repetición de esa pregunta durante los procesos de exploración y trabajo con las artes expresivas me ayuda a generar un patrón para conexiones e hitos importantes. Los hitos son como una señal en el mar: a veces son un faro en el camino y a veces un lugar para mantenerte a flote. Como facilitador de un proceso, no sentar hitos puede ser una práctica irresponsable, pues hay una gran posibilidad de levantar información de la que no

podrás hacerte cargo. Ir marcando señas es parte de nuestra responsabilidad estética, un acto de cuidado.

Preguntarnos qué es posible en este momento, como práctica reiterada, nos ayuda a hacer una distinción entre lo que es diferente y lo que es una repetición.

El filósofo francés Gilles Deleuze nos habla acerca de cómo la diferencia y repetición son parte de un sistema de conceptos abiertos.

Para Deleuze, solo hay filosofía cuando hay conceptos, pero los conceptos no son generalidades abstractas, sino que son singularidades ligadas a espacios y tiempos concretos, con fecha y nombres determinados, que, sin embargo, admiten amplias aplicaciones a otros ámbitos distintos del de su origen. (Martínez, 2009, p. 4)

Singularidades que, al ser repetidas, se presentan como verdaderas productoras de lo nuevo. Deleuze nos habla acerca de cómo el pensamiento clásico, ve a la repetición como una generalidad, una copia de un original previo; esto aplicado a la reflexión y las ideas no daría como resultado ninguna diferencia entre un ejemplar y otro. Así, Deleuze propone que:

La repetición rompe con el modelo de la representación, ya que no es la vuelta de algo que ya ha sido, sino la creación de lo nuevo. La repetición no es una costumbre o hábito centrado en el presente ni una memoria basada en el pasado, sino el eterno retorno de la diferencia, entendido como un movimiento hacia el futuro. (Martínez, 2009, p. 49)

Es decir, para encaminarnos más allá de la representación, la repetición debe traer consigo ciertas diferencias y debemos estar atentos más al potencial y las cualidades, que a la medida y extensión de estas.

Según Levine, para Derrida la diferencia implica no solo diferir, en el sentido de no ser lo mismo, sino también en el sentido de la demora temporal. La diferencia, por lo tanto, es un

intento de pensar nuestra existencia en el tiempo, una tarea imposible, si el pensamiento se entiende como unir las cosas en una unidad estable (Knill et al., 2005).

Regresando al ejemplo de la “Mujer cuchillo”, podría decir que si bien la imagen partió de memorias personales y ejemplos concretos, la repetición me permitió identificar singularidades acerca de mi forma de trabajar con las artes: En contextos caóticos, es útil poder ir desmenuzando situaciones para identificar qué sirve y qué no en el momento; así, se puede limpiar el camino de obstáculos que nos impiden dilucidar la dirección en que queremos ir, descartar pensamientos, formas de operar que no corresponden al momento en que estamos e ir definiendo parámetros que nos ayuden a considerar que en tiempos de cambio, existen algunas certezas, incluso si es que estas son “simuladas” por el momento.

De este ejercicio de exploración, pude rescatar recursos personales importantes para mi trabajo:

- La capacidad para identificar un tema desde una perspectiva macro.
- La capacidad para deconstruir una idea macro en pequeñas piezas que puedan ser manejables.
- La capacidad de ir sentando hitos como práctica regular.

Estos tres recursos me ayudan a generar auto referencias y este auto conocimiento es el que fue generando algunas certezas para continuar este proceso.

### **La voz y las piezas**

¿Por qué nos interesa el arte? Para cruzar nuestras fronteras, sobrepasar nuestras limitaciones, colmar nuestro vacío, colmarnos a nosotros mismos. No es una condición, es un proceso en el que lo oscuro dentro de nosotros se vuelve de pronto transparente (Grotowski, 1970).

De la exploración plástica y digital en la mujer cuchillo, pude entender la importancia de tener puntos de referencia cuando uno realiza un trabajo. A veces los puntos de referencia son externos y otras internos, por lo que el autoconocimiento es importante para entrenar la sensibilidad y reconocer oportunidades. La repetición en las artes me llevó a reconocer las diferencias y similitudes y a transparentar el camino.

Uso la palabra “transparentar”<sup>2</sup> porque creo que las transferencias intermodales iban ayudando a reconocer estructuras básicas e iban limpiando el camino para tener claridad en relación con lo que uno quiere decir sobre un proceso. Si bien Hillman también nos habla de “transparentar”, este lo hace en términos de “ver-a-través” de las ideas como perspectivas. Para James Hillman transparentar es de-literalizar nuestras ideas y ver experiencias literales a través de distintas ideas que permitan ver con alma y hacer-alma. En mi caso, el transparentar era una literalidad del material de arte y el proceso (Hermética, 2018).

Pensando en el proceso de “transparentar” y “elegir” fue que inicié la exploración para realizar un autorretrato; el cual en mi concepto inicial debía realizarse en una plataforma transparente que permitiera visualizar el paso de una etapa a otra a través del movimiento. La idea del movimiento fue descartada rápidamente, al no ser viable en términos de tiempo y practicidad y se convirtió en una exploración aparte. Decidí usar una base de acrílico, como una analogía acerca de tener una base sólida y clara, donde la luz pudiera pasar a través de la

---

<sup>2</sup> El término “transparentar” usado se refiere al usado por la RAE (s.f.):

1. Dicho de un cuerpo: Permitir que se vea o perciba algo a través de él.
2. Dicho de un cuerpo: Ser transparente.
3. Dicho de una cosa que no se manifiesta o declara: Dejarse descubrir o adivinar en lo patente o declarado. Transparentarse un propósito, el temor, la alegría.

creación.

El punto inicial de referencia para esta exploración fue el pintor español Pablo Picasso, quien haciendo uso de la luz, realizó dibujos sobre el aire mientras era fotografiado. Picasso posó para el lente del fotógrafo Gjon Mili durante 5 sesiones en las que proyectó 30 dibujos.

### Figura 9

*Picasso: Experimentación con la luz*



*Nota.* Adaptado de *Behind the Picture: Picasso 'draws' with light*, por B. Cosgrove, s.f., Life Magazine (<https://www.life.com/arts-entertainment/behind-the-picture-picasso-draws-with-light/>).

Un lienzo transparente, trazos, luz y repeticiones fueron mis puntos personales de partida, los tres primeros por el gusto de seguir mi impulso y el último por no estar muy segura de qué era lo que quería decir de mí en ese autorretrato.

Empecé a trabajar con lo que tenía a mano; con ayuda del mismo programa digital de la “Mujer cuchillo”, me las arreglé para resolver el problema de no saber dibujar una figura humana

y esbocé digitalmente 11 fotografías que me gustaban y hablaban de momentos específicos en mi vida (autorretrato = autorreferencia). De las 11, elegí tres (tabla 3) y me aseguré de que los esbozos digitales fueran casi imperceptibles, para así poder darle a mano el carácter que yo deseara, y pospuse la elección final para cuando las imágenes tuvieran algo más de forma.

### **Tabla 3**

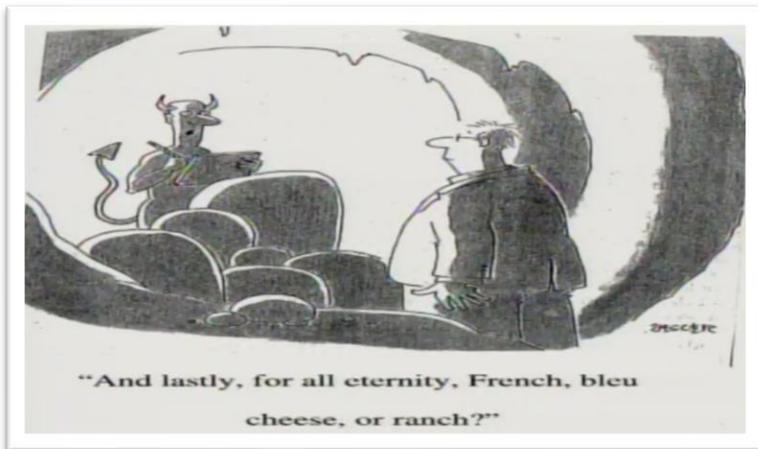
#### *Esbozos digitales*



Debo decir que al iniciar el proceso tenía la esperanza de pronto encontrar la imagen con la que me iba a quedar, pero ese no fue el caso. Contrario a lo que pensaba, mi proceso se paralizó pues no estaba contenta con los resultados iniciales. Schwartz (2005) nos dice que la parálisis es una consecuencia de tener demasiadas elecciones. Y pienso que esto hace que el mundo se vea así (Figura 10):

## Figura 10

*Y, por último, para toda la eternidad, ¿aderezo francés, queso azul o ranchero?*



*Nota.* Adaptado de *La paradoja de la elección*, en B. Schwartz, 2005, Conferencias TED.

En verdad uno quiere tomar la decisión correcta si es por toda la eternidad ¿cierto? Uno no quiere elegir el fondo erróneo, incluso el aderezo incorrecto. Entonces este es un efecto. El segundo efecto es que aun cuando logremos rebasar la parálisis y elegir, acabamos menos satisfechos con el resultado de la elección de lo que estaríamos si hubiésemos tenido menos opciones para elegir. Y hay varias razones para esto. Una de ellas es que, con tantos tipos diferentes de aderezos para elegir, si compras uno y no es perfecto y, bueno ¿cuál aderezo lo es? Es fácil imaginar que pudiste haber realizado una elección diferente que hubiese sido mejor. Lo que ocurre es que esta alternativa imaginada te induce a lamentar la decisión que hiciste, y este remordimiento le resta a la satisfacción que obtienes de la decisión que hiciste, aun cuando la decisión haya sido buena. Entre más opciones existan, es más fácil lamentarlo todo, hace que la opción que elegiste sea decepcionante (Schwartz, 2005).

En ese sentido estoy de acuerdo con Schwartz, a medida que se incrementa la parálisis, la

satisfacción disminuye. ¿Pero qué era lo que me hacía sentir insatisfecha si es que había seguido los puntos que mi intuición decía debía seguir? (Un lienzo transparente, trazos, luz y repeticiones). Regresé a revisar mis parámetros, pues había algo que se me estaba escapando y no estaba contenta con lo que la exploración me iba mostrando.

Si bien yo había delimitado el material y el estilo, no había delimitado lo que yo quería decir de mí en ese autorretrato. Me pregunté qué es lo que podía decir de mí en ese momento.

En paralelo a este trabajo, estaba realizando un entrenamiento de voz y cuerpo que tenía como base la técnica de la propiocepción; el aprendizaje acerca de cómo sacar la voz iba de la mano de entender cómo el sonido se generaba desde el cuerpo y cómo este también guarda memorias del sonido de otras voces propias y ajenas. Durante el entrenamiento vocal, mi maestra me invitó a trabajar el poema “Muchos somos” de Pablo Neruda (2017) a modo de cristalizar la información que iba surgiendo desde el sonido del cuerpo y de este, hubo varias frases que resonaron con la búsqueda en la que me encontraba en ese momento:

De tantos hombres que soy, que somos,

no puedo encontrar a ninguno:

... se me pierden bajo la ropa,

se fueron a otra ciudad.

...y así yo no sé quién soy,

no sé cuántos soy o seremos.

Me gustaría tocar un timbre

y sacar el mí verdadero

porque si yo me necesito

no debo desaparecerme.

Mientras escribo estoy ausente  
y cuando vuelvo ya he partido:  
voy a ver si a las otras gentes  
les pasa lo que a mí me pasa,  
si son tantos como soy yo,  
si se parecen a sí mismos  
y cuando lo haya averiguado  
voy a aprender tan bien las cosas  
que para explicar mis problemas  
les hablaré de geografía. (Neruda, 2017)

Ese “no debo desaparecerme” resonó profundo en mí, a medida que iba explorando los parajes de la voz me daba cuenta cómo el cuerpo guarda memorias sonoras. Las cualidades musicales y emocionales de la voz, independientemente de las palabras que pronuncia, revelan mucho acerca de la naturaleza de una persona, humores, preocupaciones y carácter... Las cualidades que le dan a la voz sus colores únicos cumplen una función importante en el mantenimiento de nuestro sentido de identidad, ya que el sonido de nuestra voz nos recuerda quiénes somos, afirma y refuerza nuestra propia imagen (Newham, 1999).

Tal vez la dificultad en el autorretrato estaba en asumir que podía decir una sola cosa de mí. Había tratado de hacer una elección pensando en que esa imagen me iba a representar para siempre y eso era imposible. Había intentado delimitar mi identidad en una imagen, enfocándome solo en parámetros técnicos, pero ¿Qué podía decir de mí a través de esos parámetros técnicos? Me di cuenta de que la pregunta inicial no había sido suficientemente específica; la pregunta no era únicamente ¿Qué puedo decir de mí?, sino ¿Qué puedo decir de mí

en este momento de mi vida?

Regresé a mirar las imágenes elegidas en un inicio, pero que no use. Imágenes que contaban momentos y cargaban consigo sensaciones específicas, momentos que yo reconocía como decisivos, donde había encontrado experiencias que alimentaban mi vida, otros donde era momento de dejar ir, para seguir adelante.

Hillman (1996) afirma que la vida como imágenes no pregunta por dinámicas familiares o predisposiciones genéticas. Incluso antes de que haya historias de vida, las vidas se muestran como imágenes. Ellas piden ser vistas primero. Incluso si cada imagen está realmente preñada de significados y sujeta al análisis de disección, si saltamos a los significados sin apreciar la imagen, hemos perdido un placer que no puede ser recuperado por la mejor de las interpretaciones. También hemos quitado el placer de la vida que estamos observando; la exhibición de su belleza se ha vuelto irrelevante para su significado.

Las imágenes no daban a conocer sucesos en el pasado, sino hablaban de cómo actuaban en mí las emociones; y lo digo en presente pues aún al ver las imágenes el día de hoy, me doy cuenta de que para mí lo esencial no es únicamente dónde se originaron, sino hacia dónde me impulsan. En ese sentido, las imágenes vienen a hablarme siempre acerca del futuro, acerca de qué es lo que estoy haciendo con mis circunstancias.

Mis circunstancias también estaban envueltas en las circunstancias de otras personas. En el trabajo con la voz y el cuerpo fui encontrando cómo las voces del entorno cercano estaban grabadas en mí. Era necesario poder deconstruir esas circunstancias para poder identificar lo propio de lo ajeno, como ejercicio curativo para la vida era necesario:

Hacer hablar a las obras en el interior de sí mismas, a través de sus fisuras, sus blancos, sus márgenes, sus contradicciones, sin tratar de aniquilarlas. De aquí proviene la idea de

que la mejor manera de ser fiel a una herencia es serle infiel, es decir no recibirla literalmente, como una totalidad, sino más bien pescarla en falta, captar su “momento dogmático.” (Derrida & Roudinesco, 2009, p. 10)

Permitir que eso que sentimos se muestre, darle turno a lo que emerge y poco a poco “a través de la deconstrucción, usted logrará hacerlos vivir y hablar, no como ídolos, sino como portadores de una palabra viva” (Derrida & Roudinesco, 2009, p. 11).

¿Qué estoy lista para hacer primero? Darle espacio y voz a lo que emerge es como reafirmar la existencia de esas circunstancias con las que has coexistido por herencia o por elección, “no solo aceptar dicha herencia, sino reactivarla de otro modo y mantenerla con vida... En el fondo, la vida, el ser-en-vida, se define acaso por esa tensión interna de la herencia, por esa reinterpretación de la circunstancia del don, hasta de la filiación” (Derrida & Roudinesco, 2009, p. 12). Reconocer la totalidad y las piezas, reconocer las tensiones, abrir un espacio para ver la realidad literal y con esperanza, empezar la deconstrucción, pues:

Ella gobierna dos gestos a la vez: dejar la vida en vida, hacer revivir, saludar la vida, “dejar vivir”, en el sentido más poético de lo que, por desgracia, se transformó en un slogan. Saber “dejar”, y lo que quiere decir “dejar” es una de las cosas más bellas, más arriesgadas, más necesarias que conozca. Muy cerca del abandono, el don y el perdón. La experiencia de una “deconstrucción” nunca ocurre sin eso, sin amor, si se prefiere esa palabra. Comienza por homenajear aquello...” (Derrida & Roudinesco, 2009, p. 13)

En francés, Derrida hace un juego de palabras entre *prendre* y *s'éprendre* (agarrar y prendarse), un juego que encuentro apropiado para describir lo que uno siente cuando recuerda algunas memorias de afectos pasados; episodios aparentemente indivisibles de heroísmo enmarcado en drama y dolor; uno se prenda y se agarra a esas memorias que forman parte de uno

y de nuestros aprendizajes sobre el amor. Esto se puede ver y sentir claramente en el cuerpo y para mí es precisamente desde el amor que las artes expresivas nos dan una oportunidad única para entender que:

Siempre hay un momento en que declaro, con la mayor sinceridad, la admiración, la deuda, el reconocimiento y la necesidad de ser fiel a la herencia para reinterpretarla y reafirmarla interminablemente... Un heredero no es solamente alguien que recibe, es alguien que escoge, y que se pone a prueba decidiendo. (Derrida & Roudinesco, 2009, p. 16)

Deconstruir implica fragilidad. Es necesario ser gentil con uno, con el otro, con lo que encuentras. Sentar hitos te ayuda a reconocer que hay algunas batallas ganadas y que, aunque a veces uno puede sentir que tiene que defenderse, identificar esos hitos te va ayudando a dejar de defenderte para empezar a protegerte; respetando los límites, hablado con amor cuando la luz de alerta se prende y es necesario diferenciar la voz del miedo de la propia.

A través de la propiocepción y la voz, fui entendiendo cómo mi cuerpo tomaba ciertas posiciones para parecerse a mi sentir en el sonido, fui encontrando el mío desde el sonido del llanto. Fui encontrando mis sonidos de la mano de mi maestra, quien a manera de espejo iba atestiguando lo que veía y escuchaba en el proceso de arte. Es posible que un profesional capacitado para trabajar con la voz ayude a traducir las imágenes de la psique en sonido vocal. Porque cada una de las partes internas del yo tiene una voz, y así, al extender la respiración, la profundidad, la fuerza, la flexibilidad y la fluidez del rango vocal, es posible extraer todo el espectro imaginativo de la psique en el sonido. Dando voz a los aspectos multidimensionales del yo, es posible capacitar a alguien para crecer en sí mismo y llegar a aceptar al yo completo en todas sus propensiones (Newham, 1999).

Los recursos pueden encontrarse en lugares insospechados como la vulnerabilidad; de reconocer el miedo también pueden surgir herramientas. El trabajo con mi maestra me fue ayudando a reconocer la profundidad de las imágenes que conforman la naturaleza de mi voz. Este entrenamiento fue un poco como el poema de Neruda, conocer de mi geografía. Así escribí:

Soy una mujer que tiene muchas vivencias, que está construida de luz y oscuridad, que busca que su camino este hecho con el corazón y es eso lo que va definiendo las rutas que transito. La luz podrá cambiar, pero la forma que encuentro para mirar de frente al futuro, es ser transparente con esas vivencias que me conforman.

Habiendo delimitado el momento en el que me encontraba, retomé las imágenes esbozadas que había descartado en un inicio y decidí ensamblarlas alrededor de una foto de ese momento.

### **Figura 11**

*Autorretrato – Sin iluminación*



## Figura 12

### *Autorretrato – Con iluminación*



De esta exploración intermodal rescato varios aprendizajes:

1. Es importante ser específico en la formulación de preguntas, una generalidad puede darte una variedad de caminos, pero la especificidad te ayuda a ser preciso con lo que necesitas.
2. Definir los parámetros de lo que se quiere trabajar es un acto de cuidado, los encuadres demasiado abiertos pueden no beneficiar un proceso si es que en este hay muchos intereses pendientes y sin desarrollar. Es necesario establecer desde el inicio si lo necesario es trabajar un encuadre abierto o uno cerrado.
3. Tener muchas piezas en un proceso y querer hacer algo con ellas puede ser un proyecto; sin embargo, cada pieza puede ser un proyecto en sí mismo también. A veces, trabajar solo sobre una pieza nos permite tener mayor especificidad y es a través de esta que podemos encontrar patrones; esos patrones son puntos que nos permitirán ser menos redundantes y más eficientes en el proceso de artes expresivas. Es necesario “preguntar cuáles son las condiciones que permiten que un aporte personal constituya un avance. La

creatividad no debe ser entendida como un fenómeno individual, sino como un proceso sistémico.” (Álvarez, 2010, p. 8)

4. Tener más productos artísticos no significa ser más creativo o eficiente, lo importante es generar valor con lo que uno hace.
5. La transferencia intermodal no es únicamente una cualidad de las artes, el entrenamiento en artes expresivas también genera una especie de “pensamiento intermodal”. Este pensamiento intermodal me ayuda a identificar conexiones entre disciplinas y ámbitos que pueden ser aparentemente distantes o incompatibles.
6. “Enfrentarse a un problema con la actitud de descubrimiento (y no como si fuera un problema presentado) repercute en la creatividad de la solución” (Álvarez, 2010, p. 8).  
Los límites, vistos como parámetros retadores, pueden movilizarte a otros lugares, pueden ser un aliciente para encontrar nuevas vías y “al aceptar un nuevo objetivo o reto, se implican todos los recursos y destrezas de las que el individuo dispone a través de una habilidad más compleja, y el pensamiento inicia el proceso creativo” (Álvarez, 2010, p. 16).
7. Mi experiencia organizacional me ha entrenado para registrar mi trabajo y archivarlo en versiones. Esto permite visualizar los avances, reducir y simplificar mi trabajo dentro de las artes. Darle un lugar a las versiones que, aunque no son útiles dentro de un proceso específico, tienen un valor estético portador de información, que puede ser retomado en otro momento.

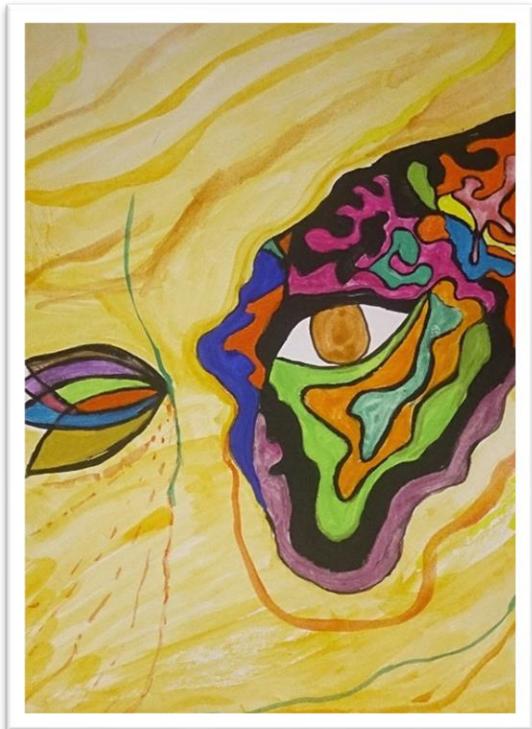
Luego de todos los hallazgos dentro de la exploración personal dentro de las artes expresivas las preguntas que surgieron fueron:

- ¿Qué hago con lo que ahora conozco sobre mí?

- ¿Cómo estos recursos y dificultades influyen mi forma de trabajar?
- ¿Cómo usar mi experiencia a nivel organizacional?

Esas tres preguntas me invitaron a pensar en la perspectiva que tenemos acerca las posibilidades para hacer realidad nuestros deseos y objetivos, en cómo nuestra experiencia, recursos y dificultades le dan forma a lo que vemos, a lo que estamos abiertos a explorar y lo que no. Aquello que no queremos explorar también nos da parámetros para iniciar una investigación.

De la combinación de todo lo anterior nació esta acuarela, en donde pude cristalizar la idea de que, si bien mi aproximación hacia el trabajo siempre tiene un enfoque creativo, también tiene un enfoque de procesos y eso es algo que disfruto mucho hacer. Realmente disfruto poder ser la persona creativa en ámbitos estructurados o la persona estructurada en ámbitos creativos, me gusta estar en ambas partes... Y no, no quiero elegir estar en un solo lugar. Tampoco tengo que hacerlo.

