



El Martillo de Terciopelo

Por:
Jack y Suzy Welch



¿Es necesario tratar en forma distinta a los creativos de su organización? Para ponerlo en pocas palabras... **Sí.**

Liderar personas que con frecuencia no se sienten empleados de nadie o de nada, y no digamos de otros que los acompañan y están desperdigados por los diferentes estratos y recovecos de la organización, está tan lejos de los conceptos comúnmente aceptados de gerencia como pocos pueden suponer. De hecho, es un arte que exige todo un conjunto de habilidades “soft” como empatía, la habilidad para nutrirlos mentalmente y una buena medida de apoyo psicológico.

Pero es un error garrafal que Ud. pretenda liderar a sus creativos desde lo más profundo de su corazón... y no pasar de allí. Gerenciar personas creativas también requiere, y exige, un cierto grado de autoridad. Nada que se semeje a “Mano de Hierro”, por supuesto: Ud. no quiere a sus creativos y espontáneos pensadores corriendo atemorizados hacia las salidas.

Con sus ideas frescas y perspectivas singulares la gente creativa puede ser, y con frecuencia es, la razón detrás de productos novedosos, servicios innovadores y nuevas formas de trabajar; y con frecuencia el gran impulsor de nuevos negocios. En todo caso, la gente creativa necesita tomar conciencia que existen valores y límites que deben respetar. Si esto se descuida, los creativos tienen la tendencia a descarrilarse y descarrilar aspectos medulares de los sistemas de trabajo de la empresa.

Entendemos que el enfoque del *“Martillo de Terciopelo”* que sugerimos está en cierta forma en contraposición con los enfoques tradicionales de manejar creativos que nos dice que debemos dejar tranquilos a los escritores, editores, artistas, diseñadores, creadores de software, ingenieros, investigadores y uno que otro banquero de inversión. El enfoque tradicional nos dice que esta gente es diferente de nosotros: más profunda, misteriosamente conectada y mucho más frágil. Trátalas como abejas obreras y te picarán. Trátalas como diosas iluminadas y su sabiduría fluirá incontenible.

Es tentador desechar esta visión como algo sin sentido, excepto que parte de ella es verdad. Las personas más creativas tienden a ser intelectualmente complejas y emocionalmente delicadas. Pueden ser estafalarias, originales o quisquillosas, algunas llegan a ser socialmente inadaptadas. Muchas de ellas comenzaron a odiar el estatus quo y todas las formas tradicionales de ver las cosas desde que estaban en primaria y siguen haciéndolo.

Nadie sabe si estas particularidades se deben a la forma como su mente trabaja o a la forma como la sociedad permite, o induce a estos estereotipos artísticos a actuar. En todo caso, los creativos genuinos tienden a apagarse cuando son forzados a asimilarse a estructuras convencionales y los buenos gerentes deben mantenerse alertas ante esta eventualidad.



Pero los negocios no son museos. Ellos **existen no para mostrar su creatividad sino para capitalizar sobre ella**. Para que eso suceda algo tiene que cambiar, y ese algo es el típico sentimiento que late en la gente creativa: que ellos son “Agentes Libres”.

Cierto empleado, un escritor muy talentoso que con frecuencia incumplía las fechas de entrega de sus manuscritos nos dijo una vez: “Tú no eres el jefe de mi persona”. Técnicamente hablando estaba totalmente equivocado, pero no en su mente.

Una buena cantidad de personas creativas acepta los principios y procedimientos organizacionales básicos. Empujan los límites hasta donde pueden, pero no los cruzan, y como resultado sus equipos y sus organizaciones progresan. Pero con frecuencia las organizaciones se contienen más de lo recomendable con algunas personas exquisitamente talentosas hasta el punto que su actitud de torcer las normas se pasa por alto. Desde el brillante científico que trata a sus empleados jóvenes como ganado; el galardonado director de artístico que hace caso omiso a lo la exigencia de la empresa para controlar costos; hasta el ingenioso diseñador que se niega a hablar con el departamento de mercadeo. Conductas inaceptables, ¡Claro! Pero cuando los creativos que las exhiben son suficientemente buenos, muchos gerentes miran en otra dirección. ¿Quién se atreve a enemistarse con la gallina que pone los huevos de oro?

El problema, sin embargo, es que las conductas negativas tienden a ser altamente contagiosas entre creativos. Después de todo, muchos de ellos ya deben estar luchando contra este tipo de presiones en el trabajo, “han ido aceptando” más de lo que ellos consideran razonable. Como consecuencia, se aprovechan de cualquier oportunidad para distanciarse del “rebaño corporativo”. Más temprano que tarde, estas actitudes disfuncionales comienzan a extenderse por la empresa; la gente comienza a trabajar donde y cuando quiere... que con frecuencia significa trabajar solos. Dejan de compartir ideas, comienzan a refunfuñar y terminan criticándose unos a otros justamente sobre diferencias en aspectos de creatividad.

Tal libertad puede ser un desahogo y hasta ser emocionante para aquellas personas creativas que están disfrutando de ella, pero con frecuencia es una agonía para los empleados regulares que comienzan a sentirse como extraños. “¿Porqué a esta gente se le permite todo y a nosotros nada?” Esta es una pregunta que conduce a crear dos tipos de ambientes en la organización: **caos o parálisis**.

Esta situación pone a los líderes en un dilema difícil pero no insalvable. Para ganar en el mercado, los líderes deben respetar la individualidad de las personas creativas. Ellos son *diferentes*. Pero si Ud. quiere que su organización sea congruente y prospere, debe asegurarse de mantener esas diferencias dentro de ciertos límites. Si, es posible que algún creativo se rebele, o hasta se vaya. Pero recuerde **que su rol es ser su jefe... y el de todos**; y por el bien de su organización, así deberá actuar.