



Conexiones improbables

CONEXIONES improbables

1. Introducción

Conexiones improbables es un proyecto de la empresa c2+i que, según explica Arantxa Mendiharat, se dedica a “a conectar dos ámbitos, por un lado el ámbito de artistas e investigadores sociales, y por otro lado todos los demás ámbitos que no sean artísticos o puramente de investigaciones intersociales”. La idea fundamental es conectar a la empresa que les consulta con una o más personas de otros ámbitos alejados del mundo empresarial que, precisamente por venir desde fuera, les proporcionen una visión nueva y distinta del problema al que se enfrentan, para ayudarles a buscar soluciones diferentes. La empresa se presenta de la siguiente manera en su página web:

“Conexiones improbables es una comunidad de iniciativas de investigación colaborativa y co-creación para la innovación y la responsabilidad social. Se basa en los paradigmas de la innovación abierta y en los principios de la intersección entre ámbitos, disciplinas y personas diversas. Así, pone en relación artes, pensamiento, ciencia, empresa y gobernanza, en la búsqueda de nuevas preguntas y respuestas a las necesidades de organizaciones de todo tipo. Son conexiones supuestamente improbables, pero posibles. Conexiones improbables hace de la hibridación entre diferentes un entorno capaz de promover transformaciones, metamorfosis a menudo poco previsibles en las lógicas del pensamiento lineal y de la innovación direccional e incremental. Una slow innovation, más profunda, más radical, más sustentada en la investigación y experimentación conjuntas, en los valores y en las personas.”

Conexiones improbables está ubicado, en Bilbao, en un espacio que se llama Eutokia, un lugar que ofrece espacio para proyectos innovadores de distinto tipo, que se parece en algunos aspectos a The Hub. Es un espacio con elementos sorprendentes por todos lados: para entrar, se pasa por dos ambientes distintos, uno que parece una cueva y otro que parece un túnel de hielo. Tiene, aparte de aulas y espacios de trabajo distintos, una cocina abierta a todos y autogestionada.



Como ocurre con otros casos en este estudio, nace de una experiencia anterior de su director, Roberto Gómez de la Iglesia. Su experiencia anterior, con la empresa Xabide, le lleva a replantear cómo debe funcionar una empresa de este tipo, con una reflexión profunda sobre el significado de la cooperación y los fenómenos cooperativos, reflexión que se tratará más adelante en este informe.

Con Roberto Gómez de la Iglesia, en Conexiones improbables, colabora Arantxa Mendiarrat, siendo las dos personas directamente implicadas en la dirección de esta iniciativa, contratándose los demás servicios necesarios fuera a otras empresas.

Como c2+i es una empresa relativamente joven, y dentro de ella Conexiones improbables también, no ha habido tiempo aún para que se den distintos hitos en su desarrollo. Sin embargo Roberto Gómez de la Iglesia sí que se refiere a los hitos de su vida profesional que le han llevado a las ideas que actualmente mantiene y que están en la base de su empresa actual. Como ha ocurrido con otras empresas de este sector, Conexiones Improbables surge de una crisis anterior. Después de 25 años en la empresa Xabide, una empresa de gestión cultural que él fundó y dirigió, salió por petición de sus propios socios en la empresa. Según explica, se da cuenta de una disonancia entre los líderes de la empresa que entienden la colectividad de una manera y los empleados que tienen una perspectiva distinta. La crisis surge de su empeño personal en resolver esta situación. Existía, según explica, una imposición de la colectividad que no dejaba lugar para el desarrollo de los individuos sino que los entendía como elementos para el desarrollo del colectivo. Este acontecimiento le lleva a una reflexión seria y profunda de cómo debe ser una empresa; como dice, "...eso para mí supone una crisis total de concepción empresarial." De esta crisis surgió su replanteamiento de un nuevo ideal de relaciones laborales. En sus propias palabras:

"Y entonces es aquí donde viene una reflexión muy profunda sobre el marco de relaciones de trabajo, es decir, con quién puedes trabajar y con quién no puedes trabajar; y yo me doy cuenta que sólo se puede trabajar con aquella gente que sea suficientemente independiente, que tenga suficiente criterio y que no tenga ningún miedo a estar solo."