**Figura 13***Dualidad*

El entendimiento de esto último fue una sorpresa, porque sacó a flote un estereotipo que me causaba distorsión. En el tiempo siempre pensé que debía estar en un solo lado y que parte de “madurar” profesionalmente (o en la vida) tenía que ver con hacerme experta en un solo ámbito y que eso era algo así como tener un lugar en el mundo; pero la experiencia en las artes y la intermodalidad me mostraba que eso no le hace honor ni a mis habilidades, ni a mis recursos, ni a mi realidad.

Desde temprana edad supe que quería trabajar con las artes y en ese camino, me di cuenta de que lo que disfrutaba eran los procesos que suceden en las personas al pasar por una experiencia de arte. Entrar al ámbito organizacional y luego a la terapia de artes expresivas, no fue una casualidad, desde el lugar en el que estoy hoy, me doy cuenta de que esas decisiones

fueron guiadas por un acto de intuición dirigido desde el disfrute.

Yo entré a trabajar en el ámbito organizacional para poder ampliar mis oportunidades de trabajar con las artes. En el tiempo, esa decisión se vio opacada por la percepción negativa de estar ahí solo por necesidad y no por convicción; esto no me permitía disfrutar y entender el aprendizaje que estaba teniendo en ese entorno.

Entender lo positivo en la limitación fue crucial en mi investigación. Creo que hasta ese momento no había comprendido a cabalidad que los *procesos* tienen que ver con el desarrollo y transformación de algo en el tiempo; desde ese lugar lo organizacional me da las herramientas de sistematización y las artes me dan herramientas de creación, la combinación de ambas me permite tener un ojo sistematizado y un ojo creativo para concebir experiencias de desarrollo que generen valor tanto en las personas como en las organizaciones. Según Gardner:

La persona creativa busca relacionar diversas facetas y teorías que se encuentran dispersas en su campo de interés, a efectos de encontrar una síntesis coherente y completa. Lo que es más, el individuo creativo normalmente produce una red de actividades, un complejo de búsquedas que atrapa su curiosidad durante largos periodos. Estas actividades suelen basarse una en otra y dar lugar a una vida creativa increíblemente dinámica. Cuando cambia su foco de interés, el individuo atenderá específicamente a ciertas clases de información y de manera consistente dejará otras de lado. (1997, p. 380)

La exploración que he ido describiendo fue parte de un largo proceso de exploración abierta. Si bien la formación en TAE tiene parámetros establecidos por las restricciones como por ejemplo el arte, el material o el tiempo, escoger qué es lo que quieres trabajar a nivel personal es más o menos libre albedrío.

La exploración abierta es una posibilidad única para el autoconocimiento enfocado en los recursos, donde la repetición ayuda a identificar lo significativo. Hacer un seguimiento de hitos significativos al hacer arte ayuda a enfocar procesos y sentir motivación a nivel personal y con objetivos, haciendo así un mapeo que apoye el sentido de propósito.

Escuchar nuestro sentido interno es una guía para realizar investigaciones basadas en el arte. Este sentido interno evoca y cristaliza las dimensiones conocidas y desconocidas que integran este conocimiento holístico. Al principio, este conocimiento corporal interno no está informado. Requiere conciencia conocida con una actitud de aceptación para ascender desde su reino interior. Dado que el sentido está más allá de las palabras y nuestras mentes cognitivas, necesita un medio que permita capturar todo de una vez. Las artes pueden hacerlo y proporcionar un vehículo para ayudar a externalizar este conocimiento, llevarlo hacia adelante y ayudarlo a ser visto y conocido (Rappaport, 2013).

La integración de lo sensorio motor permite hacer sinapsis entre lo que se necesita y lo que se desea de acuerdo con el contexto, es a través de esos parámetros que se expanden las posibilidades de creación; siempre y cuando nos enfoquemos en lo que sí podemos hacer y desarrollar. A través del proceso de llegar e identificar posibilidades en la realidad efectiva es que podemos construir un discurso que nos impulse a dar forma a aquello que nace de nuestro imaginario, recursos, deseos y posibilidades.

**Desde la realidad efectiva: ¿Qué hacer con lo encontrado en la investigación basada en el arte?**

“En cuanto al futuro, no se trata de preverlo, sino de hacerlo posible.” (Saint-Exupéry, 1997)

La investigación basada en el arte fue un proceso retador para mí. Sea por la forma en la que fue conducido o por ser experiencial (y hasta experimental), fue bastante caótico. Si bien la

no linealidad del proceso creativo apoya a ampliar los horizontes de lo posible, creo que contar con un marco de proceso es una necesidad aprendida y para continuar disfrutando de lo que se hace es necesario ejecutar los hallazgos de la exploración en la realidad. Creo que generar valor en las artes expresivas no solo está ligado a expandir el rango creativo, sino también a acompañar a las personas a encontrar en sí mismos la certeza de que lo que imaginan es posible; para completar la cadena de valor, es necesario integrar los retos de la investigación a la vida cotidiana. ¿Qué puedo hacer para generar cambios con los recursos y dificultades encontrados en el arte? ¿con mi experiencia?

El autoconocimiento nos ayuda a tener claridad, tener una diversidad de ideas, amplía la perspectiva sobre lo que es posible y saber que tienes los recursos para hacer lo que quieres, suena como una receta para la seguridad, como también puede ser como llegar a un campo vacío donde será necesario empezar a construir nuevas dinámicas que nos encaminen hacia los lugares en que queremos estar. Los puentes que tendamos desde la realidad efectiva deben ir generando prácticas que gesten cambios y oportunidades.

Evers (2001) nos dice que la realidad efectiva existe cuando el mundo circundante de “cuantificables” se interrelaciona y se alimenta de nuestro imaginativo mundo interior. Así, la realidad efectiva es para mí como un punto donde confluye la imaginación con aquellas cosas que son tangibles y conocidas en una asociación entre el deseo y la perspectiva de posibilidad, que te estimula a transformar, a cambiar la forma en que haces las cosas. Podría decir que, para mí, la realidad efectiva solo es efectiva si te impulsa a tomar nuevos retos y transformar tu entorno.

Así también, hacer una diferencia entre cambio y transformación es necesario. Gibb (2018) nos dice que las palabras "cambio" y "transformación" a menudo se usan indistintamente,

pero significan cosas muy diferentes. El cambio es un proceso ordenado: es lineal, predecible y manejable. La transformación es un proceso disruptivo; es no lineal, desafiante y, a menudo, bastante traumático. Mientras que el proceso de cambio es ordenado, el proceso de transformación es altamente disruptivo.

La investigación basada en el arte fue un proceso disruptivo, que cuestionó mi forma de ver y hacer las cosas, pero personalmente considero que la interpelación de mi historia no significa nada si es que no reestructuro con perseverancia mi forma de hacer las cosas. El artista debe vivir voluntariamente la experiencia de fragmentación caótica para encontrar una nueva forma (Knill et al., 2005).

Desde las artes expresivas podemos decir que el trabajo en proceso nunca se puede predecir; solo después todo tiene sentido. El trabajo llega para reorganizar el campo que lo precedió. A la luz del producto terminado, lo que había antes tiene perfecto sentido; sin embargo, antes de que llegara, todo estaba oscuro y confuso (Knill et al., 2005). Para que la transformación exista efectivamente debe venir acompañada de un proceso de cambio donde sea posible cuantificar el impacto y se pueda tener trazabilidad, identificar el flujo de un trabajo, desmenuzar ideas si es necesario y hacer seguimiento al nuevo proceso que emerge. En palabras menos organizacionales, podría decir que el cambio no es real si es que no se ven resultados visibles en la vida diaria: identificar lo que es importante es una forma de reconocer nuestra historia y trazar un camino. Sea lo que sea que pase por este, solo fluirá con nuestras acciones. Es necesario entrar en acción para que algo exista.

El planteamiento de “¿cómo disfrutar al elegir?” fue muy retador para mí. La investigación basada en el arte me mostró que la dificultad no tenía una connotación negativa, sino más bien una de reto y como tal, el superarlo era un tema de decidir atravesarlo o no.

Entonces qué es lo que podría llevarme a decir: “Sí, este es el camino que tengo que seguir, así no sea fácil, así sea incómodo, así sea incierto”. El trabajo dentro de las artes mostraba que, si bien la dificultad era una frontera, el norte para decidir era el disfrutar. Mi planteamiento en relación con tomar decisiones tiene que ver con el trabajo personal de reestructuración de la percepción: Dejar de enfocarme en la dificultad para hacer énfasis en lo que disfruto; entender la limitación como una posibilidad de innovación y enfocar el lenguaje de manera positiva para que este nos ayude a estructurar el cambio en nuestros términos.

Aquí quiero hacer una aclaración: Mi enfoque sobre disfrutar al elegir está relacionado con tener un sentido de propósito.

El sentido de propósito que tiene el individuo (su dirigirse hacia una meta) guía su elección de un conjunto determinado de iniciativas y le indica en cuales centrarse en determinado momento, cuales dejar de lado, cuando desarrollar nuevas capacidades y cuando apoyarse en las que ya ha adquirido y verificado. (Gardner, 1997)

Con toda honestidad puedo decir que no todo el tiempo disfruto de lo que hago, pero me queda claro que hay cosas para las que no se necesita disfrutar, simplemente deben ser hechas con coherencia. La coherencia con nuestros propósitos es como la urdimbre que mantiene el marco de aquello que queremos tejer, para que la trama pueda desplazarse, virar y dar las vueltas que necesite, para poco a poco reconocer que hay un valor desconocido en las posibilidades que se van entrelazando.

Entonces, apareció la pregunta de siempre ¿Qué puedo hacer desde aquí? desde:

- Mi experiencia organizacional. communi
- Mi experiencia en las artes expresivas

Integrar la idea de valor y cómo generarlo en los caminos que tejemos, me llevó a

comprender que la frase “generar valor” no es sólo un tema económico, sino también emocional. La investigación basada en las artes nos pone en contacto con temas que son muy cercanos a nuestro sentir, nos habla de nuestra historia y las diferentes formas que hemos encontrado para hacer algo con aquello que tenemos, pero ¿cómo entiendo cuál es mi historia personal expresada a través del arte y qué experiencia refleja algo que tiene aplicaciones más amplias para otros? (Rappaport, 2013).

¿Cómo mis acciones pueden enlazar mi experiencia hacia un lugar en donde los caminos puedan juntarse y evolucionar más allá de mí misma?

Bajo esta pregunta, inicié el proceso de hacer la imagen aquí mostrada (Figura 14). Al hacerlo había algo que pensaba con dificultad desde la forma y el color: “lo lineal en amarillo y lo curvo en azul nunca van a poder juntarse”. Sentía pena al ver la imagen. ¿Cómo podría responder a algo que no creo posible? Sentir la imposibilidad es una gran dificultad. Tímidamente agregué un poco de azul al amarillo y viceversa, pero el espacio de separación entre ambos me parecía grande. Mientras miraba la imagen tenía una conversación conmigo misma:

- ¿Es importante esa separación?
- No sé.
- ¿Es necesaria?
- No sé.
- Ok. No me importa la separación entre las curvas y las líneas. Las voy a juntar y si se malogra pues será otro bosquejo más que habré hecho en la vida.

Miré los colores disponibles y decidí responder al blanco con el color naranja, ponerlo en ambos lados, solo para sentir que podía hacer algo con el espacio al medio del lienzo, que parecía inmenso.

### **Figura 14**

*Sin título*



Me llevé la imagen a casa y la pegué en la pared. La pregunta en mi cabeza era recurrente: “¿Por qué no podrían juntarse?” La pena y la frustración de ese pensamiento estuvo conmigo un tiempo, veía la imagen y pensaba “¿Qué es lo que no estoy viendo aquí?”, me preguntaba si es que esa voz que me decía que no era posible era mi voz o el miedo. Pensé que nadie iba a responder a esa pregunta más que yo, miraba el naranja y discutía conmigo misma desde el hacer: “El color estaba ahí, disponible, yo solo tuve que escogerlo y físicamente llenar

ese espacio”. Lo había hecho, a pesar de mi prejuicio y mis puntos ciegos. Si había un espacio y podía verlo, entonces podía llenarlo, pero tenía que pasar por encima de mi juicio de imposibilidad para poder ver ese enlace entre lo curvo y lo lineal. Tenía que dejar de lado mi juicio acerca de la estética que debían tener mis colores y esto es también una práctica de deconstrucción.

Desde las artes expresivas podría decir que, cuando dejamos de lado nuestros prejuicios en cuanto a la objetividad del mundo externo, nos volvemos libres para mirar este mundo y nuestra vida mental tal como nos aparecen, tal como aparecen en los fenómenos de la experiencia en que aparecen (Knill et al., 2005).

Hacer demasiadas preguntas nos detiene. Solo generar preguntas aumenta la incertidumbre y aunque estemos en movimiento, continuar un proceso solo haciendo preguntas es una forma activa de procrastinar el encuentro de respuestas que satisfagan nuestros propósitos.

En el tiempo los hitos que había ido marcando, preguntándome “¿Qué puedo hacer desde aquí?” eran prueba tangible de que podía hacer muchas cosas con lo que tenía; de hecho, eran prueba de que tenía una gran cantidad de recursos para utilizar.

La pregunta “¿qué es lo que puedo hacer desde aquí?” se hizo muy grande y pequeña a la vez; porque podía visualizar muchos caminos a seguir, pero seguir haciéndola me dejaba siempre en el mismo lugar. Me sirvió mucho al inicio de la exploración, pero la repetición de ella era como no aceptar que tenía suficiente.

La entrada a la realidad efectiva es un llamado a la acción y es probablemente lo que más disfruto del proceso de hacer arte, creo con toda honestidad que es maravilloso tener la posibilidad de imaginar; sin embargo, tener la oportunidad de ejecutar lo imaginado y acompañar ese proceso es realmente retador.

Creo que lo que aparecía frente a mí era la necesidad de construir puentes permanentes, que no solo usen las artes como hechos salpicados, sino como una práctica regular, que comprenda tanto lo estructurado como lo flexible, que incluyera lo sensorio motor dentro de los análisis.

Si lo que quería era enlazar mi experiencia, entonces tenía que físicamente hacer el esfuerzo de crear y enfocarme hacia un objetivo: Introducir las artes expresivas dentro de contextos organizacionales como una práctica regular.

Reconociendo que tenía suficiente, las preguntas cambiaron hacia algo más específico:

1. ¿Por qué artes expresivas y organizaciones?
  - Porque por experiencia propia, sé que la metodología favorece la diversificación de pensamiento, respetando tanto lo individual, lo colectivo y lo cultural.
  - Porque las artes expresivas favorecen el cuestionamiento y generan oportunidades de crecimiento y mejora desde lo humano.
2. ¿Cómo?
  - Diseñando exploraciones cerradas en artes expresivas, que puedan ser introducidas en periodos puntuales para incentivar la creatividad y reforzar la ejecución de hallazgos.
  - Usando metodología de proyectos, donde el tiempo de ejecución y alcance del trabajo está previamente definido, lo cual apoya el ir encontrando objetivos manejables y generar valor en diferentes plazos.

Siguiendo las líneas de investigación con las artes, el conocimiento adquirido era como las piezas con las que contaba, la experiencia en diferentes campos eran los posibles marcos de trabajo; el encontrar una nueva forma de trabajar con ambos era un reto que podía ser creativamente abordado usando lo que ya existe intermodalmente.

Tomando en cuenta las diferencias que Gibb (2018) menciona acerca de “proceso de cambio” y “transformación”, en el nuevo reto planteado hubo dos tipos de proceso:

1. De cambio: en mi forma de trabajar.
2. De transformación: en la forma de abordar un programa con estructuras predeterminadas.

Habiendo definido el marco con el que quería trabajar, me embarqué en una búsqueda, para la que en aquella ocasión tuve una respuesta específica. Esto podrá entenderse mejor en el siguiente capítulo, donde hablaré acerca de mi experiencia usando artes expresivas dentro de una estructura proyectos; en un contexto de responsabilidad social corporativa con equipos multidisciplinarios y de alto rendimiento de la industria tecnológica.

### **Artes expresivas en contextos de gestión de proyectos: La experiencia con el Programa IBM Corporate Service Corps**

She told me:

"A bit of madness is key

To give us new colors to see

Who knows where it will lead us?

And that's why they need us"

So bring on the rebels

The ripples from pebbles

The painters, and poets, and plays

And here's to the fools who dream

Crazy as they may seem... (Hurwitz, 2016)

En mayo de 2016 empecé a trabajar con la ONG Digital Opportunity Trust (DOT) en la implementación y desarrollo del programa IBM Corporate Service Corps (CSC), un programa de responsabilidad social y ciudadanía corporativa que se realiza desde el 2008 en más de 40 países alrededor del mundo. La información que comentaré a continuación es enteramente mi opinión y perspectiva en relación al uso de las artes expresivas en contextos organizacionales; y si bien tanto DOT como IBM conocían mi enfoque de trabajo, las opiniones vertidas en este documento son enteramente mi responsabilidad. En el 2016 desarrollé el programa en Perú y en el 2018 tuve la oportunidad de hacerlo en Argentina. En ambos casos introduje el coaching creativo dentro de la estructura establecida por el programa. Tanto Digital Opportunity Trust y el programa IBM Corporate Service Corps están siendo mencionados en esta tesis pues forman parte de mi experiencia de trabajo dentro del coaching creativo.

Hablamos de coaching creativo cuando hacemos uso de metodología de artes expresivas dentro de un enfoque de coaching, donde el descentramiento intermodal es clave para la elaboración de una estrategia. El descentramiento intermodal (IDEC) se inventó dentro del marco educativo para *coaches*, con el fin de generar una estructura donde la creación de arte pudiera desplegar sus capacidades en una cantidad de tiempo restringida. En situaciones educativas o terapéuticas, la creación de arte puede necesitar más tiempo; en el coaching, y de manera similar en muchas situaciones de consultoría, esto no es posible (Atkins & Eberhart, 2014). El uso de las artes en el descentramiento intermodal es especialmente adecuado para situaciones profesionales de coaching y consultoría. La obra de arte en sí es fundamental para la forma en que el coaching se desarrolle hacia encontrar soluciones, obtener información, ampliar perspectivas y aprender. Esto se llama tener una actitud "análoga al arte". Con esta expresión, describimos una actitud básica en la que el proceso evolutivo (arte) en sí mismo está liderando el

siguiente paso. En esta actitud, tanto el coach como el cliente sirven al proceso de arte, de tal manera que todo lo que sucede se toma como una guía y oportunidad y no como un fracaso o error. Además, el coach necesita habilidades profesionales de conversación y una competencia para instalar una relación profesional confiable y de soporte (The European Graduate School: Arts, health & Society division, s.f.).

El coaching es la práctica de apoyar a individuos, equipos y grupos para progresar hacia la formulación de sus propios objetivos. La consultoría se refiere a situaciones en las que el consultor desempeña un papel más activo para facilitar y contribuir al logro de objetivos claros del proyecto o de la organización (The European Graduate School: Arts, health & Society division, s.f.).

El asesoramiento y la asesoría profesional son prácticas que sirven para descubrir el potencial dentro de los clientes, equipos, clases, comunidades y situaciones. El enfoque intermodal, de "baja técnica y alta sensibilidad" a las artes sienta las bases para el trabajo y se lleva a situaciones profesionales que son presentadas por el cliente o un equipo y apoya tanto al cliente como al coach/consultor para encontrar soluciones innovadoras. Ambos, coaching y consultoría, ocurren dentro de un contrato que ofrece un marco que define los objetivos, el período de tiempo y los costos del trabajo. (The European Graduate School: Arts, health & Society division, s.f.).

¿Por qué introducir coaching creativo en un programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

Para comenzar, debo hacer una aclaración sobre la que significa la RSC y en qué se diferencia de otros tipos de trabajo en responsabilidad social. Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (s.f.):

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Existe un acuerdo sobre las grandes áreas temáticas que abarca la RSC: la económica, la social y la medioambiental. Sin embargo, si algo caracteriza a la RSC es su carácter pluridimensional que afecta a distintos ámbitos de la gestión de la empresa:

- derechos humanos
- prácticas de trabajo y empleo
- protección de la salud
- cuestiones medioambientales
- lucha contra el fraude y la corrupción
- intereses de los consumidores. (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.)

Las diferencias con otros conceptos de responsabilidad social son bastante sutiles. Desde mi experiencia podría decir que la RSC busca alinear su aporte social a los valores y giro de la empresa. Por ejemplo, una empresa minera trabajando con comunidades puede identificar necesidades relacionadas a la realización de estudios de ingeniería para los que las autoridades locales no cuentan con suficiente experiencia. Así, la empresa puede acompañarlos desde su giro de negocio y su experiencia a buscar una solución que la autoridad local operará independientemente, con sus propios recursos. Ese acompañamiento permite cerrar brechas de conocimiento y trabaja para empoderar a los actores; al darles marco desde su giro de negocio, la empresa tiene la oportunidad de mostrar sus valores a través de acciones: profesionalismo, cuidado ambiental, respeto por la seguridad y la salud, etc. Asimismo, la RSC busca la

interacción con otros posibles actores para potenciar el trabajo que realiza una organización, como fundaciones, ONG, cooperación internacional, etc., a manera de crear redes de soporte para trabajar propósitos comunes desde los recursos disponibles.

Enfocándome en los recursos de las organizaciones, es que considero que el coaching creativo es una vía efectiva para diversificar el pensamiento, contener las emociones, sostener procesos y generar valor. Si tuviera que pensar en las organizaciones como seres en movimiento, podría decir que la mente de las organizaciones son las personas y, las estructuras, el cuerpo con el que se mueven. Las experiencias y procesos de cambio que podamos crear junto a las personas serán las que ayudarán a ir generando cambios y transformar sus estructuras.

En artes expresivas decimos que las prácticas de sanación necesitan dirigirse tanto a la mente como al cuerpo. Ver a la empresa como lo que es (una estructura sociocultural única y en movimiento) nos ayuda a entender también cómo estas construcciones no solo están hechas para generar (beneficios económicos) sino también para proteger (a ella y sus integrantes). Sería un prejuicio decir que las organizaciones necesitan ser sanadas, lo que sí creo es que dentro de ellas hay una profunda necesidad de sus individuos por conectar su talento con sus propósitos de vida, con algo más grande que ellos mismos y, su trabajo es parte importante de esto.

Para entender y desarrollar una estrategia que pueda identificar espacios para introducir prácticas de coaching creativo en momentos específicos, es que decidí enfocarme en las similitudes entre la metodología de las artes expresivas y la estructura de gestión de proyectos (PMI), con el objetivo de potenciar el desarrollo del programa.

Por mi experiencia organizacional y en artes expresivas, hay preguntas que funcionan como ejes de conexión entre un lenguaje y otro, y son estos los que me ayudan a encontrar similitudes entre metodologías. Para explicar mejor estos paralelos, iré realizando cuadros

comparativos que expliquen la importancia de las similitudes entre metodologías aparentemente diferentes y cómo el uso del lenguaje puede apoyar a generar conexiones.

Como mencioné anteriormente, mi interés era usar coaching creativo dentro del programa CSC. Para atender las necesidades del programa, lo primero que tuve que hacer fue conectar algunas preguntas de encuadre desde su lenguaje original (ver Tabla 4).

**Tabla 4**

*Preguntas de encuadre*

<b>Artes expresivas</b>	<b>Organizaciones</b>
¿Cuál es el encuadre?	¿Cuál es mi estructura?
¿Quiénes son mis actores?	¿Quiénes son mis <i>stakeholders</i> ? (Partes interesadas)
¿Cómo instaurar la esperanza?	¿Cuál sería un buen resultado?
¿Cómo nos daremos cuenta de que está sucediendo?	¿Cómo puedo medir la efectividad?

*Nota.* Elaboración propia.

