

# El club de la diferenciación

## Un espectáculo conmovedor

Un circo diferente. Para adultos. Sin animales. Sin artistas reconocidos mundialmente. Sin tres pistas. Efectivamente, se trata de El Circo del Sol.

Una idea que nació en Canadá hace veinticinco años de la mano de un grupo de artistas callejeros llamado "El Club de los tacones altos". Desde entonces, El Circo del Sol ha pasado de setenta a más de dos mil empleados. De doscientos mil espectadores anuales a diez millones. Artistas de cincuenta nacionalidades, en una empresa en la que se hablan veinticinco idiomas distintos. ¿Qué puede mantenerles unidos?

Guy Liberté, fundador, presidente y director general, el alma del Circo, siempre ha sido uno de ellos. Creó un entorno especial para que gente creativa de todas partes del planeta se incorporase al espectáculo, y lo hiciera precisamente para crear. La creatividad es el núcleo de todo. El Circo gira alrededor de dejar que los artistas trabajen de la manera en que ellos quieran trabajar; son ellos quienes tienen algo que decir y un modo de expresarse.

Este sueño de un grupo de jóvenes artistas callejeros con vocación global, que deseaban entretener al público, viajar por el mundo y pasarlo bien, se ha convertido en un gran negocio, valorado en cientos de millones de dólares. Ha tenido que incorporar muchos ejecutivos hasta llegar a una proporción de casi tres a uno (veinticinco por ciento de artistas en la plantilla, y el resto personal de apoyo). También ha tenido que diversificar su negocio: además de los espectáculos en gira tiene una división multimedia que hace películas, o documentales para televisión, un área de publicaciones y merchandising.

¿Cómo mantiene el espíritu de los comienzos, incorporando cada año cien nuevos artistas? El Circo del Sol tiene las ventajas de los pioneros: es el primero, y por eso ha marcado una pauta



José María Ortiz  
Universidad Francisco de Vitoria (UFV)

que muchos tratan de imitar; puede seguir compitiendo en costes; ha crecido rápidamente y sigue haciéndolo; gira alrededor de una idea consistente y flexible, y se reinventa constantemente. Ha cambiado el tamaño, la cifras, el número de empleados, de artistas, de espectadores, de producciones, de negocios paralelos. Pero no ha cambiado la esencia. La estrategia sigue estando clara. Siguen siendo un grupo de jóvenes que quieren divertirse divirtiéndose. Persiguen ante todo proporcionar una experiencia que el espectador nunca olvidará. Buscan que los espectadores se emocionen, porque podemos olvidar lo que nos dicen o lo que nos hacen, pero nunca olvidamos cómo nos han hecho sentir.

La clave está en el talento, en su selección, desarrollo y retención. Tienen que seleccionar a los mejores en todas las áreas, formarles con los mejores maestros, cuidar de ellos, en lo material y en lo personal. Tienen que tratar de encontrar a los artistas adecuados. En las entrevistas de selección buscan tres cosas: en primer lugar, talento individual, facilidad técnica sobresaliente; además, un gran deseo de seguir aprendiendo;

y, en tercer lugar, lo más importante, la capacidad para ser generosos en el espectáculo.

Una vez seleccionados, tratan de llegar a todos, de mantenerlos enfocados a la meta común. El Circo fomenta su sentido de comunidad y familia mediante múltiples actividades: un boletín interno sin censura alguna; las visitas del personal de staff a los espectáculos en todo el mundo; mediante el montaje de carpas y fiestas populares; propiciando una convivencia cordial en las oficinas centrales; con mensajes de felicitación personales. Pero sobre todo haciendo que los artistas se sientan protagonistas y artífices del espectáculo. El staff de apoyo tiene muy claro que su misión es ayudar a que los artistas hagan su trabajo.

Así consiguen convivir dos tipos de mentalidades: el artista, idealista, aventurero, despreocupado, libre, "loco", nómada, comprometido, para quien el circo es un modo de vida; y los ejecutivos, enfocados a los resultados, al dinero, a los mercados, al marketing y las finanzas, para quienes el circo es un negocio. Así logran que la burocracia no sólo conviva, sino que se alinee con el arte. También porque tienen claro que a veces la estrategia consiste en decir no: no salir a Bolsa; no bajar la calidad haciendo un espectáculo más barato; no dejar de crecer, de ser globales; no dejar de divertirse; no desenfocarse con otros negocios.

Para averiguar el verdadero secreto de esta idea hay que atender a lo que dicen sus protagonistas. En una organización sumamente creativa e innovadora los empleados dicen que se divierten, que aprenden continuamente, que están orgullosos de trabajar, que se tienen muy en cuenta sus circunstancias personales, y ¡que se conmueven! Todo un elenco de indicadores para averiguar si en nuestras organizaciones están verdaderamente ocupando su espacio la innovación y la diferenciación.