En otro momento de la entrevista ofrece la siguiente reflexión:

"Yo diría que, al cabo de los años, me he convertido en un hombre liberal en el sentido estricto de la palabra, es decir, creo en el individuo y creo en la libertad del individuo para adaptar, decidir, plantear, incluso para plantear el trabajar por el bien común y para trabajar colectivamente, luego cada vez creo menos en el colectivo, no significa que no creo en los procesos colaborativos y colectivos, pero no creo en el colectivo como agente, o creo menos en el colectivo como agente."

El resultado ha sido una manera radicalmente distinta, comparada con la filosofía anterior, de ver las relaciones laborales:

"Para mí esa experiencia vital ha sido fundamental desde todas las dimensiones. Uno: respecto a mi propio liderazgo y cómo ejercer liderazgo y qué significa ejercer



liderazgo de verdad. Dos: sobre qué es un equipo y qué no es un equipo y, por tanto, sobre con quién quiero trabajar y lo que quiero trabajar. Y seguramente he aprendido mucho sobre lo que se explicita y no se explicita en una organización de muchas personas, sobre todo eso que la gente no dice pero piensa, siente y acaba actuando en consecuencia, y especialmente sobre el papel del miedo.”

Este resultado ha tomado cuerpo en el proyecto de Conexiones Improbables. Como se explica en la página web en el apartado “¿Qué hacemos?”:

- **Conectamos y mediamos**

“Planteamos entornos donde pueden interactuar artistas y creadores, filósofos, antropólogos, con empresas u organizaciones sociales, pensadores con científicos o éstos con entidades públicas..., en la búsqueda de una comprometida innovación social y productiva. Improbables, como impulsor del cambio y de la innovación, genera un contexto de alto valor añadido tanto para los creadores y los pensadores como para las empresas y organizaciones públicas y sociales participantes. La oportunidad es mutua.”

- **Reflexionamos y proponemos**

“Improbables forma parte de varios grupos de reflexión sobre metodologías para la hibridación entre diferentes (como por ejemplo Creative Clash). Desarrollamos herramientas, métodos de puesta en común de lenguajes y seguimiento de proyectos que favorecen la creatividad bajo licencias de Creative Commons.”

- **Difundimos**

“Desarrollamos programas que permiten un aprendizaje compartido entre las diferentes experiencias, en la búsqueda además de una dimensión socializadora y pedagógica de las mismas (principalmente mediante los OpenLabs). Improbables también está presente en numerosos foros locales e internacionales.”

2. Modelo de negocio

Como negocio, el proyecto opera siguiendo las líneas básicas de una consultoría, aunque Arantxa Mendiharat puntualiza, *“aunque a nosotros no nos gusta emplear la palabra consultoría porque consideramos que de alguna manera hay cosas que lo diferencian.”* Las empresas y organizaciones acuden con sus necesidades y Conexiones Improbables, en una convocatoria pública internacional anual, expone estas necesidades para que personas de distintos ámbitos –artistas, personas de las humanidades y de las ciencias sociales, actores, creadores de varios tipos- presenten proyectos a concurso para responder a ellas. Con esto se consigue, según Arantxa, que en “cada propuesta el artista ya se presenta para una organización en concreto y para una investigación en concreto, con lo cual ya mandan un anteproyecto pensado para esa organización.” A partir de allí, un equipo juzga las propuestas y elige, para cada organización o empresa, una lista corta de 3 a 5 “conexiones improbables” de entre los proyectos presentados y la misma empresa u organización que está buscando el servicio de asesoría elige entre ellas.