A través de estas preguntas es que iré desarrollando mi postulación con relación a que las artes expresivas apoyan la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

### **¿Cuál es mi encuadre? / ¿Cuál es mi estructura?**

La propuesta del CSC es interesante y retadora a la vez: 15 personas que no se conocen previamente son asignados a países diferentes a los suyos para desarrollar una consultoría en temas que no necesariamente son parte de su experiencia.

IBM lanzó el Corporate Service Corps pro bono <sup>3</sup> en 2008 principalmente como un vehículo para el desarrollo de liderazgo global. Equipos de ocho a quince miembros se asocian con líderes gubernamentales, empresariales y cívicos en mercados emergentes para abordar temas de alta prioridad, como la educación, la salud y el desarrollo económico (IBM, s.f.).

Los equipos individuales de CSC pasan tres meses aprendiendo sobre las comunidades y los problemas que abordarán antes de pasar cuatro semanas en el terreno trabajando con organizaciones y otros agentes locales interesados, relevantes para desarrollar recomendaciones para acciones a corto y largo plazo (IBM, s.f.).

El programa ofrece un beneficio triple (IBM, s.f.):

- Las comunidades resuelven problemas relevantes para ellos.
- Los “IBMers” reciben capacitación y desarrollo en liderazgo.
- IBM desarrolla nuevos mercados y líderes mundiales.

El objetivo principal del programa: equipar a los IBMers para los desafíos de trabajar y liderar en una organización global. Al término de la implementación del programa, muchos de ellos llaman a sus experiencias un cambio de vida (IBM, s.f.).

Desde su lanzamiento, el CSC se ha convertido en un nuevo modelo para el desarrollo del liderazgo y la participación social en el siglo XXI. Es un laboratorio viviente para experimentar y aprender en un momento en que las empresas se encuentran bajo una increíble presión para transformar su forma de operar debido a la globalización y los cambios tecnológicos, y cuando

---

<sup>3</sup> Los servicios pro bono no son lo mismo que los servicios voluntarios. Hay varias similitudes, pero son diferentes en algunos aspectos fundamentales, particularmente con respecto a los impuestos. Los servicios pro bono a veces se ofrecen "al costo". Por ejemplo, un consultor profesional puede donar su tiempo y experiencia, pero puede solicitar el pago para cubrir los gastos de viaje. Los voluntarios también ofrecen tiempo, conocimiento, habilidades y experiencia de forma gratuita para ayudar a otras personas u organizaciones. Los gastos tangibles de proporcionar servicios pro bono se pueden deducir al menos parcialmente en las declaraciones de impuestos comerciales.

los desafíos económicos y la inestabilidad social amenazan con desacelerar el progreso humano (IBM, s.f.).

**Figura 15**

*IBM Service Corps*



*Nota.* Adaptado de IBM CSC Overview, s.f., en *IBM Corporate Service Corps: Team 21 – Nagpur, India* (<https://reshavh.wordpress.com/>).

La metodología de proyectos es el estándar de implementación en campo, sin embargo, ¿a qué nos referimos con proyectos y cuál sería el alcance de esta metodología? El Project Management Institute a través de su guía PMBOK nos dice:

¿Qué es un proyecto? Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Un proyecto es temporal ya que tiene un principio y un final de tiempo definidos y, por lo tanto, un alcance y recursos definidos. Y un proyecto es único en el sentido de que no es una operación de rutina, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr un objetivo singular. Que sea temporal no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración. Los proyectos son temporales, pero sus entregables pueden existir más allá del final del proyecto. Los proyectos pueden producir entregables de naturaleza social, económica, material o ambiental. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un entregable que se espera perdure durante siglos. Los proyectos impulsan el cambio en las organizaciones. Para algunos proyectos esto puede implicar la creación de un estado de transición, donde se llevan a cabo múltiples pasos a lo largo de un continuo para alcanzar el estado futuro. Por lo tanto, un equipo de proyecto a menudo incluye personas que generalmente no trabajan juntas, a veces de diferentes organizaciones y en múltiples geografías y todos deben ser administrados por expertos para entregar los resultados, el aprendizaje y la integración a tiempo y dentro del presupuesto que las organizaciones necesitan. La gestión de proyectos, entonces, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades que cumplan con los requisitos del proyecto. (2017, pp. 4-7)

Al igual que en las artes expresivas, la metodología de proyectos no es una práctica nueva; la gran muralla china, la vacuna contra la polio o la colocación de la estación aeroespacial internacional en la órbita terrestre fueron son resultados de la metodología de proyectos, pero es recién a mediados del siglo XX en que se inicia a llegar a consensos en relación a sus fundamentos, que incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión (Project Management Institute, 2017).

Las similitudes con las prácticas relacionadas a las artes expresivas son amplias, pero desde perspectivas del mundo diferentes. Explicar todos estos conceptos es importante pues una interpretación fenomenológica en las artes expresivas siempre debe considerar las tradiciones estéticas. En el proceso de lograr comprensión, esperamos usar un lenguaje particular concreto o poético, y alejarnos de las generalizaciones (Knill et al., 2005).

Mi planteamiento de trabajo al realizar la primera implementación del CSC fue que el uso de las artes expresivas beneficiaría en tiempo y efectividad las estrategias que debían desarrollarse por varias razones:

1. Tiene un enfoque holístico de las organizaciones.
2. Las artes expresivas permiten sostener los procesos personales de los participantes.
3. Las artes expresivas acogen la multiculturalidad.
4. El coaching creativo tiene un enfoque que coopera con la reducción y simplificación de objetivos.

Todas estas afirmaciones hablaban de una forma de trabajar, siendo las artes las conductoras de información disponible y los expertos involucrados los encargados de darle forma a eso que se va encontrando en un contexto específico.

Los métodos de investigación basados en las artes no abandonan la subjetividad, sino que la amplifican de tal forma que aprovechamos una epistemología que no se basa en la narrativa lineal del conocimiento. Dejamos de privilegiar el pensamiento cognitivo y al hacerlo omitimos las narrativas que enmarcan nuestra realidad ... la investigación basada en las artes crea vías para la fusión de las identidades de investigación, para las multiplicidades (Clark/Keefe et al., 2013).

En orden de generar una estrategia integral, lo primero que había que tener claro es que el CSC es un programa con tiempos limitados de ejecución, que tiene una estructura predeterminada:

### **Tabla 5**

#### *Plazos de ejecución IBM CSC*

Periodo de pre-servicio	Despliegue de programa	Seguimiento
tres meses	un mes	dos meses

*Nota.* Elaboración propia. Planificación de estrategia IBM.

Los tres primeros meses son hechos a distancia y son algo así como el momento de preparar el espacio (investigar sobre el país, seguridad, viajes, logística, operaciones) para el mes de despliegue del programa. Los dos últimos meses, el seguimiento es a distancia nuevamente. Luego de terminado el mes de despliegue, los equipos no volverán a verse más en este contexto.

Hasta aquí, todo lo mencionado puede parecer una enumeración de actores y de alguna manera lo es. Es una enumeración de recursos y herramientas disponibles que nos ayudará a tener un encuadre suficientemente bueno. Si pensáramos en este marco como una puesta en escena, el tiempo es el factor esencial del encuadre, se tiene que considerar atentamente qué necesita ser dicho antes de que el marco temporal se reabra a la exploración de dar forma. Con el fin de tener oportunidades de ofrecer retroalimentación, instrucciones e intervenciones sin

intervenir en el marco, requerimos de una secuencia de marcos, en medio de los cuales creamos tales oportunidades (Knill et al., 2005).

Cualquier exploración y/o sensibilización debía estar alineada a los periodos y actividades de acuerdo al cronograma. Con ese propósito, es necesario comprender las estructuras básicas en las metodologías de PMI y el coaching creativo. Esto tiene especial importancia, pues en las organizaciones, aunque los marcos de trabajo pueden parecer estructuras rígidas, estos son los encuadres que mantienen la seguridad de las personas que trabajan en ellas; cuentan historias acerca de sus necesidades, procesos de crecimiento, sobre la información que producen, sobre sus tradiciones. Una interpretación fenomenológica de las artes expresivas siempre debe considerar las tradiciones estéticas. En el proceso de lograr la comprensión, esperamos usar un lenguaje particular concreto o poético, y alejarnos de las generalizaciones (Knill et al., 2005).

Mi intención con esto era encontrar posibles diferencias y similitudes en nuestros lenguajes de trabajo, para permitir que la comunicación fluya dentro de forma horizontal, para marcar el escenario con claridad, atender a lo que imaginamos y tomar acción cuando se requiere intervención uno a uno, asegurarme que las cualidades intermodales del encuadre estén claramente presentadas y conscientes (Knill et al., 2005). Teniendo en cuenta las cuatro semanas de trabajo, los paralelos de encuadre temporal y despliegue de programa se verían así (Tabla 6):

**Tabla 6***Paralelos entre metodologías*

	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>
<b>PM</b>	Levantamiento de información	Planeamiento	Estrategia	Capacitación
<b>AE</b>	Motivo de consulta	Descentramiento	Análisis estético	Cosecha

*Nota.* Elaboración propia. Planificación de estrategia IBM.

Mi trabajo dentro de este marco macro era asegurarme de que cada beneficiario cree un producto de consultoría que esté alineado con las necesidades y que aporte a generar valor al final del programa. De acuerdo con esto, preparé un marco que introdujera prácticas de coaching creativo, basándome en la certeza de que esto beneficiaría el desarrollo de cada etapa y que, a su vez, generaría espacios de comunidad para discutir perspectivas y brindar soporte, un espacio a donde siempre pudieran regresar para temas grupales y otro para consultar temas individuales. Esta estructura híbrida y sus respectivas tareas, estaba configurada de la siguiente forma (Tabla 7):

**Tabla 7***Planificación semanal desde la perspectiva de las artes expresivas*

	<b>Semana 1</b>		<b>Semana 2</b>		<b>Semana 3</b>		<b>Semana 4</b>	
<b>Sensibilización</b>	<b>Tareas de proyecto</b>	<b>Espacio transicional</b>	<b>Tareas de proyecto</b>	<b>Espacios de transición / Cristalización</b>	<b>Tareas de Proyecto</b>	<b>Cristalización</b>	<b>Tareas del proyecto</b>	<b>Cierre</b>
- Conocer al sub-equipo	-Conocer al beneficiario		- Identificar dificultades					
- Alinear objetivos / expectativas	- Clarificar las expectativas	- Círculos de cierre semanal	- Teorizar posibles soluciones.	- Círculos de cierre semanal	- Desarrollar herramientas	- Community day.	- Exponer la propuesta	- Círculos de cierre semanal
- Cohesión del equipo general	- Conocer las herramientas		- Plantear objetivos			- Círculos de cierre semanal	- Capacitar al beneficiario	
- Conocer las herramientas	- Identificar dificultades							
- Conocer motivaciones								

*Nota.* Elaboración propia. Planificación de estrategia IBM.

Tener puntos de encuentro entre estructuras facilitaría el encuentro entre metodologías y, como resultado de este rastreo, los aspectos de influencia que generalmente permanecen oscuros en otros procesos artísticos se enfocan y pueden ser cuestionados: ¿a qué se hace referencia? ¿a dónde va una idea hasta el final? ¿dónde se ha eliminado un tema? ¿cómo se expande una idea? Y mirando hacia atrás en el tema original: ¿cuál fue su impacto?” (Koenig et al., 2013).

La aproximación de un artista a lo organizacional debe ser entendido como una aproximación estética de los procesos. Uno puede sentirse amenazado al entrar a trabajar en una industria en la que no está familiarizado y, si bien un artista puede no operar temas técnicos especializados, sí puede entenderlos en términos de forma y contenido. Aquí, el trabajo de la estética y la fenomenología dentro de las artes expresivas es de mucha ayuda; a medida que te familiarizas con las estructuras de una organización, el ojo entrenado del artista puede identificar cambios, dificultades y oportunidades en los procesos desde cómo es que estos se mueven, la historia que están contando, la que quieren contar. Permanecemos en la superficie para validar lo que emerge de la obra y esta actitud nos sirve para trabajar con las dificultades que puedan surgir. En un sentido más amplio, podemos observar este proceso como análogo a un proyecto fenomenológico de investigación. Registramos tanto como podamos desde el propio objeto, tal como se presenta en sí mismo, y nos proponemos no estar sesgados por una cacería especulativa de resultados (Knill et al., 2005).

En ese sentido, trabajar con personas involucradas en el ámbito de la tecnología era un reto, no solo por las expectativas que uno tiene con relación a esta y lo que puede resolver, sino también porque sentía que podía haber muchos puntos ciegos entre nuestras formas de pensar y trabajar. Revisar las estructuras con las que contamos es una buena práctica para encontrar paralelos y similitudes desde donde iniciar nuestro trabajo, pues el arte siempre está rompiendo

estructuras para hacer nuevas (McNiff, 2004) y es allí donde encontré un fuerte punto de conexión con la tecnología. Es innegable el impacto que esta tiene en nuestra vida cotidiana y al igual que las artes, nos da la posibilidad de imaginar nuestra realidad de manera diferente.

A medida que empezaba a conocer a los equipos con los que debía trabajar, me daba cuenta (con muchísima alegría) que la forma de pensar de un artista no es tan distante a la de alguien que está en el ámbito tecnológico. Se puede decir que la "mente artística" procesa la información a través de la intuición, las asociaciones y las emociones. Una multiplicidad de puntos de vista forma un espacio desde el cual se pueden extraer nuevas ideas, como "el intelecto imaginativo sin fronteras". La mente artística del científico, al usar el lenguaje inherente de las matemáticas, también puede buscar metáforas como medio de comunicar correlaciones complejas y abstractas en su campo correspondiente (Koenig et al., 2013).

La tecnología trabaja sobre metáforas y supuestos, que luego encamina hacia la creación de soluciones a través de diferentes aplicaciones. Según Rudolf Arnheim, el arte y la ciencia comparten la necesidad de interpretar el mundo construyendo imágenes para hacer que los conceptos sean perceptibles y comprensibles (Prior, 2018). Tanto la tecnología como las artes nos dan herramientas para cerrar brechas a través de la creación de puentes; donde "lo desconocido se hace visible" y se convierte en parte de una historia colectiva, y cambia la forma en cómo los seres humanos contemporáneos entendemos el universo (Koenig et al., 2013).

Ambas nos brindan a nivel individual la posibilidad de disminuir las limitaciones en lo que a conocimientos se refiere, y facilitan la cooperación entre diferentes actores cuando se trata de grupos de trabajo. La tecnología necesita del pensamiento divergente y convergente, también de imaginación para atravesar las barreras que pueda haber entre ambos. El ejercicio de comparación de metodologías iba dando marco a mi exploración, pero, en términos de forma,

aún había algo que estaba dando vueltas y no lograba identificar. Los investigadores jóvenes, en particular, han reconocido que la forma influye en el significado y que gran parte de lo que necesita ser entendido y transmitido necesita una narración más de lo que necesita un número (Prior, 2018).

Decidí entrar al arte para darle forma a eso que aún no veía, pero sí sentía. Así escogí hacer una exploración en acuarelas.

### **Figura 16**

*Acuarela sobre papel*



*Leaking frames*

El líquido de la acuarela corre a través de la rugosidad del papel, a veces se filtra en él y a veces corre a voluntad en las superficies que se lo permiten. A veces la rugosidad frena el paso del color y otras el color avanza a voluntad, aunque uno haya establecido una forma o boceto inicial. La imagen final me ayudó a darle forma a lo que sentía: los marcos de trabajo siempre son permeables y es esa cualidad en la que me apoyo cuando trabajo con organizaciones.

Las diferencias en el trabajo interdisciplinario nos ayudan a encontrar matices y perspectivas que enriquecen la forma en que hacemos las cosas. Centrarse en el arte para procesar información no es sólo una forma de despejar el camino, sino una forma de alimentar la identidad del artista, sobre todo en momentos en los que se ha tenido que trabajar en lenguajes diferentes al propio por periodos de tiempo extendidos. En esos casos, es útil para el artista pensar en qué es posible en el momento en el que está, pues no siempre se tienen condiciones óptimas para la creación. Encausar lo que percibimos a través del arte debe ser visto más como más un momento de liberación que un punto de estrés. Sea cual sea el espacio en el que debemos crear, el arte nos ayuda a despejar el espacio mental y abre las posibilidades para el encuentro.

En el hacer de las organizaciones, encontrar similitudes entre ámbitos es una forma de preparar el espacio, nos ayuda a generar terreno raso desde donde crear en conjunto y desde ese lugar es más fácil escuchar al otro. Encontrar similitudes (entre individuos u organizaciones) es también reconocer que las cualidades propias o de la organización se repiten con formas o nombres diferentes y va abriendo puertas hacia nuevas formas de ver el mundo. Prestar atención a la repetición puede ser entendida como una actitud de curiosidad si nos centramos en el potencial que se genera en la interdisciplinariedad. La repetición de una obra no la convierte en una reproducción (Knill et al., 2005), buscamos similitudes para mantener la horizontalidad de la

comunicación e incentivar una actitud de curiosidad, la cual nos ayudará a filtrar conocimientos y generar combinaciones que pueden ser armoniosas e inesperadas.

### **¿Quiénes son mis actores? / ¿Quiénes son mis Stakeholders?**

Los actores principales del programa CSC son:

- A. IBM, como dueños del programa CSC.
- B. Organizaciones locales (Entidades de gobierno, educativas, Cooperativas, ONG, etc.), como beneficiarias del programa.
- C. Digital Opportunity Trust, socio implementador.

Cada stakeholder tiene retos individuales y conjuntos. Si iniciamos por el lado de los consultores estos deben:

1. Entrenar la flexibilidad de pensamiento.
2. Generar habilidades relacionadas al liderazgo, negociación e inteligencia cultural.
3. Entender en el rol de su compañía como ciudadano corporativo y cómo esto contribuye a generar mejores posibilidades para la sociedad.
4. Entender cómo los negocios impactan en las sociedades a nivel mundial.
5. Trabajar con menos y llegar a más (simplemente: con lo que hay).
6. Usar metodología y/o tecnología al alcance del beneficiario. Como política de ética, IBM no venderá tecnología o servicios a los beneficiarios.

### **Figura 17**

*Consultor IBM*



Los consultores reciben tres meses de entrenamiento en línea antes de ser enviados a sus asignaciones, en donde serán introducidos a los posibles retos que el programa ofrece y los prepara para tener un sentido de apertura las diferencias culturales y las oportunidades que pueden venir de estas.

### Figura 18

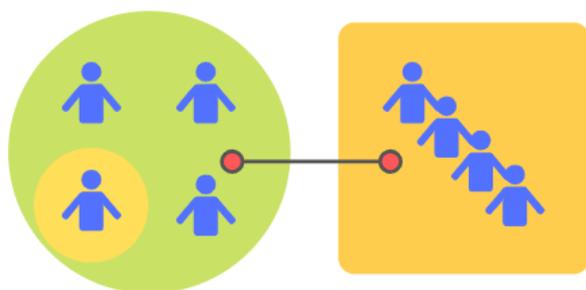
*Equipo de consultores IBM*



Ser consultor en el CSC es complejo, pues por un lado deberán hacer frente a un contexto único, en el que se verán confrontados en su manera de pensar, cómo los otros los perciben y pone en evidencia cómo reaccionan a personas y situaciones generadas en un ambiente único, en donde no solo trabajan con sus colegas, sino que también viven con ellos por un mes.

### Figura 19

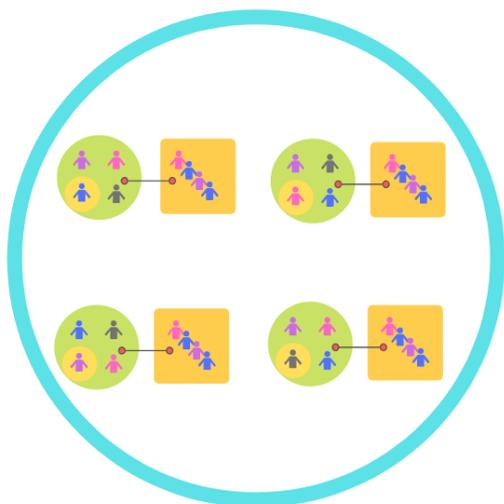
*Consultores IBM y beneficiarios*



Cada equipo de consultores deberá conectar y trabajar con un equipo beneficiario con el que interactuará activamente para encontrar una solución a un problema propuesto.

### Figura 20

*Delegación de equipos programa CSC*



El conjunto de equipos conforma la delegación de RSC de IBM para el país asignado y son la cara de la empresa en sectores que pueden conocerla o no. Puede resultar extraño no conocer quien es IBM en el mundo, sin embargo, las grandes compañías no llegan a todos los sectores con los productos y servicios que ofrecen. Un ejemplo de esto fue que durante el CSC desarrollado en Perú, la recepcionista de una ONG contactada para ser invitada a postular al programa, no conocía nada sobre IBM. Tuve que explicarle telefónicamente que era una importante empresa de tecnología, que queríamos invitarlos a postular al programa, en el que podrían acceder a una consultoría gratuita en caso de ser elegidos. A pesar de eso, seguía sin estar sorprendida. Pidió mis datos, diciendo que ellos me contactarían si es que estaban interesados en participar.

Hago referencia a esta anécdota pues la responsabilidad de los equipos es grande, en el sentido de que, en muchos ámbitos, son los primeros en presentarse y es a través de su trabajo que un sector de los mercados emergentes conocerá los valores de la empresa y la forma en que esta se desempeña, pensando tanto en experiencia profesional como en calidad humana. Los IBMers son embajadores dentro de espacios en los que la vanguardia tecnológica puede ser algo muy fuera del rango de visión de los participantes; así, deben ser muy cuidadosos en la forma de relacionarse y en las soluciones que proponen, tienen una responsabilidad relacionada a la percepción de algo más grande que ellos mismos.

Podemos hacer un paralelo con los facilitadores de artes expresivas, la situación es bastante similar: introducir nuestra metodología en campos diversos está relacionado a la responsabilidad estética que tenemos como facilitadores. Las estrategias y formas que planteemos estarán directamente asociados a las futuras posibilidades de co-creación y difusión de nuestra propuesta. Así, las personas y organizaciones apostarán por usar la metodología de artes expresivas en la medida que puedan percibir puntos de convergencia entre su medio y el nuestro, para, desde ahí, generar espacios y propuestas divergentes. En ese sentido, cada propuesta de artes expresivas y organizaciones representa también una propuesta más grande que nosotros mismos, cada propuesta representa los principios y prácticas de nuestra profesión, y cómo estas pueden ser provechosas para algunos contextos.

Las organizaciones beneficiarias tienen sus propios retos también, y son seleccionadas bajo criterios específicos e importantes:

1. Deben ser organizaciones de gobierno, ONG o Sociedad Civil que ya tengan operaciones en marcha.

2. Deben estar realizando esfuerzos activamente por mejorar las condiciones de su operación.
3. Los proyectos que postulan deben estar alineados con los pilares de responsabilidad social corporativa de IBM: salud, educación, medio ambiente y resiliencia.
4. Deben impactar al mayor número de personas posibles, con especial énfasis en mujeres y jóvenes.

Los retos de las organizaciones beneficiarias son desafiantes también, pues deben enviar sus postulaciones en corto de tiempo. Una vez que son elegidas, tendrán un breve periodo para enfocar sus proyectos (artes expresivas = motivo de consulta) y responder preguntas antes de la llegada de los consultores. Esto último es uno de los grandes retos para el programa.

Tener dificultades por resolver es el día a día de una organización y en los mercados emergentes los retos relacionados al crecimiento están asociados a inestabilidad política, monetaria y contextos de incertidumbre; la combinación de estos factores hace que sea complejo escoger por dónde empezar un proceso de desarrollo.

