



¿Atrae su empresa a **la clase creativa**?



El asunto es enormemente simple: si su organización es capaz de atraer, fidelizar y desarrollar "clase creativa", le auguro un brillante porvenir. Si, por el contrario, está inmersa en una pérdida de "clase creativa", tiene los días contados. Así son las cosas en un mundo en el que el talento es más escaso que el capital.

"Clase creativa" es un término acuñado por el profesor universitario y experto en desarrollo urbano Richard Florida, actualmente en la James Mason University. Al analizar el crecimiento de las ciudades en su país, Richard Florida se dio cuenta de que se incluía en el sector servicios, tal vez erróneamente, tanto a las personas que añadían valor en su trabajo (clase creativa) como a los meros seguidores, con tareas repetitivas de escasa aportación de valor. Analizando aquellas ciudades con mayor captación de "clase creativa", constató que precisamente son éstas las que más crecen y mejor nivel de vida poseen. Posteriormente, Richard Florida y su equipo ampliaron el concepto a regiones y estados a nivel internacional.

Si entendemos la creatividad como la capacidad de generar nuevas ideas y que ésta se traduce en innovación cuando finalmente se convierte en nuevos productos o servicios, hemos de convenir que la creatividad no es cuestión de genialidad puntual (de una "bombilla" que se enciende mágicamente), de un momento fugaz, sino de actitud. Hoy la Unión Europea destaca la importancia de contar con "empresas permanentemente innovadoras", más allá de la inversión en I+D+i. Son precisamente las empresas cuyos profesionales son creativos (forman parte del grupo creativo) de manera continuada. Por tanto, la clase social que agrupa a los creativos, a los que añaden valor a través de las ideas, se encuentra en la industria, en los servicios, incluso en la agricultura, en función de su actitud, de su capacidad, de su auténtico talento. Pensemos en los resulta-

dos: el "milagro irlandés" se basa en su capacidad para atraer clase creativa a un ritmo del 7% anual, en tanto que Portugal, por citar un caso opuesto, pierde clase creativa a más de un 3% anual. La clase creativa se sitúa en España alrededor del 20% de la población activa y en Finlandia, Bélgica y Holanda sobre el 30%.

Una empresa, ciudad o estado atraen clase creativa cuando se dan determinadas condiciones (un "clima social") para que los pertenecientes a ella se sientan más a gusto y puedan dar lo mejor de sí mismos. Y desarrollan clase creativa cuando se dan verdaderas posibilidades de emprendizaje, de aprendizaje y de promoción. ¿Qué puede hacer una empresa para atraer y desarrollar clase creativa? Ir más allá de los canales convencionales de la captación de talento y de la formación. Las empresas con clase creativa cultivan intangibles de gestión como la confianza, la tolerancia, el compromiso con los generadores de valor, aprovechan la tecnología en todas sus consecuencias, valoran y promueven el talento en todas las actividades económicas... Porque precisamente la "clase creativa" se nutre de tres grandes T: Talento, Tecnología y Tolerancia. Talento (siguiendo la ecuación ya clásica de Dave Ulrich), entendido como capacidad por compromiso. Tecnología, definida como la capacidad de realizar un trabajo de manera más eficiente y eficaz. Y Tolerancia, la otra cara de la gestión de la diversidad; una cualidad en la que apenas estamos dando los primeros pasos.

Para que las empresas atraigan y desarrollen clase creativa necesitan avanzar hasta en siete variables:

1. Liderazgo: No olvidemos que más del 70% de los profesionales que abandonan voluntariamente una compañía lo hacen por una mala relación con su jefe directo. La colaboración entre un directivo y su equipo es vital para la captación y desarrollo de la clase creativa. Sólo las empresas que cuenten con auténticos líderes, directivos versátiles que consiguen que sus colaboradores den lo mejor de sí mismos, dispondrán de suficiente clase creativa.

2. Clima laboral: El mal llamado "clima laboral" (en realidad, ambiente de trabajo, puesto que el clima es en realidad imprede-

cible y no depende del ser humano, a diferencia de la calidad del entorno laboral) es determinante para los resultados. Si la clase creativa no siente que a su alrededor hay el grado de claridad, autonomía, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo que necesitan, saldrá de la empresa o se convertirá en "clase reactiva", ausente en términos de implicación y compromiso.

3. Valores de la compañía: La involucración de la clase creativa depende en gran medida de la congruencia entre los valores personales de cada uno de sus miembros y los valores corporativos de la organización a la que pertenecen. La explicitación de valores y su concreción en conductas asociadas son imperativos para mejorar la capacidad creativa de una organización.

4. Misión y visión de futuro: En la medida en que la compañía sepa realmente a qué se dedica y qué horizonte desea, tendrá mayores o menores probabilidades de atraer y fidelizar a aquellos que lo harán posible. La orientación a largo plazo de la organización es importante para las empresas más creativas.

5. Credibilidad de la alta dirección: La clase creativa es atraída y fidelizada por un primer nivel de dirección que merezca confianza, que practica lo que predica, cuya integridad está fuera de toda duda. La credibilidad es un intangible de valor creciente en el mundo de la empresa.

6. Estrategia de la compañía: Un modelo estratégico compartido por los profesionales de una organización es un potente imán para la clase creativa, cuyos miembros desean saber qué se espera de ellos y cuáles son las metas, objetivos e indicadores en todas las perspectivas (de negocio, de clientes, de procesos y de personas) de forma integral.

7. Imagen externa de la empresa: Una marca reconocida, de prestigio, clientes fidelizados, la capacidad de innovar y otros aspectos de la imagen externa de la organización contribuyen a atraer y desarrollar a los mejores profesionales.

La creatividad no es posible sin una cierta cultura corporativa, sin un clima apropiado y sin el talento adecuado. La ventaja competitiva de la próxima década será la intensidad de clase creativa en una organización ■