Según Arantxa Mendiharat, las empresas pagan la parte del artista o investigador que lleva a cabo el proyecto, mientras que Conexiones Improbables busca ayudas públicas para poder financiar la parte suya de consultoría.

Para poner un ejemplo, un grupo de municipios del País Vasco solicitó una investigación para “idear y desarrollar dispositivos que animen los jóvenes (16-25 años aprox.) a utilizar el euskera en sus prácticas informales. Se trata de pensar/actuar tanto a nivel simbólico (de imagen) como a nivel práctico”. De entre los varios proyectos presentados para resolver esta necesidad, se eligió un proyecto diseñado por una mujer australiana, con formación antropológica y con experiencia trabajando como editora, diseñadora visual, fotógrafa y productora, además de experiencia trabajando con los pueblos indígenas australianos. La breve descripción ofrecida de este proyecto en la página web lo explica así:

“Los colores: un juego y evento multimedia en euskera. Este proyecto parte de la observación que los jóvenes asocian normalmente el Euskera a contextos formales, como la escuela o la administración, pero no a situaciones sociales informales. El juego utilizará la tecnología audiovisual para convertir imágenes y sonidos en símbolos con un significado emocional - estimulando así el mantenimiento y uso del euskera. Dará a jóvenes locutores una razón para usar el idioma de manera informal, asociada al ocio, pero que tendrá sin embargo un alto valor cultural.”

En este caso, no se trataba de una empresa, sino de un grupo de ayuntamientos, pero la idea no varía: una persona con capacidad de ver el mundo de manera distinta ofrece una solución novedosa a una organización con una problemática definida. Como dice Roberto Gómez de la Iglesia.

Su experiencia previa en una empresa grande hace que Roberto Gómez de la Iglesia se haga “un planteamiento inicial de no crecimiento”:

“...me planteo no generar estructura [...]. Entonces, lo que me planteo es un modelo de red, es decir, lo que me doy cuenta es que hay mucha gente autónoma pequeña que es muy buena, que son muy flexibles, que son gente que me parece buena gente, me parece fundamental también, y que tienen ganas de colaborar y entonces a partir de eso... pues algunos son autónomos, otros son empresas, otros son profesores universitarios, otros son proyectos y entonces, luego, además, el papel de los artistas...”

“...al final mueves un montón de gente, pero no los mueves con el modelo tradicional, no son mis empleados.”

Según comenta Roberto Gómez de la Iglesia, su propósito al no tener empleados es buscar la mayor libertad del individuo, evitar que la “marca” de la empresa se imponga: “Entonces realmente estás construyendo sobre la persona, sobre las personas, sobre los individuos que colaboran”.



Finalmente, tanto Roberto Gómez de la Iglesia como Arantxa Mendiharat insisten que la vocación de su empresa es que, al cabo de un tiempo, se produzca un cambio de mentalidad empresarial en el que las conexiones que ahora se consideran improbables fuesen probables y naturales, en ese momento la necesidad en el mercado de Conexiones Improbables desaparecería. Ahora se dedican a conectar a las personas de las organizaciones con los artistas, científicos sociales, etc., que les pueden ayudar a obtener una visión distinta; cuando esta práctica se haya implantado como habitual en el mundo empresarial, ya las mismas organizaciones buscarán esta colaboración y no necesitarán de un intermediario como Conexiones Improbables.

3. Innovación

Hay varios puntos de innovación destacables en este proyecto.

El más claro y que construye la base misma de la empresa es la “conexión improbable” entre empresa y artista o investigador. Por una parte, las personas de la empresa buscan ayuda desde fuera de su ámbito habitual para llegar a pensar de forma nueva e innovadora, para ver sus asuntos desde un punto de vista diferente, con la posibilidad de así encontrar soluciones diferentes. Por otra parte, los artistas e investigadores tienen la oportunidad de utilizar su creatividad y sus visiones alternativas para resolver problemas en entornos humanos específicos y fomentar el cambio.