Como socio implementador del programa, el éxito de nuestro trabajo depende de la solidez de los puentes que podamos tender entre los consultores y las organizaciones beneficiarias; que, al venir trabajando en contextos muy diferentes, deben entender los retos relacionados a la idiosincrasia del país y el marco de tiempo del que se dispone para desarrollar una estrategia. Ambas partes deberán adaptarse en corto tiempo y encontrar formas de comunicación que faciliten el desarrollo de un plan que pueda ser sostenible por el beneficiario sin acompañamiento adicional.

La tarea del socio implementador es facilitar el encuentro, tanto desde el aspecto logístico – operativo, como desde el desarrollo y ejecución. Los retos del *program manager* en este proceso están en varios niveles:

1. Organizacional, tiene un rol integrador que debe apoyar la obtención de objetivos.
2. Comunitario, debe entender las necesidades de los beneficiarios y las posibilidades de los consultores, para así acompañarlos a articular en el proceso de consultoría.
3. Individual, debe respetar los tiempos y necesidades de los participantes.

Dado que este programa era también parte de mi investigación basada en las artes con organizaciones, hubo otros retos a tomar en cuenta. Kossak (2018) señala que, en la investigación basada en el arte, existe una combinación entre la comunicación del proceso primario y secundario. En los procesos primarios de comunicaciones, como los sueños y el arte, está en juego un proceso no lineal. La parte difícil pero esencial de la investigación basada en el arte es, entonces, tomar el procesamiento primario y traducirlo en comprensión secundaria. Si el investigador puede combinar de manera clara y elegante los dos mundos del proceso primario y secundario, entonces la investigación en sí misma tendrá un gran impacto en el campo, y quizás en los campos interdisciplinarios relacionados.

Sin embargo, a la inversa, si el investigador no puede encontrar una manera de abordar tanto el lenguaje de las artes como el lenguaje de la mente racional, entonces la investigación se puede considerar que falla o no cumple con los objetivos generales, que son comunicar claramente qué fue la investigación y cómo está contribuyendo al conocimiento conocido: esta no es una tarea fácil... Por lo tanto, el trabajo de los investigadores es traducir las notas y observaciones del proceso de creación artística en representaciones conscientes y sensibles; especialmente para aquellos que quizás no entiendan completamente el lenguaje artístico.

Así, conocer los sistemas de relacionamiento era algo significativo para mí; pues eso me permitiría crear mejores puentes entre lenguajes y metodología. Una tarea que, por suerte, no debía hacer sola (Kossak, 2018).

En general, la comunicación en el programa es a través del idioma inglés, razón por la cual el socio implementador asigna un intérprete/asistente por cada equipo de consultoría, los cuáles son elegidos localmente para facilitar la alineación entre los miembros y el entendimiento de la cultura, pues el lenguaje permite e influye, pero también limita nuestra visión del mundo y nuestra visión de nosotros mismos. Es estereotipado por la cultura y la experiencia pasada. El lenguaje también tiene un límite: no podemos comunicar todo por medios lingüales (Eberhart, s.f.).

Es importante revisar tus sesgos a medida que avanzas. Si crees que ya los has revisado, hazlo de nuevo y si hay algo para lo que tienes dudas revísalos una vez más; lo digo de esta forma pues los sesgos son algo que fácilmente nubla la perspectiva e incluso cuando crees que te has liberado de alguno, este puede aparecer con una forma nueva.

Tal vez pueda explicarlo mejor con un ejemplo: Durante el CSC de Argentina, tuve dificultades para encontrar al último de los intérpretes, había hecho ya varias entrevistas sin encontrar el perfil que buscaba. En ese momento el espacio en el que vivía me lo rentaba un musicólogo que acababa de regresar de los Estados Unidos de estudiar inglés (doctor en musicología, de hecho). Este me invitó a un recital de tango en el que se presentaba, fui con su novia y familia; al terminar el recital su novia, que sabía de mi búsqueda, les comenta a los padres que yo buscaba un intérprete que fuera flexible y tuviera muy buen inglés. Acto seguido la madre me pregunta si no puede ser su hijo, “Acaba de regresar de estudiar inglés para negocios”. En ese momento, sólo dije que no se me había ocurrido que pudiera estar interesado,

pero empecé a preguntarme si eso era realmente una opción, pues ¿qué puede saber un músico de organizaciones? La pregunta me hizo ruido instantáneo. Le ofrecí una entrevista y cuando eso sucedió efectivamente era bastante bueno. Aun así, el temor seguía ahí, y empecé a nombrar todas las cosas que él no sabía pues era músico. Luego de la enumeración de imposibilidades, decidí hacer una lista de posibilidades:

- Su inglés es bueno.
- Es muy organizado.
- Es flexible a los cambios.
- Es una persona curiosa.
- Es un investigador experto.
- Es rápido en entregar lo que se le solicita.

Sin seguir con este listado me pregunté: “¿En verdad me estoy haciendo esta pregunta? ¿Yo? ¿Artista trabajando en organizaciones? ¿Por qué estoy dudando que un artista puede trabajar y aportar a una organización?” A veces esos sesgos o prejuicios son batallas que se pelean, no solo en el mundo, sino con uno mismo. No basta con señalarlos, también es necesario revisar cuánto de eso tienes interiorizado y aún sigues aplicando.

Claro que contraté al compañero músico; de hecho, su sensibilidad artística pudo identificar dificultades en la comunicación y reportarlas adecuadamente, su ejercitada práctica de investigación fue la que lo ayudó a resolver las brechas relacionadas a las organizaciones, su costumbre de escuchar con atención lo integró más al equipo y su conocimiento cultural hizo que los IBMers puedan entender más allá de los papeles las costumbres del país. Habiendo encontrado a mi último intérprete, la selección del equipo local, los equipos del CSC quedaban completos para iniciar el programa.

Entender todas estas aristas es parte de la preparación para el trabajo con artes expresivas. Toma en cuenta que, para fines educativos, he hecho una descripción detallada de las cosas que tomé en cuenta para la preparación de esta intervención. A medida que uno gana experiencia, las estructuras de trabajo se incorporan con más organicidad y rapidez, el proceso se hace intuitivo y las conjeturas educadas que uno hace se basan en el aprendizaje que ya ha sido incorporado. Como facilitador es importante conocer las estructuras en las que insertaremos nuestro método de trabajo, pues nos da perspectiva con relación a los sistemas que se están moviendo en simultáneo, nos permite tener una presencia sensible a lo que pasa en estos escenarios y nos permite enfocarnos en lo positivo para continuar con nuestro trabajo.

### **¿Cómo instaurar la esperanza? / ¿Cuál sería un buen resultado?**

Desde la perspectiva de las artes expresivas, Atkins y Eberhart (2014) refieren que también necesitamos un objetivo, una visión positiva del futuro. Terapeutas y *coaches* pueden apoyar esto a través de:

- Mostrar una actitud apreciativa hacia los comportamientos y valores pasados y en curso de los clientes (no necesariamente hacia los significados y las razones que atribuyen a un comportamiento o experiencia específicos).
- Ofreciendo una aceptación solidaria y afectuosa.
- Proporcionar un marco donde el cliente puede estar seguro de no perder perspectiva.
- Trabajando en una visión concreta y positiva del futuro.
- Buscando ejemplos pasados de esta visión que ya se está revelando.
- Proporcionar sesiones de animación y activación.
- Estar abierto a las sorpresas.

Las artes pueden ayudar a crear una visión positiva del futuro (Atkins & Eberhart, 2014).

Un buen resultado para todos los actores del CSC es que cada beneficiario tenga al final del programa un plan para hacer crecer a su organización e impactar a las personas con las que trabaja.

Los equipos nunca han trabajado juntos y tienen poco tiempo para hacerlo, conseguir una mirada conjunta y generar un espíritu grupal enfocado hacia un mismo objetivo, lo es también. En ese sentido, las artes y el juego abren nuevas posibilidades para mirar, expresar y comunicar (Eberhart, s.f.); facilitan la interacción de los diferentes actores, idiomas y disciplinas que componen el programa.

Dado que esta experiencia se hizo en Perú y Argentina durante diferentes años, iré hablando desde las etapas; no hablaré sobre el contenido de cada proyecto,<sup>4</sup> pero sí mencionare de manera fenomenológica los puntos significativos de cada experiencia, sus diferencias y similitudes y cómo el afronte a través de las artes expresivas, a pesar de ser diferente para cada caso, pudo dar soporte de acuerdo con las necesidades de cada contexto. A partir de ahí, iré desarrollando los hallazgos y conclusiones.

### **La preparación de los Beneficiarios**

Una vez que los proyectos fueron seleccionados, el siguiente paso fue levantar más información (aclarar el motivo de consulta) sobre los planteamientos que propusieron durante el concurso. Las entrevistas con los beneficiarios tenían como meta afinar (en la medida de lo posible) los objetivos y necesidades de cada organización y así, entregar información más acotada a los consultores.

---

<sup>4</sup> Si quieres conocer más sobre los proyectos, puedes entrar a los siguientes enlaces:

CSC Perú 5: <https://bit.ly/2XNu3wR>

CSC Argentina 6: <https://bit.ly/2JG2pwQ>

Hubo cuatro tareas que, con un poco más de distancia, puedo identificar como importantes para la preparación de los beneficiarios:

1. Instaurar la esperanza.
2. Reducir y simplificar la cantidad de información.
3. Acompañarlos a reconocer sus recursos
4. Impulsarlos a contar su historia con dignidad.

Enlacé los pasos de esta manera no sólo para acotar la información, sino porque es importante acompañar a los beneficiarios a presentar sus objetivos, necesidades y deseos de manera clara para sentar las bases de lo posible. Aunque los beneficiarios puedan identificar un orden de importancia dentro de sus necesidades e incluso elegir una, esta elección puede estar matizada por otros aspectos que necesitan ser abordados, como la percepción de contar con recursos limitados, el reconocer la consultoría como una gran oportunidad, los deseos de superación o hasta el hecho de que nunca nadie les haya preguntado qué es lo que quieren y esto les resulte abrumador porque todo parece importante. El pensamiento de necesidad en una organización puede nublar el horizonte de lo viable. Los beneficiarios ponen sobre la mesa sus problemáticas con la esperanza de que todas puedan ser resueltas y a veces la expectativa puede ser muy grande.

Durante el proceso de preparación de beneficiarios en el CSC Perú 5, mi inexperiencia no permitió que pudiera cumplir las cuatro tareas que menciono arriba. Si bien pude cumplir con las dos primeras antes de la llegada de los consultores, el nivel de expectativa sobre el programa era tan alto y las dificultades tan variadas, que el tiempo fue insuficiente para iniciar un proceso de sensibilización y descentralización hacia las artes. La información con la que contaban los equipos peruanos era amplia y se tenía la expectativa de hacerlo todo con un solo tiro.

Ciertamente fue difícil visualizar todas las piezas que ponían sobre la mesa y organizarlas para pensar juntos qué era urgente, importante o necesario; podían visualizar un problema general, pero describirlo era complejo. En este caso, el no saber y reconocer no ser un experto en una materia me dio la posibilidad de hacer preguntas que fueran desmenuzando las expectativas de las necesidades, lo supuesto de lo palpable. Fueron sesiones complejas en el sentido de las expectativas que tenían los equipos, que poco a poco iban estimando la cantidad de trabajo que tenían por hacer para cumplir con lo que esperaban y, muchas veces, las expectativas pueden ser desalentadoras.

El marco de tiempo nos quedó corto para entrar al arte y con toda honestidad, mi idea de hacer una exploración abierta era una expectativa muy grande, sobre todo en términos de tiempo. Luego de conocer las historias de cada equipo participante, me quedé pensando en que todas esas personas llegaron a ese punto porque por mucho tiempo, trabajaron ayudándose a sí mismas, a otros. Eso debía ser reconocido de alguna manera. Al terminar las sesiones para perfilar la información, si bien había cumplido con la expectativa original del programa, mi artista quedó insatisfecha. Mi expectativa de hacer una exploración abierta no estaba acorde al marco temporal, sin embargo, estaba segura que entrar al arte ayudaría a delimitar la información hacia un marco posible.

Con esa convicción fue que durante el periodo de preparación del CSC Argentina 6 establecí dos sesiones con cada equipo beneficiario: la primera para dar marco y perfilar información, la segunda para realizar una sensibilización y exploración cerrada, orientada a reconocer los recursos existentes, cómo estos los ayudan a diferenciar lo que es necesario e importante en su trabajo y cómo eso debe ser compartido y explicado con los consultores como

información valiosa. De esta manera, los equipos hablarían de su problemática, pero también de los recursos con los que han ido trabajándola.

El trabajo en una exploración cerrada tiene muchas similitudes con el planeamiento estratégico organizacional. Cuando empezamos a trabajar con un grupo, desde las artes expresivas alentamos la escucha de la intuición para ir encontrando significados que ayuden a generar un camino con sentido; el planeamiento estratégico busca organizar objetivos en orden de poder alcanzarlos en el futuro. “Planear no es eliminar la intuición...El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se ‘preparan’, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede” (Levy, 1981). Plantear una exploración cerrada es sugerir una preparación cuidadosa, que permita identificar lo necesario para poner en movimiento acciones que atiendan una necesidad específica.

Todas las aristas que pudieran surgir en el camino de esta exploración cerrada y que no atiendan específicamente las necesidades más apremiantes, si bien no son descartadas, sí deben registrarse como información complementaria; puede que dicha información no funcione propiamente para el tiempo de ejecución de una consultoría, pero sí podría ser un recurso para el futuro.

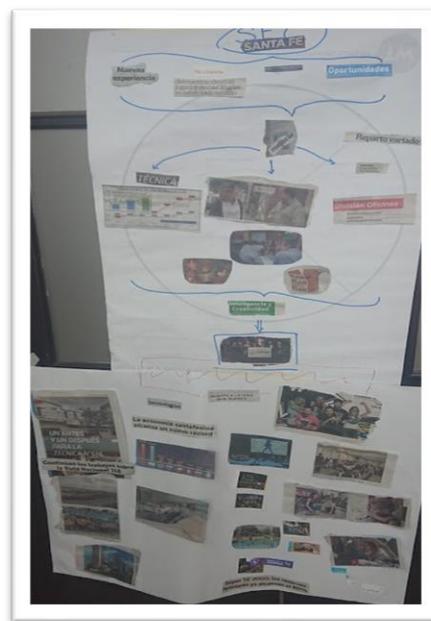
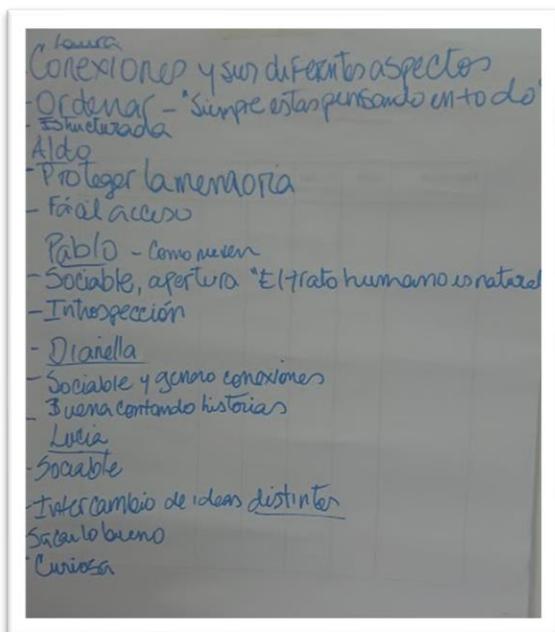
La propuesta de exploración cerrada fue simple (menos, es más):

- Una sensibilización usando movimiento
- Un juego de creación grupal
- Un análisis estético enfocado en reconocer los recursos individuales que los ayuda a crear de manera grupal
- Una transferencia intermodal hacia el collage, teniendo como punto de partida aquello que funcionó en la creación colectiva

A partir de ahí, con más o menos moldeo dependiendo del grupo, empezaron a cosechar en imágenes aquello que era importante decir sobre ellos como equipo. La cristalización se fue haciendo por etapas y a través de las palabras. Al finalizar la sesión cada equipo, de acuerdo a su contexto, sabía para qué era bueno a nivel individual y grupal, cómo esto se veía reflejado en su trabajo, qué dificultades tenían y qué era lo que específicamente querían resaltar como equipo beneficiario.

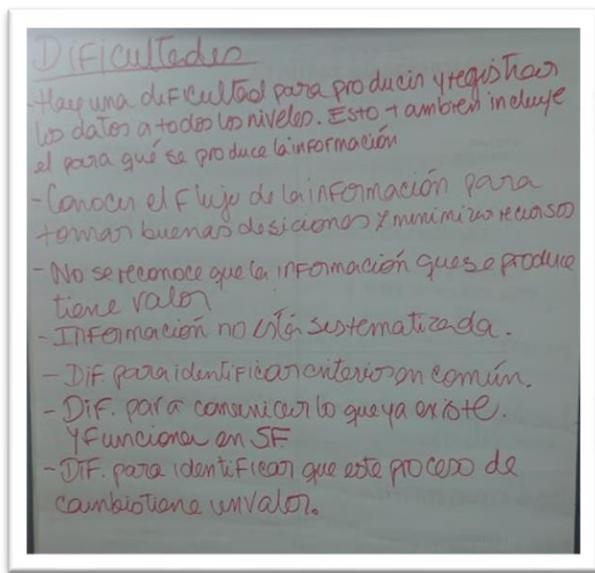
### Tabla 8

*Equipo Municipalidad de Santa Fe Ciudad*

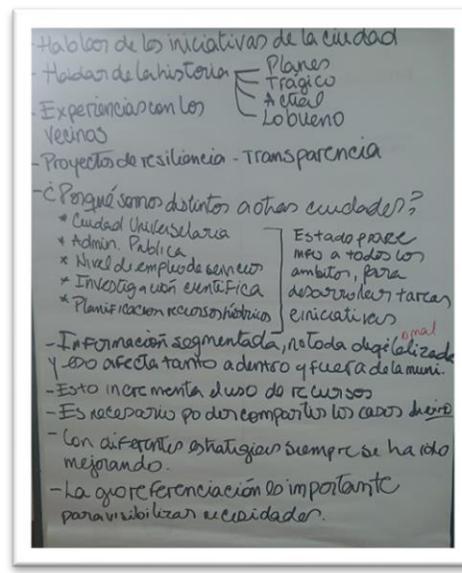


**¿Para qué somos buenos?**

**Transferencia intermodal hacia el collage**



Nuestras dificultades



¿Qué queremos decir sobre nosotros?

---

Nota. Elaboración propia



Mencioné anteriormente que la cuarta tarea era “Contar su historia con dignidad” y lo digo así desde reconocerme sudamericana y darme cuenta de que, culturalmente, hemos pasado por múltiples episodios de conquista, colonización, migración, abuso, corrupción, etc. Y nos cuesta reconocer en palabras que tenemos lo que necesitamos para reescribir nuestras historias. Creo que esto que reconozco en mi identidad puede verse repetido en muchas otras situaciones. Lo digo con toda convicción desde mi experiencia en responsabilidad social: Hasta el momento, no hay un solo grupo con el que haya trabajado en el que no haya visto resiliencia inadvertida.

Del proceso de preparación de los beneficiarios pude rescatar varios aprendizajes:

- Tener en cuenta las características institucionales de la organización con la que trabajas es un paso que hay que plantear con claridad al iniciar la planificación dentro de las artes expresivas. Incluso planificando los tiempos de facilitación, es muy posible que la realidad te lleve a cambiar los planes. Esto no debe desalentar el uso de las artes en sus diversas formas, dado que dichos cambios y dificultades también nos proveen de información para reestructurar los pasos a seguir.
- Hablar de las dificultades desde los recursos dignifica a aquellos que trabajan activamente por generar mejores condiciones de vida. Transparentar esa forma de operar es también proveer de recursos a las personas con las que trabajamos.
- La forma en que uno cuenta su historia habla también de cómo queremos ser vistos y del potencial que podemos desarrollar, habla del potencial inherente para reescribir nuestras historias.
- Es necesario acompañar a las personas a contar su historia, no solo desde la lucha sino también desde la belleza. Reconocer que pudiste situarte en un lugar seguro luego de tiempos de caos e incertidumbre, genera una sensación de empoderamiento que trae

consigo la certeza de que hubo cosas que hiciste bien y mereces estar en el lugar que estas.

- Sentir la convicción de tener recursos abre la puerta para hacer cosas nuevas y retadoras, con la certeza de que siempre puedes volver a empezar. Contar nuestra historia con dignidad nos prepara para recibir.

Acompañar a las personas a contar sus historias con dignidad no solo es un regalo para ellos, sino también para uno mismo. Atestiguar este proceso es ciertamente un momento de disfrute y las historias que se van generando son también una forma de alimentar el fuego que se necesita para sostener un proceso.

### **La llegada de los IBMers**

Luego de la experiencia con los beneficiarios del CSC Perú 5, me quedó claro que tenía que plantear una estrategia de artes expresivas para alinear a los equipos de IBM. No digo únicamente hacer arte, digo estrategia porque fue importante delimitar la exploración por temas de tiempos.

Para este momento, había muchas cosas que sabía de los IBMers, como por ejemplo sus profesiones, experiencia laboral, experiencias anteriores de voluntariado y qué los motivó a postularse al programa. Ellos también conocían algo sobre sus equipos, pues el CSC los va capacitando virtualmente antes de la llegada al país asignado y durante tres meses, nos reunimos una vez por semana para hablar sobre lo aprendido en las capacitaciones junto a un facilitador que ya ha pasado por la experiencia del programa.

Desde las artes expresivas, esos tres meses eran para mí como preparar el espacio para la llegada de los consultores, si bien las actividades eran más de corte logístico-operativo, el hablar acerca de estos preparativos es como marcar claramente el espacio en dónde vivirán y trabajarán

a su llegada. Los marcos operativo-logísticos de las organizaciones pueden parecernos estructuras rígidas, sin embargo, están diseñados para proteger a los integrantes que se moverán en los espacios que preparamos. Tener claridad sobre temas de organigrama, responsabilidades, alcances, seguros, viajes, centros médicos, alojamientos, etc. Puede ser algo que suene insustancial si tratamos de asociarlo solo con el acto de hacer arte, pero es primordial si lo asociamos a temas de cuidado. Así como los artistas escénicos producen un espacio que podrá albergar una historia, los facilitadores organizacionales debemos hacer esa misma producción, para que en caso suceda algo imprevisto, los actores puedan ponerse en un lugar seguro para seguir con el show. Para el caso del CSC, los actores solo conocen su escenario al llegar, por lo que la descripción previa de este debe ser amablemente explicada.

Hay algo curioso sobre el programa y es que, a la llegada de los participantes, estos ya se encuentran en una descentralización ineludible y voluntaria; al haber sido movilizados de su país a zonas que no conocen, la descentralización es una literalidad. Pensando en esta descentralización es que decidí entrar al juego con los equipos para conocer las expectativas individuales y si es que éstas tenían puntos en común con las de sus compañeros. La propuesta fue:

- Una sensibilización usando movimiento
- Un juego de creación de personajes e historias
- Una transferencia intermodal hacia el collage
- Una cristalización a través de las palabras

El desarrollo de esta dinámica fue rico en el sentido de alineamiento de equipos, los participantes fueron dándose cuenta a través del arte que había muchas similitudes en relación

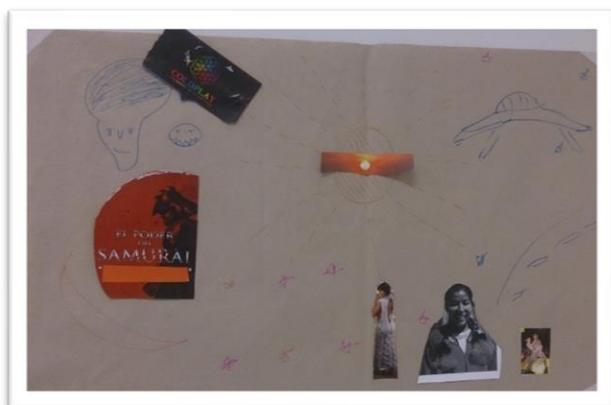
con cómo se sentían con iniciar este proceso, la incomodidad, la incertidumbre, las habilidades que tenían o no y como eso podía conectarlos con los objetivos de sus equipos.

El collage le fue dando forma a las cosas que tenían en mente y abrió la posibilidad de discutir de manera menos formal aquello que tenían en mente. Fuimos haciendo puentes a través de una asociación de palabras y cristalizando no sólo aquello que notaron sino también, algunas cosas que sentían pero que no se habían dicho en voz alta.

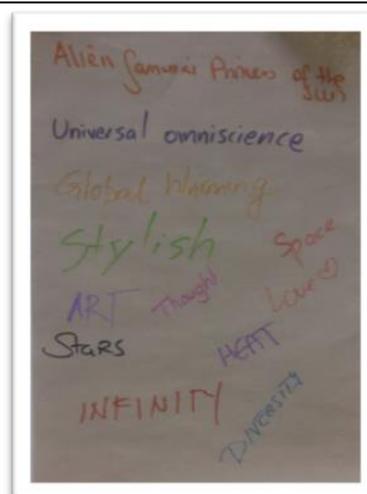
### **Tabla 10**

#### *Collage y asociación de palabras*

---

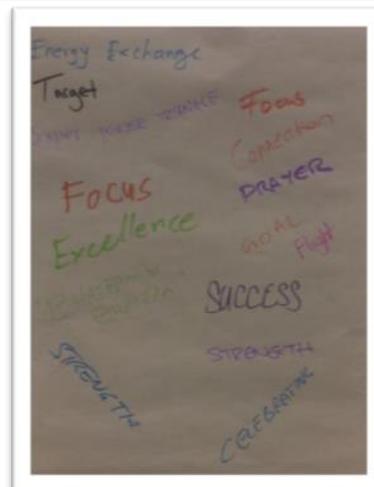


**Collage**



**Asociación de palabras**

---

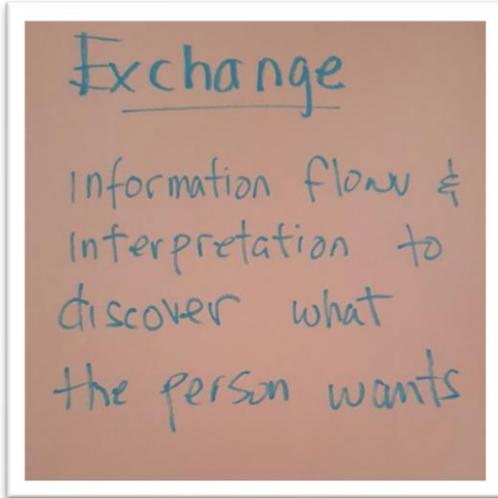
**Collage****Asociación de Palabras**

*Nota.* Elaboración propia.

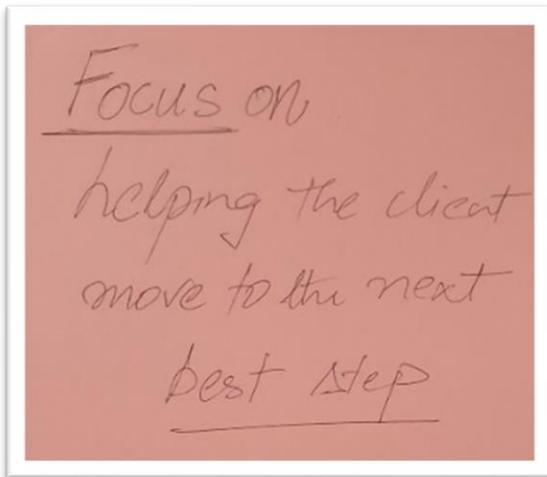
Para cerrar la sesión, les pregunté si algo de lo que habíamos hecho durante la sesión les hacía sentido en relación a las necesidades de sus proyectos. Ellos pusieron algunas cosas en papel y cerramos el día. Luego de esa sesión, no solo ellos conocían más sobre sus equipos, expectativas y puntos de conexión; yo había recogido información importante para trabajar con ellos, tanto en términos de organización como en construcción de vínculos... y algo afortunado también, información en términos de su espiritualidad.

**Figura 21**

*Intercambio: Flujo de información e interpretación para descubrir que quieren las personas*

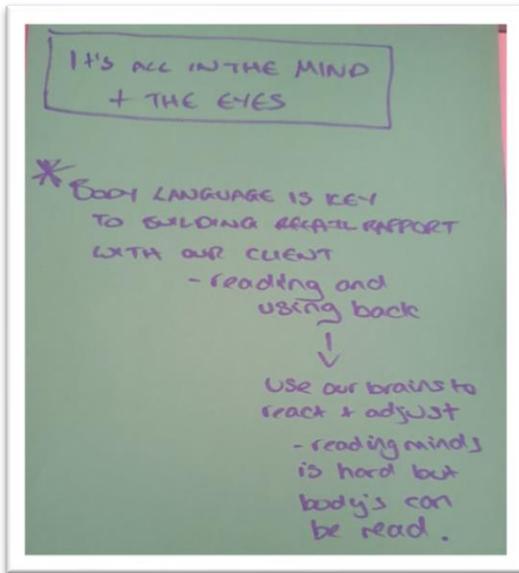
**Figura 22**

*Enfocarse en ayudar al cliente a moverse hacia el mejor siguiente paso.*

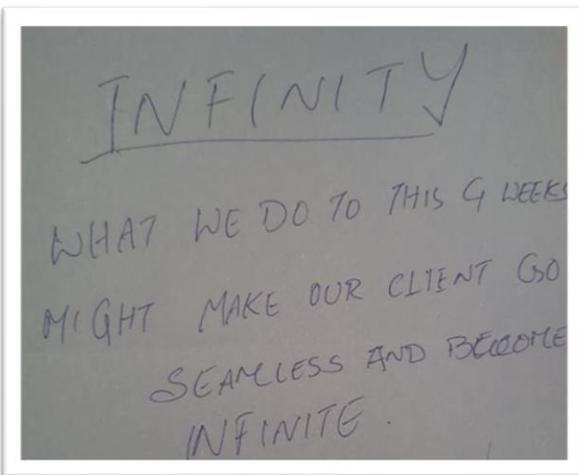


**Figura 23**

*Está en la mente y los ojos: El lenguaje corporal es clave para construir entendimiento con nuestro cliente. Leer y usar de vuelta. Usar nuestros cebreros para reaccionar y adaptar. Leer mentes es difícil pero los cuerpos pueden ser leídos.”*

**Figura 24**

*Infinidad: Lo que hagamos en estas 4 semanas podría hacer que nuestro cliente no tenga problemas y se vuelva infinito.”*



Mi equipo en Perú tenía un sentido de curiosidad apreciativa (Atkins & Eberhart, 2014), tenían interés por entender lo que las personas querían y ayudarlos a encontrar el siguiente paso; pero también mostraban apertura para prestar atención al lenguaje corporal de sus equipos (algo muy importante en el trabajo intercultural) e ir encontrando formas de adaptar sus estrategias. Este equipo en particular contaba con cuatro personas de la India; quienes, a partir de ahí, empezaron a mostrar cómo este programa estaba asociado a su espiritualidad. Si hubo algo en lo que esta “curiosidad apreciativa” inicial me ayudó, fue a la creación de vínculos con los participantes. Atkins & Eberhart (2014) nos dicen que la curiosidad apreciativa por la otra persona, así como por lo que se desarrollará en el contexto de la relación, hace una contribución importante a la efectividad del trabajo y a la posibilidad de encontrar alegría en la experiencia. Encontrar que tienes cosas en común con personas con las que inicias un proceso de exploración, hace que pasen de ser un colega a un aliado y eso es algo que siempre quieres encontrar en el camino.

Para el caso del CSC Argentina 6, la dinámica fue muy diferente. Las condiciones del país hicieron que la sesión de alineamiento de equipo tuviera que ser reemplazada por darles marco relacionado a la coyuntura político-económica del país y cómo eso iba a afectar a sus proyectos.

Durante septiembre de 2018, Mauricio Macri, presidente argentino de momento, anunció una serie de medidas para combatir la crisis económica que afrontaba el país, las cuales incluían el incremento de impuestos y la reducción de diez ministerios que fueron absorbidos por otras carteras a manera de política de recorte. Estas medidas llevaron a que el peso argentino se devalué en casi un 50% a tan solo dos semanas de la llegada de los equipos (Carelli, 2018).

¿Por qué era más importante abordar esto y no un proceso personal y/o grupal a través de las artes expresivas al iniciar el programa? Porque la realidad iba a afectar su posibilidad de imaginar un futuro posible.

La RSC está íntimamente ligada a las coyunturas político-económicas de un país. Todas las organizaciones con las que debíamos a trabajar se iban a ver severamente afectadas por los cambios del país y los consultores no solo debían adaptar sus estrategias para cada caso, sino también debían estar listos para lidiar con la moral y frustración de todas las partes. Prever los procesos que iban a tener que afrontar en el futuro era parte fundamental de cualquier planeamiento estratégico. Esto era fundamental no sólo para el encuadre, sino también para lidiar con la incertidumbre. Así, mi prioridad desde las artes expresivas fue contar una historia a través de la cual los consultores pudieran entender el contexto argentino y los recursos de sus equipos.

De las sesiones de alineamiento con los equipos de IBM puedo hablar de los siguientes aprendizajes:

- No basta con instaurar la esperanza, es necesario tener en cuenta que, el desarrollo del trabajo tiene que ser ubicado en un espacio seguro para que pueda fortalecerse a pesar de las circunstancias del entorno, dejando en claro qué es lo que debe hacerse primero y qué puede esperar.
- Aunque la decisión sobre qué hacer corresponde enteramente a los actores involucrados (expertos), como facilitador no estas eximido de responsabilidad. Sostener el proceso significa también brindar un marco coherente con la realidad en la que trabajas. Contar con un marco claro es generar las condiciones para que un trabajo y sus personas demuestren que son brillantes.

## Los círculos semanales

Para mantener un marco de trabajo claro, es necesario tener un espacio de comunicación y contención; por lo que como parte del programa establecí un círculo semanal para aclarar dudas, hablar sobre lo que sucedió en la semana o lo que iba a suceder la siguiente. Cada grupo tenía un perfil diferente, algunos compartieron más o menos y ciertamente el entorno siempre influyó en la forma en que nos comunicamos.

Cuando pienso en el grupo del CSC Perú 5, ellos eran un grupo muy abierto a compartir sus dudas y percepciones con los otros equipos. Esto ayudó mucho a que pudieran hacer interconsultas con otros expertos trabajando en equipos diferentes y ciertamente era un beneficio para mí como facilitador, pues obtenía información de primera mano acerca de cómo moldear mejor el proceso.

Pero no todos los equipos abren espacios de confianza con la misma soltura; así el equipo del CSC Argentina 6 era más reticente a compartir sus dudas y avances en público. Esto pudo deberse a que la sesión de alineamiento se llevó a cabo de una manera diferente o también, a que eran equipos muy competitivos. Mientras que en Perú se comentaban y hacían bromas sobre no entender algunas circunstancias, el primer círculo en Argentina fue bastante aburrido y se sentía poco prometedor: los círculos del CSC Argentina 6 no funcionaron como yo esperaba, pero eso también formó parte de sostener el proceso.

Dado que el tiempo que íbamos a compartir era corto, no pude detenerme a trabajar el funcionamiento de los círculos argentinos, por lo que opté por buscar otra alternativa para moldear el proceso. Decidimos así usar el tiempo de esa sesión para jugar uno de los días y para tener reuniones con nuestras organizaciones en otros. Mi expectativa de tener un solo círculo semanal con todos se convirtió en una sesión diaria al final del día con un equipo diferente para

poder decantar lo que habían observado y preguntar si había dificultades. Esto tomaba bastante más de mi tiempo, pero funcionaba mejor para los equipos de Argentina, sobre todo en términos de mantener la esperanza.

Creo que la articulación de las dinámicas grupales fue un gran aprendizaje para mí, no solo en términos de manejo de grupo, sino también como testigo de cómo las historias humanas pueden entrecruzarse, ser útiles en lugares inesperados y hasta para personas desconocidas.

Lo digo así porque, en Argentina, dos participantes de uno de los equipos se sentaron conmigo y compartieron la falta de confianza en la viabilidad de su proyecto. Todas sus razones eran válidas: falta de recursos, de experiencia, coyuntura inestable. “Nosotros podemos diseñar una solución, pero me cuesta creer que podrán ejecutarla” me dijo uno de ellos. Era entendible. Como dije al inicio, “El mapa hacia la esperanza es único para cada persona” y es desde la seguridad de una de las piezas de mi experiencia, que respondí a la conversación que ponían sobre la mesa y ese fue un momento de encuentro inesperado, en donde la experiencia previa del CSC de Perú envió sin saberlo, un regalo al CSC argentino.

Durante el CSC de Perú, un consultor que trabajaba con el proyecto de gobierno me preguntó si es que en el Perú existía alguna entidad que ya haya trabajado el tema de identificación de ciudadanos. En ese momento, vinieron a mi mente dos organizaciones: el ente recaudador de impuestos y el registro nacional de identidad; de este último estaba muy segura, pues daba la casualidad de que mi padrino (un ex IBMer también) estuvo a cargo del diseño e implementación de la estrategia de identificación peruana durante los años 90. Este fue un proceso caótico y lleno de matices políticos por los que mi padrino debió abandonar el proyecto, no sin antes dejar un plan, que el gobierno peruano debería implementar en un momento de crisis política y social.

Alrededor de veinte años después, un IBMer austriaco encontró parte de ese plan y se dio con la sorpresa de que parte de la estrategia que tenía en mente, ya había sido desarrollada por peruanos. A pesar de la coyuntura, ese plan creado en los noventas fue lo suficientemente claro para que las personas que llegaron después pudieran usarlo como referencia y desarrollar una solución gratuita y disponible para todos los gobiernos regionales. El gobierno regional con el que trabajábamos no lo sabía, pero su consultor encontró esa pieza y esta sirvió para la solución que desarrollaron para ellos. Parte de su solución siempre estuvo dentro de sí mismos.

Yo era una adolescente en los noventas, pero puedo decir con convicción que el proyecto de identificación nacional fue algo en lo que mi padrino trabajó con mucha esperanza en un futuro mejor para el Perú. La desilusión fue mucha cuando este trabajo se vio manchado por problemas de corrupción política y tuvo que abandonarlo a fuerza. El día que ese consultor austriaco encontró esa pieza del plan, alimentó mi mapa de esperanza y esto fue un aprendizaje enorme para mí: Uno crea en el presente y a su vez, siembra para un futuro que tal vez no veas, pero existirá; y es precisamente por eso que marcar hitos claros y simples es una práctica que debemos ejercitar con insistencia y confianza en que las personas que vengan luego de nosotros tendrán lo necesario para seguir adelante.

Luego de contar esta historia al equipo del CSC Argentina, desde mi experiencia de vida y profesional, les dije que en mi opinión sí había dificultades; sin embargo, más complejo que crear una solución tecnológica, era empoderar a las personas que se quedarían implementándola, por lo que una de sus preguntas debía ser: “¿Qué puedo hacer desde aquí?” Ambos se quedaron en silencio mirando arriba, hasta que uno dijo: “Ok, creo que tengo una idea”, a lo que el otro contestó: “Veremos qué podemos hacer”. Los siguientes días, el equipo dividió su estrategia en

dos partes: una enfocada a preparar a las personas para recibir y sostener el plan y otra enfocada en hacer un mapa con tres posibles rutas a seguir.

De este episodio, pude rescatar:

- En términos organizacionales y de artes expresivas, es importante tener instaurada una cultura de seguimiento y registro de procesos. Ya sea una bitácora, fotos, videos y/o procedimientos escritos, sentar hitos que pueden ser retomados en el futuro es un deber. Cuando un grupo de personas se junta a crear, dejan huellas que no solo ayudan en términos de aprendizaje, sino también a las personas que vendrán después de ti. Eso puede suceder días, semanas o años.
- En términos de artes expresivas, es necesario entrenarse para que estas memorias, cronologías y documentos sean construidas en positivo, rescatando no solo las dificultades, sino el corazón y las posibilidades que pueden surgir a partir de ellas.

### ***Community Day***

Familiarizarse con la cultura de cada país desde diferentes ámbitos fue uno de los objetivos del programa, por lo que se organizaron diferentes eventos para estar en contacto con la comunidad y conocer otros aspectos de las ciudades en las que se desarrollan los proyectos. Ponerse en contacto con la educación y sociedad civil daba a los consultores perspectivas diferentes para orientar su trabajo y debido a esto, se organizaba una actividad llamada “community day”, donde los consultores compartían con sectores diferentes a los de sus asignaciones.

Para el caso de Perú, el lugar elegido para el community day <sup>5</sup> fue uno de los Colegios de Alto Rendimiento (COAR). Los COAR son centros educativos de gobierno, que reúnen a los alumnos más destacados de cada región para brindarles educación de nivel internacional dentro de un internado. Muchos de los jóvenes que llegan a estudiar al COAR no regresan a sus hogares mientras dure el año escolar; ya sea por lejanía o falta de recursos, durante nueve meses sus vidas transcurren en ese espacio; donde compañeros de clase y maestros se convierten en una nueva comunidad. Juntos, comparten tres años de sus vidas; teniendo como consigna que deben esforzarse mucho pues son el futuro del país.

El community day de Perú estuvo enmarcado dentro del programa de charlas de carrera que el colegio ofrece, donde cada cierto tiempo, profesionales de diferentes disciplinas visitan los COAR para contar sus experiencias a través de conferencias.

Diseñar esta experiencia fue algo que disfruté muchísimo, pues conectó con recuerdos de mi adolescencia, donde ya sentía claridad por mi vocación hacia las artes y el mundo me parecía un lugar inmenso y lleno de cosas desconocidas. Yo tenía tantas ganas de saber qué había fuera de ese lugar protegido que sentía era mi escuela. Conecté también con la ansiedad que me causó sentir que, a los 17 años, se me exigió tomar una decisión de carrera “para toda la vida”. Pensé mucho en las conferencias a las que asistí durante esos años, en las que los adultos daban muchos datos que parecían importantes, pero que no siempre terminaba de entender, donde hablaban de un mundo que para mí era totalmente extraño. Pensé en que hubiera querido hacer más preguntas, que me hablaran de frente y no desde un podio. Recordé también personas que aun sin

---

<sup>5</sup> Puedes ver el video del Community day Perú en el siguiente enlace: <https://bit.ly/2oekWt1>

conocerme, veían talento en mi forma de hacer las cosas. Ahora como adulta, tenía la oportunidad hacer algo con esos recuerdos del pasado y era maravilloso.

En la realidad literal (Knill et al., 1995), tenía 180 chicos de distintas partes del norte del Perú y llenos de preguntas, 15 personas de 13 países diferentes con trabajos y experiencia en áreas diversas, cinco traductores locales, ocho horas para compartir, una facilitadora de artes expresivas, un encuentro en el que los adolescentes tuvieran espacio para develar sus inquietudes, reconocer aquello en lo que son realmente buenos y salir inspirados a imaginar que aquello que desean, es posible. Así, dividí a los chicos en dos turnos, para que cada IBMer pudiera conversar directamente con 6 adolescentes.

En la imaginación el futuro compartido. La experiencia era una oportunidad de llevar un poco del mundo a ese espacio protegido. Mi deseo era no solo que se conocieran, si no que ambas partes pudieran hablar libremente sobre lo que era importante para ellos, reconociendo los recursos de cada actor.

### **Figura 25**

*Community day*



Creo que es maravilloso lo que las artes nos pueden mostrar desde la simpleza, y con la consigna de “menos es más” empecé a planificar un encuentro que pudiera mantener la horizontalidad y encontrar puntos en común; uno de estos era el futuro: Los IBMers trabajaban en herramientas que se usarían en el futuro en la región Piura y los estudiantes COAR estudiaban para liderar su región luego de culminar sus carreras profesionales.

En medio de la planificación recordé un video<sup>6</sup> sobre el científico Benoit Mandelbrot, en el que hablaba acerca de cómo en su adolescencia se había dado cuenta de algo para lo que era realmente bueno y cómo eso había influido en su vida profesional. Mandelbrot fue también un IBMer, por lo que decidí que ese sería el punto de inicio de ese encuentro.

El hilo conductor para la experiencia fue el juego enmarcado con tres preguntas:

- ¿Quién soy y cómo llegué aquí?
- ¿Qué es lo que mejor se hacer y cómo me di cuenta?
- ¿Cómo se ve el futuro compartido?

---

<sup>6</sup> Big Brains. Small Films. Benoît Mandelbrot, The Father of Fractals | IBM

[https://www.youtube.com/watch?v=Sx\\_0cdogaZ8](https://www.youtube.com/watch?v=Sx_0cdogaZ8) El video tiene también una versión traducida al español:

<https://www.youtube.com/watch?v=-KKiwbFX6dw>

**Figura 26***Collage comunitario 1*

La elección de las preguntas fue algo así como un “pronóstico educado”<sup>7</sup>; la idea era que cada grupo pudiera entablar una conversación horizontal con su IBMer; siendo las dos primeras para hablar de ellos, de sus recursos de manera simple y así generar confianza para hacer más preguntas.

Con toda esa información entre el deseo y la realidad es que consideré importante inspirarlos a soñar con un futuro compartido: ¿Cómo se vería el mundo si es que en algún tiempo venidero ellos se reencontraran y pudieran trabajar juntos?

El proceso de facilitar este encuentro fue sumamente divertido. Luego de ver el video, iniciamos el juego con una dinámica de cuerpo en la que trabajamos con velocidades, niveles y

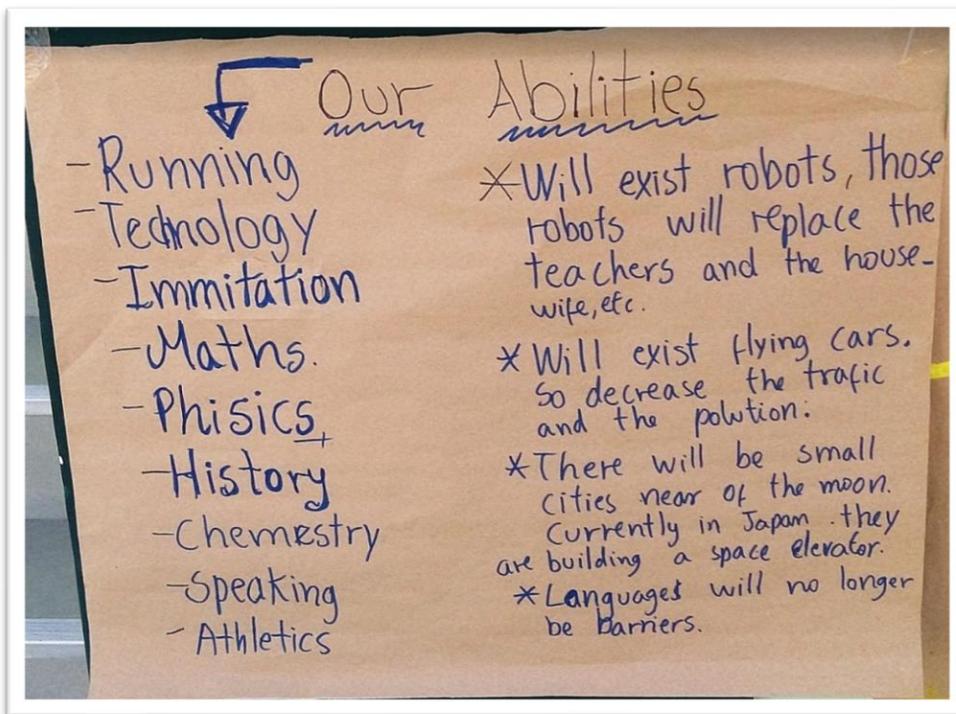
---

<sup>7</sup> Es muy posible que las preguntas hayan sido inspiradas por Herbert Eberhardt en una de sus clases en EGS, aunque no puedo precisar cuándo, sé que hay mucho de él en esta parte.

volúmenes. Desde la agrupación de volúmenes al azar, organizamos los grupos que trabajarían juntos durante la experiencia.