En un informe del Labour Market Observatory del European Economic and Social Committee, Roberto Gómez de la Iglesia describe su visión así:

“Habían mirado la relación completa entre las artes y el negocio para ver cómo la gente podría hacerse más innovadora, también desde el punto de vista de tomar responsabilidades sociales, habían mirado la forma en la que las personas se comunicaban y trabajaban juntos, como se organizaban las empresas, todo para hacer a las personas repensar por qué estaban donde estaban y qué hacían. No era una cuestión de innovar por innovar, sino para contribuir a la mayor sostenibilidad de la plantilla, la empresa en sí y la sociedad en general. Simplemente dejándolo ocurrir, habían experimentado la creación de conexiones improbables y mágicas que transformaban las maneras en las que las personas piensan y actúan. c2+i creía en la necesidad de reescribir la narrativa existente de relaciones entre la cultura y el sector creativo, la sociedad y la economía. La cultura podía, de hecho, contribuir a crear empleos, a la economía y a la sociedad civil, cosa que se solía ignorar. Las empresas buscaban la innovación desesperadamente [...]. Tenían que trabajar fuera del cuadrado y extender sus alas, y esto era precisamente lo que caracterizaba al sector de las artes. A la vez, los artistas tenían que examinar su papel e intentar buscar un nuevo territorio para su arte. [...] de hecho, a menudo tenían la capacidad de ver un potencial creativo que a veces producía resultados espectaculares si se unían con las competencias de la empresa misma.”



En palabras de Arantxa Mendiharat, en el mismo informe, “...lo que fuera que ocurriera, debería siempre resultar en un cambio de actitud por parte de las personas involucradas.”

La innovación aquí es, entonces, doble.

Por una parte, procura arrancar, en cada organización a la que atiende, un proceso de *slow innovation*. Es decir, no pretende un cambio radical, inmediato y total, sino que intenta plantar las semillas de un cambio de mentalidad hacia la apertura y el empleo de la imaginación en un número limitado de personas en la organización. Estas personas, a su vez, contagiarán a los demás, funcionarán como una suerte de levadura cuyos efectos se extenderán, poco a poco, en toda la organización.

Por otra parte, pretende dar a los artistas, científicos sociales, filósofos, etc., una oportunidad de utilizar sus conocimientos y habilidades para influir en aspectos concretos de estas organizaciones, una oportunidad de involucrarse directamente en los cambios y en la apertura del mundo empresarial.

La innovación también se expresa en la estructura mínima de la empresa, dos personas que trabajan juntas, pero sin una relación de jefe-empleado. De hecho, la organización “en red” antes comentada evita, según la visión de Roberto Gómez de la Iglesia, una dependencia jefe-empleado que reduce la libertad de cada uno y produce una colaboración en la mejor de las situaciones porque es una colaboración libremente elegida en cada momento, en base del interés de cada uno, una colaboración que repercute y fomenta el mejor esfuerzo posible.

Otro elemento de innovación son los “*OpenLabs*”, en los que presentan a un público, especialista o general, alguno de los aspectos de los proyectos acometidos, no sólo para difundirlos, devolviendo así información e ideas a la sociedad en general, sino para recoger la opinión de estos públicos sobre estas innovaciones.

4. Cultura corporativa

Siendo un proyecto que, en realidad, se lleva adelante por dos personas, una de ellas que participa como autónoma, es difícil hablar de cultura corporativa. Como hemos visto, lo que dice Roberto Gómez de la Iglesia al respecto es que la única forma de trabajar realmente a gusto es trabajando con completa libertad. Este concepto de completa libertad se traduce, para él, en la contratación de todos los servicios fuera; así, las personas que trabajan en distintos aspectos de los proyectos, trabajan “libremente”, es decir, aceptan proyectos o no, los desarrollan a su manera y no se sienten coaccionados por ser empleados. De hecho, se podría decir que, de esta manera se evita una cultura corporativa definida que podría enfocar la creatividad de cierta manera, dándole una “marca” y limitándola en otros sentidos.