La primera pregunta les dio la oportunidad de hablar sobre ellos de una manera más cercana y de estas iban surgiendo historias de esperanza y responsabilidad; adolescentes que, con esperanza, habían llegado al internado y hablaban de la responsabilidad que tenían de esforzarse por sus familias y por su país, adultos que reconocían la responsabilidad que tenían de compartir lo que sabían con el mundo, con la esperanza de hacer de este un lugar mejor.

La segunda pregunta llegó y puntos de encuentro se iban tejiendo, los rostros de sorpresa iban y venían a medida que compartían preguntas y respuestas inesperadas como “¿Qué hace una persona de ventas/recursos humanos trabajando en una industria de tecnología?”, “¿Qué es mejor, la fibra óptica o la fibra de carbono?”, “¿Cuál es la diferencia entre información y data?” o “Si no eres ingeniero, ¿Qué haces trabajando en tecnología?”, cada interrogante iba abriendo puertas a la risa y el asombro; cosas que para los adultos trabajadores pueden ser obvias para un adolescente, no lo son. A veces la información que encuentran afuera es entendida desde la literalidad y no desde su potencial creativo. Las interrogantes adolescentes hacían que los IBMers replantearan sus discursos; muchos de ellos fueron con una idea de qué es lo que deberían decir en una charla de corte vocacional porque lo habían hecho muchas veces, pero al ver que los intereses eran diferentes a lo que ellos creían, tuvieron que replantear sus afrontes y dejarse llevar por lo que surgía en las conversaciones. Todo iba siendo registrado por ellos mismos.

**Figura 27***Registro de hallazgos*

Las conversaciones que surgieron ese día pusieron en evidencia que ser adulto y trabajar en una industria, no excluye el hecho de poder tener una vida creativa; los chicos tuvieron una mirada más humana de lo que puede ser la vida de un adulto trabajador. A su vez, los adolescentes devolvieron a los IBMers una mirada de ellos mismos en ese sentido; explicar su trayectoria y cómo eso se asociaba con sus recursos les iba dando la oportunidad de repensarse.

La tercera pregunta llegó y ya que todo es posible en la imaginación, cada grupo empezó a plasmar cómo veía ese futuro compartido. Los IBMers tomaron naturalmente un rol secundario y acompañaron la creación de ese futuro compartido, esto fue un ejemplo gentil de liderazgo y al verlo repetidamente en los equipos, me di cuenta que era algo que compartían como miembros de una organización. Los adolescentes del COAR describieron como veían el futuro, armaron



**Figura 29***Instalación comunitaria*

Las creaciones de arte que surgieron de esa última pregunta pusieron en evidencia sus sueños y deseos de dejar su huella en el mundo; los IBMers fueron grandes acompañantes, creo en la medida en que iban creando en conjunto, ellos también avivaban ese fuego interno que los llevó hasta allí.

**Figura 30***Collage comunitario 3*

La sesión terminó entre abrazos y muy contemporáneamente, con publicaciones en redes sociales. A partir de estas es que me di cuenta de algo: cuando alguien se toma el tiempo de realmente ver qué es lo que tienes para decir, se genera un vínculo no solo de confianza, sino también de compromiso y agradecimiento. Los chicos escribían “gracias por confiar en nosotros”, para ellos esa visita era una afirmación de tenían lo que necesitaban para hacer sus sueños realidad, para ser lo que se les decía todos los días: “El futuro de un país”. Esto no fue diferente para los IBMers. Luego del círculo semanal que tuvimos, los comentarios en relación con lo brillantes e inspiradores que eran los chicos del COAR y las preguntas con relación a la idiosincrasia del Perú no se hicieron esperar. Entender las redes de la cultura te va dando vistas sobre cómo llegar mejor a las personas que viven en ella y hubo un grupo que aprovechó especialmente el día comunitario.

Uno de los equipos del CSC Perú 5 venía teniendo dificultades para terminar de encuadrar su proyecto, dado que les era difícil entender quién en la región tenía las habilidades

para sostener el proceso de su proyecto en el tiempo. Desde un inicio, el grupo se había llamado a sí mismo “Proyecto misión imposible” y aunque contaban con muchísima información recopilada, el proyecto tenía dificultades para tomar forma y eso, generaba frustración en el equipo. Sin embargo, en palabras de Mandelbrot: "A veces declarar un problema como imposible es también un gran avance".

Durante la conversación semanal una de las integrantes del grupo habló acerca de la revelación que tuvo al compartir con los chicos del COAR: Entendieron que su proyecto no iba a ser desarrollado por las personas que estaban en la oficina con ellos, sino por esos chicos en el futuro. La claridad de su comentario fue clave para darle forma a su proyecto, si bien la organización actual contaba con mucha información disponible, ellos recién estaban sentando las bases para iniciar un camino que iba a ser largo; así, toda la información recopilada era necesaria, pero no solo necesitaban sistematizar información, sino aprender a comunicarse efectivamente entre los actores con los que trabajaban. Esto fue fundamental para el trabajo que realizaron y fue un aprendizaje grande para todos: a veces el cliente para el que trabajas ha proyectado un objetivo que es real y necesario, pero para el que aún no tienen cimientos, recursos o habilidades. El reto entonces es crear el camino para ese objetivo. Una vez que tuvieron claridad sobre el reto, las piezas se fueron uniendo orgánicamente.

El community day fue como una descentralización para el trabajo ejecutivo que venían realizando, los llevó a imaginar un futuro que aún no existe, pero para el que tienen todos los recursos. Generar un espacio de confianza para imaginar nos da esperanza, empuje para tomar decisiones y hacer frente a los desafíos que trae consigo el dar vida a algo nuevo. Nunca podremos saber con certeza dónde florecerán nuestros esfuerzos, pero desde la atención que ponemos al presente es que podemos crear entradas hacia nuevas realidades. La colaboración con

el arte no es simplemente un acontecimiento solitario. Las artes y la cultura representan una de las pocas áreas de nuestra sociedad donde las personas pueden unirse para compartir una experiencia, incluso si ven el mundo de maneras radicalmente diferentes. Lo importante no es que estemos de acuerdo con la experiencia que compartimos, sino que consideramos que vale la pena compartir una experiencia. En el arte y otras formas de expresión cultural, el desacuerdo es aceptado y aceptado como un ingrediente esencial (Eliasson, 2016).

Para el caso de Argentina, el corte de las actividades fue diferente a lo que se planteó en Perú en términos de tiempos y actores; el community day se dividió entre la sociedad civil y la educación, por la mañana nos reunimos con otros actores relacionados a los proyectos y por la tarde con alumnos del “Programa de escuelas de trabajo”<sup>8</sup> de la ciudad.

La reunión con los actores de sociedad civil se hizo a través de un desayuno ofrecido por la Asociación de Empresarios (ADE), un formato ya establecido por ADE en el que se daban charlas y conferencias relacionados a los negocios de la ciudad de Santa Fe. El arte no estaba contemplado en este formato y fue retador en términos de adaptación de necesidades, a nivel del programa como de artes expresivas.

El formato planteado por ADE era restringido, la expectativa era que cada proyecto compartiera un “desayuno de negocios” con personas y organizaciones “clave”, para así discutir temas específicos con personas específicas; para poner un ejemplo, si el proyecto era de gobierno, los grupos de trabajo solo debían ser de personas relacionadas al gobierno. Durante varias conversaciones sobre esta parte del community day, planteamos que era importante que los consultores se reunieran con otros sectores de la sociedad para tener una perspectiva más

---

<sup>8</sup> <https://santafeciudad.gov.ar/blogs/trabajo/>

amplia de la problemática local. Sin embargo, el planteamiento de reunirse con alguien que no está dentro de las especialidades conocidas o dentro de la organización de proyecto parecía un despropósito. Ellos querían especificidad y juntar al banco de alimentos con consultores de gobierno o al gremio de transportistas con consultores de temas alimentarios parecía una pérdida de tiempo.

Así, conversé con mis consultores para que, durante el desayuno, se sentaran con personas con las que no hubieran trabajado o entrevistado antes y esa fue nuestra consigna al iniciar la reunión. Esto ciertamente cambió la forma de comunicación de los actores presentes en la reunión; tuvieron que explicar más acerca de sus experiencias y ciertamente eso tomó más tiempo. Sin embargo, varios de los consultores identificaron dificultades que no habían escuchado antes y esto ayudó a formular mejor las propuestas que venían preparando.

Para poner un ejemplo, uno de los consultores del banco de alimentos identificó a grandes rasgos la cantidad de dinero que perdía el gremio de transportistas debido a la informalidad y lo asoció con cómo eso afectaba a los donantes del banco de alimentos. Las personas con las que hablaron no estaban identificadas dentro de su mapa de actores, pero la consigna les dio la oportunidad de entablar contacto con personas e información valiosa.

No puedo decir que la experiencia cambió algo para todos los equipos, algunos consiguieron buena información y otros tuvieron tiempo para conocer más sobre la cultura argentina. Solo a manera de anécdota, meses después de terminado el programa en Argentina, recibí un mensaje del Banco de Alimentos, comentando que ese encuentro dio al gremio de transportistas información que puso en perspectiva las prácticas relacionadas a la informalidad y el dinero que no recibían debido a esto. Hay mucho por hacer todavía, pero esa reunión generó curiosidad para investigar nuevas y mejores formas de trabajar.

Generar curiosidad acerca de cómo puede ser diferente nuestra realidad es un resultado bastante satisfactorio, pues significa que las personas con las que trabajas han identificado posibilidades y ese es un lugar en donde siempre queremos estar.

Para la tarde de ese día, sí pudimos usar arte con chicos del programa de escuelas de trabajo. Nuevamente, el formato fue restringido por las necesidades locales y dado que la ciudad de Santa Fe trabaja mucho en prevención de desastres, la actividad se orientó a generar ideas en relación con este tema. Los resultados del encuentro no fueron revelaciones necesariamente, pero algunos de los consultores entendieron en el hacer algunas características muy argentinas como, por ejemplo, usar el cuerpo al hablar. Esto se tradujo en una presentación que ponía en movimiento a todos los involucrados y entre risas, transmitir conceptos relacionados al manejo de residuos. Otro de los grupos recalcó los temas para los que cada participante era bueno y cómo eso los hacía imaginar un futuro en el que la ciudad de Santa Fe era un centro de protección para el planeta tierra.

No siempre las dinámicas terminan en grandes entendimientos, lo que sí creo que debe existir en todas nuestras prácticas es la oportunidad de sentir que todo es posible si trabajamos juntos y eso fue lo más bonito y significativo de ese medio día.

De estas experiencias pude rescatar los siguientes aprendizajes:

- El pensamiento intermodal de un facilitador de artes expresivas entrenado siempre está presente, el entramiento intermodal es básico para el trabajo interdisciplinario, tanto como confiar en el proceso que se presenta ante nosotros.
- Cambiar el formato del evento de una organización a la que no perteneces puede ser difícil e incluso inviable, sin embargo, la forma en que la comunicación fluye es algo que sí puedes sugerir o intervenir a través de tus actores, aliados o de la utilización del

espacio. Conocer de antemano las estructuras de las organizaciones con las que trabajamos nos ayuda a tomar decisiones basadas en posibles puntos de confluencia entre lo que la organización piensa que necesita y las propuestas de artes expresivas

### **Sostener el proceso**

Ya para este punto, debes haberte dado cuenta que el programa CSC era un lugar de grandes intersecciones y mucha información. Es aquí donde siento que haber realizado un proceso personal de investigación basada en las artes, de manera profunda, me ayudó a identificar y organizar con tranquilidad las piezas del programa y a tomar decisiones educadas desde la sensibilidad.

Tener tantas variables fue una oportunidad para hacer conexiones que pusieran en evidencia los recursos con los que contábamos y ponerlos al servicio de otros. Lidar con la incertidumbre, la resistencia<sup>9</sup>, la realidad literal... todo era parte de un proceso para el que las artes nos preparan y contar con conocimiento organizacional fue como hablar el lenguaje de la ejecución. Incluso en los momentos de duda o resistencia, había posibilidades y creo que eso se debe a que los artistas encuentran energía en situaciones que los gerentes tienden a encontrar agotadoras, es decir, en resistencia, porque los artistas ven la resistencia como una expresión de energía a la que pueden responder. Aquí radica el poder de las intervenciones artísticas para permitir el cambio (Antal, 2013).

Las organizaciones no esperan la efervescencia del artista o la contención que generan las artes expresivas para acoger la diferencia y esto genera sorpresa. Trabajar desde la sorpresa es muy diferente a trabajar desde las certezas, la sorpresa te invita a aproximarte a los hechos sin

---

<sup>9</sup> Entiéndase resistencia como “Resistencia pasiva” que, de acuerdo con la RAE (s.f.), significa renuencia a hacer o cumplir algo. <https://dle.rae.es/resistencia>

preconcepciones y con un voto de confianza, sentir que tienes la capacidad de sorprenderte es también sentir que puedes disfrutar.

Desde el lugar donde se encontraban (con su cultura, su idioma, su no saber) cada consultor pasó por el proceso de encontrarse con una comunidad y confiar en que su experiencia era buena y pertinente para generar un cambio; un cambio que, además, debía escribirse en los términos de otras personas. Cada punto de conexión era una manifestación de la sorpresa, era reconocerse en el otro. Ese encuentro los ayudó a conocerse de diferentes formas, a hacer preguntas que nunca habían tenido que hacer y confrontarse con su forma de operar en el mundo.

Una de las consultoras decía que el programa:

Aporta positividad a los clientes, que las personas vean valor en lo que hacen. Eleva el estado de las organizaciones y brinda valor al futuro de una sociedad en la que IBM puede no ser conocido. A nivel personal, esta es una experiencia única que te enseña mucho sobre ti mismo, cómo te perciben los demás y cómo puedes reaccionar ante los demás en un entorno único de vida y trabajo con tus colegas (Consultora).

Yo no puedo ponerlo en mejores palabras. Desde mi experiencia puedo decir que cerrar un proceso teniendo la certeza de que lo que has hecho ha sido valioso es necesario, no solo como reconocimiento a decisiones bien tomadas y a un trabajo bien hecho, sino porque esa memoria te acompañará durante la vida y será un lugar a donde puedas regresar cuando lo necesites.

### **Un ritual de cierre**

El cierre del programa es siempre abrupto: Terminan las actividades oficiales, se realiza una reunión de reporte para conversar acerca de lo que funcionó, qué nos hubiera gustado hacer diferente y qué recomendaciones hay para el futuro. Una vez culminado esto, nos despedimos de

los beneficiarios y todos empiezan a hacer maletas, pues empezarán un nuevo rumbo al día siguiente. El tiempo es corto, las emociones son fuertes, es difícil poner en palabras todo lo que la experiencia significó para cada uno y es por eso que un ritual de cierre era necesario. Durante las cuatro semanas de cada programa aprendí a conocer a mis equipos y eso me ayudó a intuir que se necesitaba para despedirse.

El equipo del CSC Perú 5 era muy verbal, por lo que cerramos haciendo un círculo donde cada uno fue hablando de su experiencia, de las sorpresas, de las esperanzas, de los agradecimientos; ellos querían pasar la mayor cantidad de tiempo juntos antes de iniciar sus viajes de retorno. No fue necesario facilitar nada, solo sostener el espacio y contemplar su belleza.

El aprendizaje más grande de este cierre fue el reconocer en los participantes que el arte no solo se manifiesta a través de propuestas plásticas, de movimiento o musicales, sino también en la belleza de las formas que cada uno lleva en sí mismo y a las que puede dar forma en el mundo. Los ingenieros le dieron forma a planes que otras personas solo tenían en la imaginación, los especialistas en ventas y gestión al cliente se tomaron el tiempo para hacer preguntas correctas que dieran marco a las necesidades reales de los usuarios.

El equipo del CSC Argentina 6 no era tan abierto a las palabras, pero mi sensación me decía que había muchas cosas que debían ser dichas. Para hacer el proceso más amigable, les propuse hacernos un regalo: Poner en una notita de papel de colores un mensaje para cada uno de nuestros compañeros, pero no cualquier mensaje, sino poner por escrito algo que nuestros compañeros hacen bien o que tal vez nos ayudó a mantener el ánimo. Cada uno fue tomando los papeles con avidez, para después repartir los regalos; algunos se sentaron a leerlos mientras sonreían en silencio, otros se abrazaban y reían, otros decían: ¿En verdad hago eso? mientras tres

o cuatro contestaban que sí, que lo siga haciendo, que eso funciona. Cada nota era algo así como una expresión de cuidado, algunos prefirieron mantener en secreto sus notas y fue bueno que pudieran hacerlo así; a veces, cuando algo nuevo ha emergido o sido descubierto, se necesita un tiempo para contemplarlo y acogerlo, a veces esas sorpresas están tan cerca de nuestros corazones que necesitamos un espacio solemne para recibirlos, para que decanten y se instilen profundo en nosotros. Los rituales, sea cual sea el formato que encontremos para realizarlos, nos ayudan a mostrar que es lo que es importante para el alma.

El comentario de una de las consultoras del CSC6 puso en bellas palabras su experiencia luego del cierre:

El mes que pasó me conmovió mucho, estaba muy ocupada todos los días. Tengo mucha experiencia y esto fue muy desafiante. Nuestra presentación final no fue sólo una propuesta de consultoría para un cliente, sino también apoyo para nuestro equipo, lo hicimos con abrazos y lágrimas. Uno pensaría que esto no se trata de la vida, pero lo fue. Me di cuenta de lo bendecida que soy. Este fue uno de los mejores años de mis 11 años de carrera. Esta experiencia fue desafiante, estresante... mucha presión, pero también extremadamente conmovedora, increíblemente feliz y divertida para mí. Estoy muy agradecida con los increíbles miembros de mi equipo, excelentes clientes y los maravillosos miembros de Argentina 6 de todo el mundo. Aprendí mucho de todos ellos, no sólo fue un trabajo de consultoría, sino también sobre cómo disfrutar la vida.

(Consultora)

Luego de ver a los participantes del CSC, me queda como reflexión que hay mucha gente en el mundo preguntándose qué es lo que puede ofrecer al este mundo tan convulsionado, desde lo que sabe hacer, desde un sentido de profunda humildad y búsqueda de bienestar. Mucha ha

sido mi alegría, ver que luego de terminados sus proyectos, los participantes regresaron a sus países a tomar decisiones importantes para sus vidas: mudanzas, años sabáticos, cambios de carrera profesional. No puedo decir que esto es producto de haber pasado por la experiencia del CSC, por una experiencia de arte o de estar en contacto con una comunidad de personas con objetivos similares o todo lo anterior, mi trabajo en el proyecto fue acompañar a los participantes hacia la realidad efectiva y esta es como un portal que decides atravesar o no; e incluso si decides no cruzar a hacer realidad lo que imaginaste, siempre estará en ti como aprendizaje encarnado.

Retomando lo que dice Gibb (2018) con relación a la diferencia entre proceso de cambio y procesos de transformación, considero que los consultores pro bono de este programa eran personas que ya habían experimentado muchos procesos de cambio en su vida. Considero que, a partir de esa experiencia, tomar la decisión de acompañar a otras personas y organizaciones en sus procesos de cambio es parte de un proceso de cierre de aprendizajes, de transformación personal y profesional. Intuyo que tener un espacio contenido para ver el mundo desde una perspectiva diferente y en compañía de otros, les dio espacio para revisar sus mapas de vida y embarcarse hacia lo nuevo. De lo que estoy segura, es que ahora cada participante tiene una comunidad a nivel global y ese nuevamente, es un lugar al que siempre podrán regresar. Facilitar esos encuentros me hace inmensamente feliz.

Al final del día, la experiencia vivida es la mejor prueba de que algo funciona y dejar registro de eso es contar historias con dignidad y esperanza. Al igual que cuando uno expone su obra de arte, no puedo saber cuáles serán las repercusiones de mi trabajo en el mundo. Lo que sí espero de corazón es replantear perspectivas y, aunque las diferencias pueden ser grandes, confío en que nuestra humanidad nos permitirá encontrarnos en espacios de cuidado y crecimiento.

El proceso de trabajo con el programa CSC fue mi manera de atravesar el portal que es la realidad efectiva y poner en práctica todo lo encontrado en las artes, para así generar un cambio en mi vida profesional. Pero para transformarla, no bastaba con tener conocimiento, era necesario hacer y aplicar en la realidad. Entonces, me siento profundamente agradecida de que las artes expresivas me hayan mostrado diversas formas de sostener y confiar en el proceso de cada equipo, desde sus recursos, desde ellos mismos. Fueron ellos lo que me devolvieron certezas y nuevas preguntas. Me alegra recordar la profunda belleza de cada participante, me alegra tener la certeza de que en muchas partes en el mundo hay personas sensibles, talentosas y de buen corazón que trabajan todos los días para hacer del mundo un lugar mejor. Al final de todo el proyecto, cruzar el portal de la realidad efectiva hizo que me dé cuenta de lo afortunada que soy al tener un trabajo que me da esperanza y alegría.

### **Disfrutar al elegir: De la imaginación a la realidad efectiva.**

Una de las preguntas que más recibo al trabajar con organizaciones es “¿Cómo sabes que esto funciona?” Quiero iniciar este último capítulo tomando esa pregunta como punto de partida, porque creo que es necesario hablar acerca de cómo poner de manera tangible el sentir sentido; acerca de cómo acompañar a las personas desde la imaginación hasta la realidad efectiva.

La validación de lo encontrado en los procesos de arte a través de la realidad efectiva es obligatoria dentro de las organizaciones. Desde las artes expresivas estamos entrenados para prestar atención a nuestros sentidos y a la información que estos nos brindan. Es a través del hacer, que la intuición alimentada por los sentidos enlaza conexiones que encaminan la creación y puede cambiar la realidad. Precisamente desde esa intuición entrenada para generar lugares de

encuentro, es que el tercero nos habla para decirnos que tenemos herramientas para generar puentes en los espacios intermedios.

Los profesionales de artes expresivas tenemos varios principios y prácticas que guían nuestro quehacer y somos expertos trabajando en espacios intermedios y sus dinámicas; a través de lo mediado, lo no mediado y lo transmediado (Knill et al., 2005) podemos trabajar con el tiempo, la frecuencia y el lugar de encuentro para analizar necesidades, reproducir estrategias y generar narrativas claras que nos asistan a establecer indicadores de gestión y puntos de referencia cuantificables para nuestro trabajo.

Las propiedades cualitativas de lo no mediado son las que aportan identidad al trabajo que realizamos. Todo aquello que no puede ser repetido, comparado o descrito es parte de lo que le da carácter al proyecto en el que trabajamos, lo que nos ayuda a generar confianza y conexión con un propósito común porque está basado en la unicidad de nuestros grupos.

La transmediación de los eventos que no pueden ser previstos, ni planificados ni administrados con exactitud, es decir lo que emerge del encuentro entre las artes y las organizaciones (reconociendo a ambas como aliadas) es lo que genera productos que conducen al esclarecimiento o a soluciones (Knill, et al., 2005). Lo transmediado nos ayuda también a contar nuestra historia, pues nuestras respuestas a lo imprevisto hablan también de los recursos que tenemos para reaccionar ante una situación. Muchas veces esos recursos no son solo económicos, sino humanos, y a partir de esos hallazgos es que también podemos hablar de planes de desarrollo de competencias y oportunidades.

Lo mediado y los transmediado nos van mostrando en el hacer las posibilidades que hay dentro de una organización. El artista sabe que el poder de la obra depende de su habilidad de estar abierto y presente... tal disposición para la sorpresa requiere disciplina y entrega a un

proceso que requiere *téchne* en su aceptación original: destreza, método y conocimiento (Knill et al., 2005).

Todos los aspectos antes mencionados son un preámbulo para empezar a hablar acerca de cómo el trabajo dentro de las artes, sumado al trabajo de exploración personal y al trabajo con organizaciones, me llevaron a pensar acerca del tema de ¿cómo disfrutar de elegir?

La investigación personal con las artes expresivas fue un proceso de autoconocimiento, que me llevó a reestructurar la forma de entender las decisiones y generar una idea que funcionara para mí, siendo consciente de mis dificultades y recursos; pero, sobre todo, preguntándome qué puedo hacer con lo que tengo. El paso hacia las organizaciones fue natural; ya me encontraba allí, observando la cantidad de temas que se decidían a diario y a muchas personas que, como yo, buscaban nuevas formas de hacer las cosas. Direccionar mis esfuerzos para tender puentes que atiendan las necesidades humanas y organizacionales fue un paso orgánico, sí, pero también implicó que tuviera que buscar puntos de encuentro entre nuestros discursos. Así, la pregunta de “¿cómo disfrutar al elegir?” pasó a ser una afirmación, una certeza que viene de mi trabajo con las artes y que es el corazón de mi trabajo.

Esa danza que partió de la realidad efectiva es lo que hoy me permite hablar acerca de cómo las artes expresivas apoyan el trabajo con organizaciones y los puntos de encuentro en los que considero que existen oportunidades de generar valor y trabajar en conjunto. Así, puedo enumerar mis aprendizajes de la siguiente forma:

1. La sensibilización y exploración en las artes vistas como pronóstico de alcances: Una de las tareas esenciales al inicio de un proyecto, es realizar un pronóstico de alcances y necesidades futuras; allí, levantar gran cantidad de información junto con un equipo experto como parte de un proceso creativo inicial, puede significar es un aporte altamente

significativo. La planificación inicial de un proyecto es un proceso formativo, y como tal, debe apuntar a modelar y configurar las necesidades futuras. Las fallas en esta etapa, aunque puedan ser subsanadas posteriormente, también pueden significar abruptos cambios con costosas consecuencias. Contar con expertos en un campo de trabajo y expertos en artes expresivas durante las etapas iniciales de un proyecto puede ser una oportunidad valiosa no sólo en el sentido económico, sino también en el ámbito del desarrollo de talento.

2. **Sostener espacios transicionales y la interdisciplinaridad:** Los profesionales de artes expresivas somos expertos en trabajar en espacios intermedios, los profesionales con los que trabajamos (maestros, ingenieros, administradores, abogados, escoja usted el ámbito) son expertos en las misiones que requieren exactitud y precisión, la combinación de nuestros esfuerzos es lo que puede hacer emerger un producto que traiga esperanza al mundo; pues juntos no solo crearemos algo que apunte a satisfacer necesidades económicas o creativas, si no a enriquecer nuestra humanidad, aceptando que nuestras diferencias son capaces de crear soluciones si hacemos con convicción lo que mejor sabemos hacer.
3. **La calidad de las preguntas y las oportunidades de valor agregado:** Enlazar preguntas que tal vez quedaron abiertas en el proceso, es identificar oportunidades de valor. Revisar rápidamente si lo que no se usó puede estar al servicio de una siguiente etapa, es una práctica que apoya la toma de decisiones y agrega valor a los procesos, puesto que no siempre tienes que estar encontrando algo nuevo. Los procesos de retroalimentación son especialmente buenos para revisar las oportunidades de valor agregado. La calidad de las preguntas que haces tiene la capacidad de hacer algo nuevo con lo que ya conoces, esto

no solo agrega valor en términos de recursos económicos o temporales, sino que valida los procesos de sensibilización y exploración como etapas que pueden agregar valor en el futuro. Con esto no quiero decir que todo lo que no usaste te servirá en el futuro, sino más bien que puede que descartaste algo porque, en su momento, no tenías las condiciones para darle uso.

4. El análisis estético como creador de estrategias: Desde el arte en el que uno se encuentre o maneje mejor, un buen análisis estético es una forma amigable para el artista y/o experto para crear una estrategia. El análisis estético nos habla sobre puntos de inicio, flujos, ritmos, tiempo, etc. A partir de esto es que pueden crearse primeros afrontes de levantamiento de información, desarrollo de procesos y generación de soluciones.
5. Sentar hitos en el arte y los indicadores de gestión en las organizaciones: Todos en algún momento de nuestra práctica hemos tomado nota de palabras significativas, sacado a relucir recursos que pueden ser desarrollados y elaborado preguntas abiertas para que estas queden a disposición de la curiosidad de las personas con las que trabajamos. Esto lo entendemos como cosechar, dar retroalimentación y cristalizar lo encontrado luego de un proceso de arte. Si pensamos en esto como hitos de trabajo, ya estamos sentando indicadores de gestión, que pueden verse representados de diferentes maneras. Poder trasladar nuestro trabajo de artes expresivas a indicadores, apoyará el trabajo con organizaciones y esos hitos podrán ser incluidos dentro de planeamientos estratégicos, donde las artes tienen potencial para levantar gran cantidad de información, empoderar a las personas y sostenerlas en el proceso; pero no solo eso, también nos permitirá establecer experiencias que puedan ser compartidas en el futuro. Esto último es

probablemente uno de mis mayores deseos, quiero encontrar más profesionales que usen artes expresivas dentro de los procesos diarios de las organizaciones.

6. La intuición y la toma de decisiones: Llevar un registro de proceso puede dar muestra de cómo la toma de decisiones está asociada a la determinación inspirada por la visualización de un pronóstico educado, basado en el auto conocimiento y la experiencia. Las artes nos ofrecen un espacio de validación para nuestra experiencia y, a través de esta, tenemos alta probabilidad de que las decisiones que tomamos nos lleven a un lugar consecuente con nuestros propósitos.
7. La diferencia como generadora de soluciones: aprender a ver la diferencia como una oportunidad. La diferencia genera oportunidades y las similitudes generan alianzas, poder ver al otro como tu aliado abrirá puertas para que lo distinto pueda ser visto sin miedo y tener oportunidad de florecer, de mostrarnos que somos formas perfectas y enteras. Creo que, si pensamos en esto como un proceso, la competitividad podría reformularse hacia lugares más amables. Ver el arte como un proceso, en el que la comprensión se construye y es co-construido con otros, es fundamental para utilizar el arte como investigación (Prior, 2018).

Las organizaciones son solo una de las tantas vías que existen en el mundo y es una en la que se necesita de las artes especialmente. El mundo empresarial es un lugar en el que puedes sentirte muy solo, sobre todo si es que la responsabilidad recae sobre uno mismo. En ese sentido, creo que las artes expresivas nos ayudan a conectar genuinamente con las personas y encontrar aliados que nos acompañen en los diferentes retos en los que nos embarcamos, personas que tal vez no carguen con la responsabilidad, pero que podrán construir contigo el camino que sea necesario.

Sin embargo, hay algo que debemos tener en cuenta para tener decisiones felices:

Tenemos que empezar a generar cambios para nosotros mismos, hacer algo significativo para nuestras almas, con fe y esperanza, porque es a partir de ese proceso personal que empezaremos a ver cómo eso impacta en otros. Alinearnos con nuestros propósitos personales nos ayudará a encontrar certezas que nos den el coraje para empezar nuevos caminos.

Las artes expresivas te acompañan y sostienen a madurar en la forma en que tomas decisiones porque trabajan el autoconocimiento. Los espacios de sensibilización, exploración, caos y cosecha permiten ampliar tu rango de exploración e ir entendiendo a través del sentir - sentido que tienes lo suficiente para ser feliz y crear bienestar en nuestro entorno. Con el tiempo te darás cuenta de que tomar una decisión siempre es incierto, sin embargo, uno aprende a hacer conjeturas y estimaciones educadas en base a las experiencias en que te atreviste a saltar hacia eso que aún no conoces. Decidir es salir al encuentro de tu destino.

Habitar el mundo es un acto de creación en sí mismo; todos los días a través de rituales diarios y decisiones simples vamos enmarcando el camino que transitamos, con las piezas que tenemos. Aprender a reconocer los recursos es imperativo, aprender a trabajar con la limitación lo es también. Una visión de lo que sí se puede hacer con la limitación apoya un cambio de discurso, donde esta puede convertirse en una frontera que decides cruzar o no. Si has pasado por un proceso de artes expresivas y decides cruzar tus propias fronteras, sea cual sea el lugar en el que te ubiques, ten la certeza de encontrarás una comunidad que te soporte. Y si demoras un poco en encontrarla, te pido que tengas el coraje de empezar a abrir espacios que acojan a aquellos que, como tú, están en búsqueda de su propia dirección.

Desde mucho antes de conocer las artes expresivas, yo ya buscaba una forma de trabajar con arte dentro de organizaciones. Luego de años de imaginar, moverme, planear y hacer desde

la realidad efectiva, comparto también algunas reflexiones y recomendaciones a manera de conclusiones, las cuales he dividido en cinco ámbitos:

### **Sobre la investigación basada en el arte como metodología.**

De acuerdo con Prior (2018) el arte como investigación implica una gama diversa de actividades humanas en la creación de obras de arte visuales, auditivas o ejecutadas, que expresan la habilidad imaginativa y/o técnica del artista, destinadas a ser apreciadas por su belleza o impacto emocional. El arte como investigación utiliza la investigación sistemática en el estudio de procesos, materiales y fuentes para comprender el arte de manera más completa y llegar a nuevas conclusiones. Los principales componentes del uso del arte como investigación son la documentación, el descubrimiento y la interpretación con el fin de avanzar en el conocimiento artístico y fomentar la comprensión de toda la vida y también de otras disciplinas.

Considero que la investigación basada en las artes tiene puntos que debemos considerar como necesarios y nos da una variedad de posibilidades:

- Llevar un registro digital del arte es un deber: No me refiero a guardar cada papel o escultura que hayas hecho, sino a digitalizar tus imágenes. Ya sea foto, video o audio, todas esas posibilidades están al alcance de la mano con la tecnología actual. Las texturas, colores o ritmo no será los mismos en la versión digital, es cierto; sin embargo, las sensaciones y percepciones se activarán en tu memoria. Observar con un poco de tiempo y distancia también ayuda a tener una perspectiva diferente. “Llevar un registro le permite al artista – investigador hacer un seguimiento de su propio proceso y tomar de decisiones (Prior, 2018) e ir generando un camino de auto referencia y auto conocimiento.

- Las artes expresivas entrenan habilidades que nos permiten identificar y desarrollar fuentes para recolección de información: Construir puentes entre la investigación basada en el arte y metodologías tradicionales no solo abre puertas, sino que fomenta la interdisciplinariedad, permitiendo realizar análisis con enfoques sensibles dentro de diferentes problemáticas. Esto permite desarrollar afrontes que no solo apuntan a lo económico y tangible, sino también a lo humano y sensible.
- Las artes expresivas pueden ser fácilmente introducidas en modelos de exploración abierta y/o cerrada: tales como pensamiento de diseño, scrum, metodologías ágiles, etc., dentro de diferentes industrias. La globalización y la tecnología están generando necesidades sociales no solo relacionadas a la innovación, sino al reconocimiento de identidades locales y globales dentro de las industrias; donde los integrantes puedan reconocerse de manera empática como parte de una comunidad que trasciende a través del trabajo conjunto.
- La industria tecnológica se vería especialmente beneficiada con los conocimientos que los especialistas en artes expresivas tienen. Según Prior (2018), ha habido un despertar de la comprensión que ha llevado a la aceptación del conocimiento incorporado, el conocimiento situado y el conocimiento representado, que ofrece a los artistas-investigadores más ideas útiles que las que se podrían obtener a través de la experimentación científica. El trabajar a través de los sentidos nos da gran cantidad de herramientas para llegar a otros a través de la imagen, la escritura, la voz y la gestualidad; es a través de estos que podemos crear marcos de trabajo (juego) claros para personas que no pueden verse físicamente. Para que esto suceda los especialistas en artes expresivas

tienen el deber de entrenarse en nuevas tecnologías y explorarlas como un nuevo campo de trabajo, como una nueva IBA que implique la alianza de Techne & Poiesis.

- Las artes expresivas y su enfoque sobre el ritual, la comunidad y la perspectiva centrada en las personas, soportan la generación de espacios de reconfiguración: Así como la tecnología se “reconfigura” cada cierto tiempo usando lo que funcionó para las personas en versiones anteriores, las artes expresivas ofrecen espacios para realizar la reestructuración, donde se reconoce la vulnerabilidad y el valor dentro de nosotros, en el reflejo de los otros. Las artes expresivas generan espacios que reconocen la diferencia como una fortaleza y ayudan a establecer el sentido de comunidad.

### **Sobre las oportunidades y necesidades de las artes expresivas en el trabajo con organizaciones.**

Como artista, no es necesario saberlo todo sobre organizaciones, pero sí es necesario tener en cuenta que sus estructuras y procedimientos sido creadas para protegerlas y para, obviamente, generar rentabilidad.

En términos de artes expresivas y organizaciones, cosechar y producir no son equivalentes, sin embargo, sí hay puntos de coincidencia en términos de procesos. La cosecha nos lleva a la idea de cuidar y permanecer en el proceso mientras algo florece y madura, mientras que la productividad nos habla de procesos que deben culminar en algo perceptible; es desde la percepción que las artes expresivas crean enlaces y oportunidades.

Solo producir hacia afuera es una fuente segura de agotamiento y privación de fuerza vital. Por esto último, conocer los actores y beneficiarios de tu trabajo es trascendental, esto te permitirá encuadrar las reglas del juego y sostener un proceso que florezca, madure y produzca “algo” que sea beneficioso para todos; pensando en que sí, debemos producir algo para el

exterior y ese “algo” puede ser tanto una justificación como un vehículo para la transformación personal y comunitaria.

En el primer capítulo de esta tesis, hablé acerca de cómo las artes expresivas pueden levantar gran cantidad de información dentro de un mismo proceso de arte y cómo esto puede ser abrumador si es que no se establecen hitos de trabajo dentro de los procesos de exploración personal. Sin embargo, a nivel organizacional, esta cualidad de las artes expresivas es especialmente valiosa.

Pensando en esto último es que he identificado varias oportunidades de generación de valor y necesidades. Dentro de las oportunidades podemos decir que:

- Trabajar con las artes expresivas en organizaciones es una forma de revitalizar saberes: que vienen funcionando por miles de años y que también, buscan ser reinventados y revividos a través de formas y lenguajes contemporáneos.
- Las artes expresivas favorecen la diversificación de pensamiento: tan necesaria para generar soluciones, pero por encima del enfoque productivo, las artes son por naturaleza enfoques centrados en las personas, que desde tiempos inmemorables dan forma a aquello para lo que las palabras no alcanzan y es desde la universalidad que contribuyen a generar vínculos saludables dentro del contexto que estamos viviendo. En palabras de Eliasson (2016), una de las principales responsabilidades de los artistas, y la idea de que los artistas tienen responsabilidades puede ser una sorpresa para algunos, es ayudar a las personas no solo a conocer y entender algo con sus mentes, sino también a sentirlo emocional y físicamente. Al hacer esto, el arte puede mitigar el efecto adormecedor creado por el exceso de información que enfrentamos hoy en día, y motivar a las personas a convertir el pensamiento en acción.

- Las artes expresivas son una inversión en términos de efectividad: Invertir en imaginación y creatividad implica preparar a las personas para estar abiertas al cambio y orientarlas hacia la resolución de problemas. Así, las artes expresivas no solo están asociadas a la eficacia, sino también a incentivar el ahorro de recursos.
- Las artes expresivas nos permiten explorar abiertamente, generando contención y dimensiones de reposo en espacios de ritmo rápido: Para esto es imprescindible entrenarse para entrar y salir del caos con efectividad, formular preguntas que apoyen procesos con especificidad y definiendo encuadres de exploración cerrada que nos den la oportunidad de generar contención; sobre todo si trabajamos con personas que por su entrenamiento o naturaleza, generan grandes cantidades de información con pocos estímulos. Las artes expresivas generan espacios de reposo dentro de la contención y nos muestran que para cosechar es también necesario alimentar el fuego interno.
- Las artes expresivas son especialmente beneficiosas para equipos de alto rendimiento: Los equipos de alto rendimiento generan gran cantidad de información en marcos de tiempo reducidos y con frecuencia, agrupan personas con características de personalidad altamente emocional. Estas características se ven reflejadas en su trabajo, en donde sus objetivos suelen estar alineados con intereses profundamente personales; cada proyecto es una oportunidad para poner a prueba lo que sabían y generar nuevas y retadoras experiencias. Aquí las artes expresivas nos ayudan a identificar y sostener el componente emocional, pero también a moldear la comunicación, de manera que los objetivos sean retadores para los equipos en términos organizacionales y personales.
- Las artes expresivas generan espacios para la inocencia: Dentro de cada proyecto, investigación o búsqueda personal (como prefieras llamarlo en tu contexto) existe un

espacio para la inocencia, un espacio verdadero para la ingenuidad, donde el no saber o el ignorar, debe ser visto tanto como una dimensión de descubrimiento como de una que nos protege de aquellas cosas que no estamos listos para develar; pero que, con un proceso cuidadoso, nos permite brillar con luz propia. Dentro de cada uno hay un espacio para lo nuevo, para “re-conocer” nuestras posibilidades. Honrar con humildad esos espacios en nosotros nos da la posibilidad de también reconocerlos en otros y acompañarnos en el viaje.

- Las artes expresivas nos ayudan a hablar abiertamente sobre el disfrute y el sentido de propósito: Actualmente, los estudios y formaciones ofrecidas en el mercado mundial están enfocados a mejorar la productividad y eficiencia usando la creatividad de la población económicamente activa como herramienta. No nos hablan acerca de auto conocimiento, de disfrutar de tus habilidades, de cómo estas van mostrando el camino hacia tus intereses o un propósito alineado con la forma en que quieres vivir. Nos hablan de eficiencia para atender pedidos externos, pero no de atender el interior; y si bien hay muchos estudios sobre el desarrollo de la creatividad en la infancia, poco se habla sobre cómo es la creatividad en la adultez sin que esto este asociado a lo económico. Las artes expresivas nos impulsan a explorar dimensiones relacionadas al autoconocimiento, el desarrollo personal y la creatividad; reconocen los recursos innatos o aprendidos como una fuente de fortaleza y satisfacción. Las artes expresivas nos dan la oportunidad de decidir nuestras acciones en base a un sentido de propósito, que se lidera a través de motivaciones intrínsecas y se enriquece a con la exploración y el disfrute.

Dentro de las necesidades del trabajo de las artes expresivas con organizaciones podemos decir:

- Necesitamos más expertos en IBA: Ejercitarnos en la investigación basada en las artes es una tarea en la que los facilitadores especialistas en artes expresivas debemos sumergirnos, pues es este ejercicio el que ayudará a no dejar que nuestras experiencias sean hechos aislados. Ejercitarnos en IBA por encima de metodologías tradicionales de investigación (Sin disminuirlas o desmerecerlas) generará en nosotros una suerte de confianza creativa<sup>10</sup> que orgánicamente nos llevará a experimentar y estar cómodos operando en ámbitos cada vez más interdisciplinarios.
- Necesitamos más expertos en IBA y organizaciones de negocio, tanto en la formación teórica como en la práctica. Es necesario contar con más profesionales que estén familiarizados con cómo es trabajar con coaching creativo dentro de estructuras de negocio, tiempo y objetivos establecidos. La metodología de artes expresivas tiene amplio potencial para ser introducida como práctica regular en campos relacionados a la investigación, recursos humanos, lo social y la innovación organizacional; siempre y cuando se pueda hacer transiciones adecuadas desde exploraciones abiertas a exploraciones cerradas, reconocer la información que emerge desde las habilidades blandas y encaminarlas para ser trabajadas juntamente con habilidades duras. Esto generará valor e impacto en el pensamiento creativo, brindará la oportunidad de aprender más acerca del uso de las artes dentro de las organizaciones y facilitará el conocimiento de nuestra metodología en más espacios.
- Necesitamos desarrollar más comunidades globales: Cuando hablo de comunidades globales, me refiero a grupos que reconozcan la diferencia y diversidad como un recurso

---

<sup>10</sup> Confianza creativa es un término usado comúnmente en la metodología de Design Thinking y acuñado por Kelley & Kelley en su libro "Creative confidence".

que nos ayude a desarrollarnos conjuntamente. Las artes expresivas, sea cual sea el contexto en el que trabajes, permiten reconocer la unicidad del ser humano y reconoce que este puede existir y pertenecer a una o muchas comunidades; y aunque diferentes, todos tenemos algo para aportar al mundo en que vivimos. Desarrollar espacios de comunidad global no sólo apoyaría el contacto con nuevas perspectivas, sino también a conectarnos con personas que están en búsquedas similares a las nuestras, pero en otros contextos. Esto es algo que me emociona especialmente, pues solo desde tu cultura y experiencia, ya tienes mucho que ofrecer al mundo... y si estas preparado para contar tu historia con dignidad y honra, podrás encontrar y acompañar a otros, podrás encontrar aliados en la diversidad.

- Necesitamos hablar más acerca de cómo las artes expresivas desarrollan la confianza creativa y la confianza operante: Hablar de pensamiento creativo en una organización implica tener confianza desde la creatividad personal, para proponer ideas divergentes; pero también implica también tener la confianza operante<sup>11</sup> para hacer que esas ideas converjan en planes ejecutables, medibles y que provean experiencias que alienten la investigación de nuevas formas de hacer aquello que uno hace mejor.

Todo lo mencionado anteriormente es una práctica. Si bien las organizaciones pueden beneficiarse de generar más espacios creativos, los artistas también podemos aprender a trabajar en espacios estructurados y trasladar nuestro conocimiento hacia la ejecución y alcance de objetivos. Aprender a trabajar con la limitación es clave y la consigna del EXA Coaching de “reducir y simplificar” es la base para desarrollar nuevas estrategias en espacios donde se tiene

---

<sup>11</sup> Yo uso este término para referirme a tener confianza en el hacer y tomar decisiones en el proceso. No sé si pueda estar acuñado por alguna persona.

marcos de tiempo reducidos, donde las artes funcionan como puentes para unir lo sensible y creativo a lo planificado y estructurado.

### **Sobre lo grupal e individual en las artes expresivas**

Si hablamos sobre lo grupal en las artes expresivas, puedo compartir los siguientes aprendizajes:

- Tener la capacidad de imaginar es un placer y un beneficio, pero en algunos contextos es también un privilegio: en muchos entornos (sobre todo en la responsabilidad social) las personas solo pueden darse el lujo de imaginar lo que harán para vivir el siguiente día y la sensación de tener que sobrevivir puede durar incluso cuando las condiciones adversas se han superado. Nombrar la capacidad de resiliencia es parte de nuestra responsabilidad estética y una herramienta potente para generar conexión con las personas con las que trabajamos. Si una persona o grupo tuvo la fortaleza para ponerse en un lugar seguro y pedir ayuda, ciertamente tiene un *bouquet* de recursos que deben ser nombrados y reconocidos. Solo a partir de ahí podremos sentar bases de trabajo resilientes que generen espacios de cuidado que permitan reflexionar sobre las capacidades del presente y lo que eso representa para el futuro.
- La búsqueda de similitudes en el trabajo de coaching creativo mantiene la curiosidad apreciativa (Atkins & Eberhart, 2014): esto mantiene la horizontalidad de la comunicación, tan necesaria para validar las opiniones en grupos interdisciplinarios. La curiosidad apreciativa nos apoya para encontrar puntos de vista semejantes y abre las puertas para encontrar otras vías posibles para resolver una dificultad, conflicto o problema de manera empática.