5. Estrategia de la empresa

Tanto Roberto Gómez de la Iglesia como Arantxa Mendiharat dicen que la estrategia del proyecto es buscar la normalización, entre los dos mundos de la empresa y del artista, de esta práctica de crear conexiones improbables para innovar y buscar sostenibilidad y, así, hacer desaparecer la necesidad de contar con su ayuda, es decir, hacer desaparecer a Conexiones Improbables. No obstante, de momento, su estrategia es proporcionar un servicio de consultoría distinta, que busca el choque y la sorpresa como elementos necesarios para poder llegar a cambios en la visión y la práctica de las personas implicadas.

Conexiones Improbables crea la necesidad de sus servicios en la convocatoria anual que hacen en su página web, que es la que es imprescindible para buscar un buen acoplamiento entre las necesidades de las organizaciones y las posibilidades que ofrecen los artistas, científicos sociales, etc.

6. Cadena de valor

El valor añadido del servicio que ofrece Conexiones Improbables está en el hecho de posibilitar esta conexión improbable, acción que difícilmente podría emprender cada organización por su cuenta, ni cada artista o científico social.

De este modo, con su intervención genera una cadena de valor inexistente de antemano (la que conecta las partes), y a su vez en las partes que conectan insertan este mismo valor, antes improbable, en sus propias cadenas de valor.

Su convocatoria, como se ha visto en el ejemplo concreto dado, es capaz de ofrecer a las empresas, mayoritariamente españolas, un abanico de propuestos de personas de todo el mundo al que no podrían acceder de otra manera.

7. Conclusiones y claves de éxito

La innovación “de base humana” en esta empresa se percibe en la unión, o en el “choque”, por decirlo así, de lo que se suelen concebir como distintos sectores del mundo, la empresa u organización y el arte o la investigación social. Esta innovación pasa por hacer que estos sectores, que suelen estar aislados el uno del otro, perciban una utilidad y una necesidad de encontrarse, de buscar sus futuros el uno con el otro. Esa unión de fuerzas y disposición de compartir conocimientos crea valor, permitirá a ambos no sólo sobrevivir sino florecer en la sociedad actual.

De esta manera, las claves de éxito de Conexiones Improbables pueden resumirse de la siguiente manera:



- Ofrecer una unión fructífera para ambas partes al mundo de la empresa y al mundo de las artes, la investigación social, la filosofía, etc.
- Avalar un proceso de “*slow innovation*”, en el que la solución de este choque de mundos no es una solución inmediata sino una manera de cambiar mentalidades y formas de ver el mundo a favor de un proceso gradual de cambio de actitudes que se extiende por la organización a partir de un pequeño grupo de miembros.
- Producir una estructura en red que favorece la máxima libertad en cada momento de los implicados, libertad para aportar su propia visión, de colaborar o no en virtud del interés que tiene el proyecto para su propio desarrollo. Ya que los colaboradores no dependen de Conexiones improbables como empleados, están libres del sesgo constante de intentar pensar de la misma manera que el jefe. Esta estructura explícitamente evita la creación de una cultura corporativa con el propósito de no canalizar las maneras de pensar de los colaboradores, de aprovechar siempre la frescura y carácter innovador que puedan aportar.
- El concepto de devolver la innovación producida a la sociedad mediante los *OpenLabs* crea un compromiso social de una innovación que sea aceptable para la sociedad y validada por ella, que no sea perjudicial. A la vez, crea una conciencia social de que la innovación en el mundo empresarial y organizacional es cuestión de todos; el público tiene que beneficiarse de ella y tiene también la responsabilidad de vigilarla y conducirla en las direcciones que crea más adecuadas.