Sobre lo individual:

- La repetición pensada como la creación de lo nuevo es una oportunidad de centrar a las personas en el potencial de lo que ya existe. Si podemos reencontrar los dones que naturalmente tenemos, podemos reflexionar acerca de cómo estos brindan carácter y personalidad al trabajo que realizamos y esto es como un instrumento para el viaje.
- Las artes expresivas abren espacios de discusión y te conectan con un sentido de propósito: esto es básico para la sostenibilidad emocional de una tarea, trabajo u objetivo. El sentido de propósito no tiene que ver con cumplir objetivos, sino con estar alineados con algo que nos inspira constantemente a desarrollarnos y actuar con coherencia. El sentido de propósito es la brújula que guía nuestros pasos aún en momentos de incertidumbre.
- Los facilitadores de artes expresivas funcionamos como una caja de resonancia: que transforma, modula o amplifica lo traído por el grupo o individuo; del conocimiento y afinación de nuestra caja, pueden surgir voces que empaticen y ayuden a la construcción de un vínculo provechoso para todos. Enseñamos lo que sabemos; limitamos a los demás con lo que no sabemos. Aunque obviamente no podemos saber todo lo que hay que saber, nuestro enfoque personal debe permitir a otros explorar y debemos apoyar estos viajes de investigación (Prior, 2018). El autoconocimiento nos ayuda a ser claros con relación a nuestro enfoque de trabajo. Pensando en términos de recursos, conocer nuestras melodías es base para la creación de sinfonías y en términos de acompañamiento, conocer nuestras bandas sonoras es también una forma de ofrecer acompañamiento en el viaje.

Tener un sentido de propósito te ayuda a entender que nunca estás solo y este es una guía incommensurable que, más temprano que tarde, te ayudará a encontrar nuevas tribus y caminos en este viaje que hacemos por el mundo. Todos tenemos algo que aportar y es a través

de los procesos de validación de la experiencia, que podemos ofrecer perspectivas que incentiven a ver con más amor y frecuencia aquellas cosas en las que sí somos similares. Las posibilidades pueden aparecer tan sólo con dar un paso hacia el lugar que tu propósito te conduce.

### **Sobre la toma de decisiones**

Tomar decisiones está asociado a completar un proceso; este puede ser muy pequeño o grande, estar relacionado a una actividad cotidiana o una necesidad de transformación. Las razones son variadas, pero siempre estamos tomando decisiones. Siempre. Estar listo para dar el primer paso tiene que ver con aprendizajes y experiencias que se van enlazando a medida que nos movemos por la vida. Crecemos, maduramos o creemos hacerlo, seguimos avanzando o nos quedamos en un lugar por algún tiempo.

Decidir tiene que ver con reconocer que tenemos lo suficiente para empezar algo y en algunas ocasiones es difícil parar de explorar. Uno obtiene tanta belleza desde el asombro. Uno se inmoviliza cuando hay mucha información. A veces, seguir abriendo puertas sin sentar hitos y procrastinar el hacer implica que nos llenemos de cosas por hacer y, muy seguramente, habrá un momento en que quieras empezar por algún lugar y no sepas por dónde. Por eso mi recomendación ante la falta de decisión siempre es hacer arte y tomarte el tiempo de dejar una huella de lo que fue significativo y como eso se puede ver en tu vida diaria. El arte puede mitigar el efecto entumecedor creado por el exceso de información que enfrentamos hoy y motivar a las personas a convertir el pensamiento en acción (Eliasson, 2016). Cosechar e ir a prepararte algo.

Es por esto que sentar hitos y realizar cierres de etapas y procesos es necesario. Así en el futuro podrás volver a servir la mesa con nuevas personas, nuevos proyectos, nuevos deseos.

Luego de este proceso de investigación basada en el arte, puedo decir que disfruto de elegir en la medida que, al hacerlo, puedo imaginar posibilidades en las que se conectan conocimientos, antecedentes, posibilidades de transformar la realidad y por encima de todo, mucho deseo.

Así, madurar en mis elecciones tiene que ver con conectar con mi sentir y reconocer que todas esas cosas buenas y hermosas que existen afuera también pueden existir para mí. Entonces siempre hay esperanza, para mí, para nosotros, para nuestros sueños. *Poiesis* es siempre posible.

### **Sobre la esperanza**

Y no es tanto lo que pide, es solo un poco, es el principio

El primer paso que le enseñe a caminar

Y así, de paso a pasito ella va abriéndose el camino

Cuando arranque nadie la podrá parar

Canta, la esperanza canta y con el tiempo

La tristeza cambia como cambia el aguacero con los vientos

Canta, que la vida aprieta, pero abraza

Al que con empeño alza sus alas en el viento y se echa a andar. (Gómez, 2014)

A través de todas estas páginas he mencionado la esperanza más de una vez y creo que he preferido no hablar de ella hasta el final, primero porque es un tema muy cercano a mi sentir y segundo porque necesité de un testigo para reconocer que ésta es parte importante en mi trabajo.

La esperanza no es algo que conscientemente vea, sino algo con lo que conecto y siento profundamente en todo lo que hago; me fue difícil ponerla en palabras.

La esperanza es un sentimiento que baila dentro de mí, me aconseja tener confianza en el porvenir e inspira a sostener la visión de que siempre es posible hacer una diferencia; incluso

cuando todo se ve igual. No puedo decir cómo es la esperanza para los demás, lo que sí sé es que mi forma de materializarla es a través de las artes, tal vez porque cada que me faltan palabras recurro a ellas.

Algunos autores hablan de la capacidad de resiliencia, pero para mí, esta palabra es un concepto que habla de competencias diversas, a veces muy complejas de explicar o entender. La esperanza es parte de nuestro impulso de vida, un instinto que las artes alimentan para que empecemos a preguntarnos ¿quién puede decirme qué es posible? Y la respuesta rápida para mí sería: Todo el mundo puede. Todo el mundo puede darte una opinión con relación a lo que cree que es posible desde su punto de vista, su experiencia y posibilidades.

Es sencillo creerles a esas voces externas cuando aún no has escuchado la propia, cuando aún no reconoces que tienes todo lo que necesitas para crear bienestar para ti, y por esto creo que la esperanza es también un acto de rebeldía, en el que las artes te acompañan a preguntarte más allá: ¿Quién puede decirme que aquello que imagino o quiero con el corazón no puede existir? Hay que tomarse el tiempo de revisar nuestras voces, porque si quiero que algo exista, al menos yo debo creer que es posible. Entonces la esperanza es bastante íntima, tiene la inocencia de la imaginación, el candor del que ignora, pero desea.

La esperanza es algo que cada uno construye desde los lugares seguros que tiene dentro de sí mismo y la disciplina de las artes, por así decirlo, es un ancla de esperanza que puede ser empleada para que uno mismo tome distancia de las apretadas amarras de una narrativa singular acerca de sí mismo o del propio destino (Knill et al., 2005).

La esperanza cultiva la tenacidad, para probar más de una vez, equivocarnos, volver a empezar, responder a nuestras circunstancias desde dónde podemos, con lo que hay (porque siempre hay algo). Muchas veces necesitas protegerla y quedarte en silencio, para escucharla y

escucharte, porque ella protege nuestros anhelos y en algunas ocasiones, estos son lo único que nos sostiene. Las artes sacan ideas de la fantasía y las hacen tangibles a través de procesos que involucran la paciencia, el autoconocimiento, el aprendizaje, la empatía y el reconocimiento de recursos. Nos conectan con un sentido de prosperidad, porque desde experiencias cuidadas de realidad alternativa y desde adentro, experimentamos que hay oportunidades. En el camino de la expresión de la esperanza, encontramos algunas certezas personales y esto nos ayuda ir armando el camino. Las artes marcan hitos en nuestras experiencias sensoriales que son como pequeños puntos de partida y en el tiempo, emergen de la memoria para recordarnos cómo se siente cuando algo funciona; por eso creo también que la esperanza tiene que ver con la percepción.

En mi experiencia personal, siempre ha sido más fácil tejer sensaciones e imágenes a través del cuerpo y la tecnología de estos días, esto me ha conectado con una sensorialidad que va más allá de lo que puedo hacer sola y a través de esto, me permito abrir la oportunidad de conectar con el sentir de otro, para hacer que los conceptos fluyan con más naturalidad. Conectar con otros desde el sentir es conectar desde la posibilidad, coincidir en el arte pone en evidencia que no somos los únicos viajando en búsqueda de qué hacer con nuestras piezas. Y si eso sucede, puede que también comprendas que eres un poco valiente... y con valor, podemos contar nuestra historia con dignidad; para recibir el mañana, para ver el cambio como oportunidad y atrevernos a elegir nuestro futuro desde el hoy.

Las artes expresivas alimentan la esperanza porque nos ayudan a recuperar la experiencia vital de sentir, de crear como impulso de vida y son en sí mismas, un motor para el bienestar y el desarrollo humano. Hay una danza llena de deseo entre el tercero y la esperanza, ambos permanecen y perseveran en el sentir y es tal vez ese acto de permitirse sentir sea lo que nos libera.

## Reflexiones personales

“Vas a salir a la calle / Y comenzar desde cero / Y darte cuenta que nadie y que nada puede robarte el futuro / Es importante / Tú eres importante / Hazte sentir” (Pausini, 2018).

Esta investigación basada en las artes ha sido un proceso largo y enriquecedor, muchas veces no lo disfruté, no lo entendí y no quise seguir; sin embargo, la mayoría del tiempo sentí que era coherente. Aún recuerdo las palabras de Judith Alalú<sup>12</sup>: “El terapeuta solo va a llegar hasta donde él mismo haya llegado”; instantáneamente pensé “Yo quiero ir lejos” y no por un sentido de competitividad, sino porque sentía que tenía tanto para decir que necesitaba ir lejos para darle lugar a mis ideas y anhelos. Apostar por las artes expresivas fue un impulso guiado por la intuición y el deseo, me siento contenta de haber seguido ese impulso porque, aunque no lo veía en su momento, era coherente con mis propósitos.

En la vida personal hago las cosas porque las siento, las intuyo. No me alcanzan las palabras para explicar esto porque mi forma de procesar la información va muy rápido, a veces más de lo que mis palabras pueden decir. Sin embargo, me lanzo con fe en el proceso porque las artes me han enseñado que siempre hay algo que se materializa cuando haces, sé que siempre habrá algo de que sostenerme. En lo profesional considero que la intuición es una combinación de conocer mis recursos y tejerlos con algunos pronósticos educados. Siempre las artes amalgaman ambas partes de mi vida, no son una herramienta para empalmar, son una vía. Así, no tengo que elegir estar en un solo lugar, las artes me ayudan a crear puentes que unen mis intereses, como también a abrir oportunidades.

En estos tiempos en los que hablamos tanto acerca de los privilegios de los que algunos

---

<sup>12</sup> Judith Alalú, directora de TAE Perú mientras estudié allí.

sectores gozan y otros no, aprender a reconocer las fortalezas es el recurso más potente que nos ofrecen las artes. Si podemos ver las fortalezas en todos los lugares en los que compartimos nuestro trabajo, podremos acompañar mejor a las personas a contar su historia con dignidad. Esta tesis ha sido parte de contar la mía.

Darles forma a las piezas de mi existencia ha sido duro a veces, la honestidad personal nos confronta con nuestros juicios y estos son probablemente más duros que los de los demás; sin embargo, las artes expresivas y su enfoque desde los recursos me ha ayudado a comprender profundamente que siempre hay formas de transformarnos. Puedo decir con certeza que, a este momento de mi vida, mis decisiones pasadas hacen completo sentido y eso, hace que sienta la seguridad de decidir saltar hacia nuevos horizontes. Decido porque deseo.

A nivel personal, es esta habilidad innata para encontrar conexiones, que hoy conozco en transparencia, es la que me permite trabajar intermodalmente con base en la terapia de artes expresivas y la educación y ejecución en coaching creativo y la metodología PMI. Mi trabajo me permite ser respetuosa con la realidad emocional de las personas y acompañarlos en el camino de encontrar sus recursos, incluso si el tiempo es limitado. Confío en que cada persona con la que trabajo tiene más que suficiente para conectar empáticamente con otros y así generar valor.

He aprendido a verme reflejada en mi arte y en de los otros; es gracias a esos otros que ahora sé que soy muy buena es para identificar oportunidades de valor y organizarlas para que hagan sinergia. Esto me alegra mucho, pues siento que desde una posición humilde puedo decir que mi trabajo existe y es exitoso en la medida que mi entorno también lo es. Confío en que las comunidades con las que trabajo podrán recibir retos y hacer lo mejor posible con lo que le llega y al verlos, me doy cuenta y confío en que yo también podré hacerlo.

Mi *expertise* está en sostener espacios liminales y acompañar a las personas desde la realidad efectiva; eso significa que puedo dar marco en situaciones complejas y sostener espacios de cambio. Mi trabajo se enfoca en hacer un reconocimiento de las piezas que nos conforman, para tomar decisiones con propósito que ayuden a las personas y comunidades a conectar con sus recursos para “fundar la esperanza... manifestar la primavera” (Neruda, 1959) y aunque hablo sobre la comunidad, con toda honestidad puedo decir que este es un trabajo que no hago enteramente por los otros, lo hago mayoritariamente por mí. Entender esto último ha sido un regalo, pues he descubierto en comunidad que hacer cosas por mí no tiene que ver con el egoísmo, sino con hacerme realidad.

Disfrutar al elegir está relacionado a saber que tengo herramientas para emprender y ejecutar acciones que están alineadas conmigo, pero también con algo más grande que yo misma.

Disfrutar al elegir, pone a la coherencia como norte para decidir qué es importante, y aunque muchas cosas pueden parecerlo, el propósito sumado al autoconocimiento me ayuda a tener prioridades. Aunque los tiempos puedan ser turbulentos, el enlace de acciones coherentes con un propósito, ineludiblemente nos llevará a encontrar belleza para impulsar nuevas acciones. Quiero pensar que este enlace es un contenedor que nos protege y ayuda a ser brillantes.

**Figura 31***Disfrutar de las elecciones*

En ese sentido, esta búsqueda relacionada a disfrutar al elegir pasó por hacer un esfuerzo consciente de reconocer las piezas que me conforman. Me doy cuenta de que sin importar el contexto en el que me encuentre, mi propósito de vida con las artes siempre ha sido tender puentes y generar espacios de contención. Tengo especial interés en usar las artes e integrar lo sensorio motor en espacios interdisciplinarios. La metodología de artes expresivas me ha dado la oportunidad de reconocerlo, proponérmelo e ir por el objetivo (*Name it! Aim it! Claim it!*).

Desde ese lugar, mi conexión con la intermodalidad es siempre una bocanada de aire fresco y es a través de ella, que encuentro formas de tender puentes entre lo organizacional y las artes expresivas. El entrenamiento en TAE me ha enseñado que para restaurar nuestras imágenes y encontrar tu melodía es necesario poner acciones en movimiento.

Mi afronte con las artes expresivas es un casi permanente análisis estético, en donde desde la superficie puedo divisar conexiones y formas que generen oportunidades de valor que me

inspiren a hacer e implementar mi realidad efectiva, pues sea cual sea el nivel de dificultad, entiendo de manera transparente que, para manifestar lo que nuestra imaginación nos muestra, hay cosas que no solo dependen de la inspiración, sino que simplemente, deben hacerse.

En el camino del auto descubrimiento hay cosas que nadie puede hacer por ti, es necesario salir a hacerte realidad. Nunca estás solo; estás tú y tus historias, las conexiones que puedes hacer desde ahí pueden llevarte a hermosos lugares, encontrar tribus maravillosas que están en búsquedas similares desde otros lugares. Sentir profundamente que algo puede existir, es un motor y un norte valiente, consistente, posible. Elegir es un acto de esperanza, un salto de fe.

Puedo decir entonces que, para mí disfrutar al elegir significa que habito en posibilidad (Dickinson, 1999) de existir con todas mis piezas y siendo consistente con mi sentir, mis decisiones me hacen libre para ser quien soy.

## Bibliografía

- Álvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente: Desafío de la mente o desafío del ambiente*. InterAC.  
<http://www.interac.es/index.php/es/documentacion?download=3:creatividad-y-pensamiento-divergente>
- Antal, A. (2013). Art-Based research for engaging not knowing in organizations. En S. McNiff (Ed.), *Art as Research: Opportunities and Challenges* (pp. 171-180). Intellect.
- Atkins, S., & Eberhart, H. (2014). *Presence and process in expressive arts work: At the age of wonder*. Jessica Kingsley Publishers.
- Brattström, V. (2012). *Artistic knowledge and its application in organizational change: Reflections on using my artistic knowledge in the KIA-project*.  
<http://cumulushelsinki2012.aalto.fi/cumulushelsinki2012.org/wp-content/uploads/2012/05/Artistic-knowledge-and-its-application-in-organizational-change.pdf>
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La economía naranja: Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano del Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-Econom%C3%ADa-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>
- Carelli, G. (1 de septiembre de 2018). Tensión por la economía: Mauricio Macri elimina 10 ministerios y desplazan a los vicejefes de Gabinete. *Clarín*.  
[https://www.clarin.com/politica/mauricio-macri-elimina-10-ministerios-desplazan-vicejefes-gabinete\\_0\\_Bkng7jdDm.html](https://www.clarin.com/politica/mauricio-macri-elimina-10-ministerios-desplazan-vicejefes-gabinete_0_Bkng7jdDm.html)

- Clark/Keefe, K., Gilway, J., & Miller, E. (2013). Maps, flesh and the radicant: Mobilizing the expressive arts do a translation of 'science-as-usual'. *Poesis: A journal of the Arts and Communication*, 15, 90-105.
- Cosgrove, B. (s.f.). Behind the Picture: Picasso 'draws' with light. *Life Magazine*.  
<https://www.life.com/arts-entertainment/behind-the-picture-picasso-draws-with-light/>
- Derrida, J., & Roudinesco, É. (2009). *Y mañana, qué...* (2da ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Dickinson, E. (1999). I dwell in possibility. En W. Franklin (Ed.), *The poems of Emily Dickinson*. Harvard University Press.
- Eberhart, H. (s.f.). *To say yes: A base for individual change. Experiences in settings of therapy, counselling and coaching*.  
[http://www.thecreateinstitute.org/uploads/9/4/7/4/9474350/eberhart.to\\_say\\_yes.pdf](http://www.thecreateinstitute.org/uploads/9/4/7/4/9474350/eberhart.to_say_yes.pdf)
- Eliasson, O. (18 de Enero de 2016). Why art has the power to change the world. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/why-art-has-the-power-to-change-the-world/>
- Evers, I. (2001). *The felt sense: Expressive arts therapy and community art making* [Tesis de maestría, European Graduate School]. Obtenido de [https://evers-in-vezels.nl/wp-content/uploads/2018/11/the\\_felt\\_sense-2001.pdf](https://evers-in-vezels.nl/wp-content/uploads/2018/11/the_felt_sense-2001.pdf).
- Fernández, C. (2001). *Pina Bausch and the Wuppertal Dance Theater: The aesthetics of repetition and transformation*. International Academic Publishers.
- Fox, M. (2014). *Creativity: Where divine meets human*. New York: Penguin.
- Gardner, H. (1997). *Arte, mente y cerebro: Una aproximación cognitiva a la creatividad*. Paidós.
- Gibb, N. (2018). *The participation revolution*. Eye Books.

Gómez, M. (2015). La esperanza canta [Grabado por M. Gomez]. En *Este Instante*. ALUNA.

Grotowski, J. (1970). *Hacia un teatro pobre*. Siglo XXI editores.

Hermética. (2018, Junio 25). “Re-imaginar la psicología” de James Hillman. *Hermética*

*Laboratorio del Alma*. <https://hermeticalaboratoriodotcom.wordpress.com/2018/06/25/re-imaginar-la-psicologia/>

Hillman, J. (1996). *The soul's code: in search of character and calling*. Random House.

Hurwitz, J. (2016). The fools who dream [Grabado por E. Stone], En *La La Land: Original motion picture soundtrack*. Interscope records.

IBM. (s.f.). *IBM Service Corps*. <https://www.ibm.org/initiatives/ibm-service-corps>

IBM. (2014, 28 de diciembre). *Big Brains. Small Films. Benoît Mandelbrot, The Father of Fractals / IBM* [video]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=Sx\\_0cdogaZ8](https://www.youtube.com/watch?v=Sx_0cdogaZ8)

IBM Corporate Service Corps: Team 21 – Nagpur, India. (s.f.). IBM CSC Overview [Blog post]. <https://reshavh.wordpress.com/about/>

Knill, P., Levine, E., & Levine, E. (2005). *Principles and practices of expressive arts therapy: Towards a therapeutic aesthetics*. Jessica Kingsley Publishers.

Knill, P., Nienhaus, H., & Fuchs, M. (1995). *Minstrels of Soul: Intermodal Expressive Therapy*. EGS Press.

Koenig, Schild, & Hufschmid. (2013). Seeing art as RAW DATA. *Poiesis: A journal of the Arts and Communication*, XV.

Kossak, M. (2018). A different way of knowing: Assesment and feedback in the art-based research. En *Using arts as research in learning and teaching*. Intellect.

Kundu, S. (25 de abril de 2016). There is a subtle difference between data and information. Data are the facts or details from which information is derived [comentario en el post the foro en línea *What is the difference between data and information?*] Research Gate.

[https://www.researchgate.net/post/What is the difference between data and information/1](https://www.researchgate.net/post/What_is_the_difference_between_data_and_information/1)

Pausini, L. (2018). El valor de seguir adelante [Grabado por L. Pausini]. En *Fatti sentire*. Warner Music.

Levy, A. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Ediciones Macchi.

Martínez, F. (2009). Ontología y diferencia: La filosofía de Gilles Deleuze. *Eikasia: Revista de Filosofía*, IV(23), 33-335. <http://www.revistadefilosofia.org/23-03.pdf>

McNiff, S. (2004). *Art heals: How creativity cures the soul*. Shambhala.

Merriam-Webster. (s.f.). Instill. En *Merriam-Webster.com dictionary*. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/instill>

Neruda, P. (2017). *Estravagario*. Planeta Chilena.

<https://www.neruda.uchile.cl/obra/obraestravagario3.html>

Neruda, P. (1959). A mis obligaciones. En P. Neruda, *Navegaciones y regresos*. Debolsillo.

Newham, P. (1999). Voicework as therapy: The artistic use of singing and vocal sound to heal mind and body. En S. Levine, & E. Levine (Eds.), *Foundations of expressive arts therapy: theoretical and clinical perspectives*. Jessica Kingsley Publishers.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *¿Qué es RSC?*

<https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Project Management Institute. (s.f.). *What is project management ?*

<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

- Prior, R. W. (2018). *Using the arts as research in learning and teaching*. Intellect.
- Rappaport, L. (2013). Trusting the felt sense in art-based research. En S. McNiff (Ed.), *Art as research: Opportunities and challenges*. Intellect.
- Real Academia Española. (s.f.). Instilar. En *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.) [en línea]. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/instilar>
- Real Academia Española. (s.f.). Resistencia. En *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.) [en línea]. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/resistencia>
- Real Academia Española. (s.f.). Transparentar. En *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.) [en línea]. Recuperado el 25 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/transparentar?m=form>
- Saint-Exupéry, A. (2017). *Ciudadela* (H. Ferro, Trad.). Alba Editorial.
- Schwartz, B. (2005). *La paradoja de la elección* [Transcript]. TED Talks.  
[https://www.ted.com/talks/barry\\_schwartz\\_on\\_the\\_paradox\\_of\\_choice/transcript](https://www.ted.com/talks/barry_schwartz_on_the_paradox_of_choice/transcript)
- Stitelmann, J. (2018). *Order to deconstruct!* <http://www.l-atelier.ch/PDF/pdf%20article%20order%20to%20deconstruct.pdf>
- The European Graduate School: Arts, health & Society division. (s.f.). *M.A. in expressive arts coaching and consulting with the option of a concentration in education or special education*. <http://expressivearts.egs.edu/ma-in-expressive-arts-coaching-and-consulting>
- Wolfe, L. (15 de Noviembre de 2018). *The balance careers*. Obtenido de <https://www.thebalancecareers.com/are-pro-bono-services-the-same-as-volunteer-services-3515203>
- Yalom, I. (2000). *Psicoterapia existencial y terapia de grupo*. Ediciones Paidós Ibérica.

## Anexos

### Anexo 1

*Soundtrack de la tesis*

<https://open.spotify.com/playlist/0QntBiKWdvIdiJvYCs3TAz?si=fQwZvunYSaqz5gXHCcZeFg>