

Un talento insospechado: consejos del director del Carnegie Hall

Clive Gillinson, director ejecutivo y artístico del Carnegie Hall, nunca se propuso dirigir una empresa, pero en el liderazgo ha descubierto una forma alternativa de ser creativo.



1 de abril de 2019

Clive Gillinson es directivo por accidente. Desde que se inició en el violonchelo a los once años, lo único de lo que estaba "absolutamente seguro" --aparte de estudiar Matemáticas en la Universidad, porque su madre, también chelista, quería que tuviera "una profesión de verdad"-- era que nunca le "interesaría dirigir una organización".

Ahora bien, mientras trabajaba como chelista en la London Symphony Orchestra, la

compañía entró en crisis y le eligieron director financiero. Al final fue ascendido a director general, cargo que ocupó durante doce años. En 2005, lo nombraron director ejecutivo y artístico del famoso Carnegie Hall de Nueva York.

"Lo irónico es que, cuando acepté un puesto directivo por primera vez, dije que lo haría con dos condiciones: que nunca tuviera que dar discursos y que no me hicieran recaudar fondos. Y aquí estoy, en Nueva York, donde no se hace otra cosa".

Esto no es lo único que ha sorprendido a este directivo reticente: "He descubierto que, si no sabes cómo hacer que dos y dos sumen más de cuatro, no vale la pena plantearse una carrera directiva. Es un concepto difícil de entender para un matemático como yo, pero lo cierto es que la etapa de directivo ha sido una de las más emocionantes de mi vida".

La visión llama el dinero

Una de esas revelaciones está en el aspecto financiero. "Recaudar fondos no es estrictamente eso", asegura. "Se trata de forjar relaciones y compartir una visión, no de ir detrás del dinero. Es la visión la que llama el dinero, así que debes empezar por tener una que sea convincente. Luego, al compartirla con quienes la valoran, se produce una conexión muy especial".

La visión de Gillinson lo ha llevado a transformar el papel de las salas de conciertos del siglo XXI, y se centra en tres elementos clave:

- **La actividad principal.** Ofrecer "la mejor música en la mejor sala de conciertos del mundo".
- **El compromiso con la educación.** Enseñar a las nuevas generaciones, sobre todo a quienes tienen menos oportunidades.
- **La tecnología.** Utilizar *streaming*, hacer retransmisiones y sacar el máximo partido de las redes sociales.

En apoyo a su actividad principal, el Carnegie Hall organiza festivales por toda la ciudad, no solo de música, sino también de danza, teatro, cine, literatura y artes visuales. "Todos los años colaboramos con algunas de las mejores organizaciones de Nueva York. Queremos sacar a la gente de su zona de confort, porque las artes deberían estimular la curiosidad y hacernos crecer como personas".

El segundo elemento clave, la educación, incorpora programas dirigidos a las familias. Junto a la National Youth Orchestra de Estados Unidos, organiza conciertos que permiten a los

jóvenes músicos relacionarse con sus colegas de dentro y de fuera del país. "Son chavales de todo tipo de entornos. Muchos no tenían siquiera pasaporte y ahora actúan de embajadores de su país. Algunos embajadores de verdad me han dicho que con mis conciertos hago más por las relaciones entre Estados Unidos y su país de lo que ellos lograrían en años. La música es un vehículo extraordinario para que la gente se entienda y se formen lazos afectivos".

Gillinson menciona también un programa que dirige en la cárcel neoyorquina de Sing Sing para que los reclusos aprendan música. "Les ha cambiado su manera de pensar, cómo ven la vida y el futuro". Hay otro que ayuda a madres jóvenes a componer nanas para sus hijos, y que tiene "un poderoso efecto terapéutico en mujeres que viven circunstancias muy difíciles".

Por último, está la tecnología. "En un mundo de contenidos casi infinitos, tener un inacabable abanico de opciones es tan problemático como no tener ninguna. Queremos ayudar a la gente a elegir y a encontrar en Internet lo que quieren escuchar. También creamos contenidos originales para la Red. Dado que la capacidad de concentración de la gente ha disminuido, estos deberán ser breves pero impactantes".

La confianza lo es todo

Cuando decidió transformar la organización a partir de estas líneas maestras, Gillinson topó con cierta resistencia y excesiva cautela. "Todo nuevo director se ha de ganar la confianza de su equipo. Nadie tiene por qué aceptar automáticamente todo lo que les sugieres. Aunque a la gente le encanten tus ideas, siempre habrá nervios".

Para gestionar esta situación, Gillinson pidió al consejo que le permitieran tantear el terreno con algunos consejeros que cuestionaban la capacidad del Carnegie Hall para asumir dos grandes proyectos al mismo tiempo. Tras hablar con ellos por separado, se ganó su confianza y, con ello, el respaldo. "Los consejeros hicieron lo que debían, que es ponerme a prueba, hasta que recibieron una respuesta satisfactoria y me prestaron todo su apoyo".

Una gestión delicada de los egos

Otra de las claves del cambio organizacional es "entender a la gente con la que trabajas y qué les motiva", y para ello se necesita inteligencia emocional y escuchar más que hablar. "A veces, cuando alguien se queja, no es que busque una respuesta; es simplemente su forma de lidiar con la presión. Otros necesitan elogios constantes. Hay que conocer a las personas, y eso requiere tiempo y empatía".

Estas habilidades interpersonales son muy importantes a la hora de gestionar los egos. "Los artistas suelen exigir hablar con el 'responsable', que necesita tales destrezas. En este sentido, la dirección de personas ha cambiado mucho. Antes los directores de orquesta, por ejemplo, basaban su trabajo en el miedo, cual tiranos. Ahora la mayoría quiere establecer una relación sana. Suelen ser más conscientes y sensibles".

Gillinson saca a colación la historia de una diva que iba en coche al aeropuerto. Durante el trayecto, llamó a su mánager para que pidiera al chófer que condujera más despacio. Era incapaz de decírselo ella misma. "De nuevo, has de entender a esa persona. Puede que decidas no volver a trabajar con ella porque su comportamiento impide obtener los mejores resultados para todos. Pero hay ocasiones en las que, para lograr precisamente eso, no queda otra que comprender cómo funciona el ego de esa persona y dejar que evolucione hasta llegar adonde crees que toda la organización debe estar".

El significado de empoderar

La microgestión no funciona, tal y como Gillinson advirtió cuando pasó de la London Symphony Orchestra al Carnegie Hall, una organización mucho más grande. "Sabía que tendría que ser otro tipo de directivo", recuerda. Delegar consiste en reunir "el mejor equipo" y después "empoderarles".

Empoderar no significa dejar que la gente haga lo que quiera. "Eso nunca funciona", afirma. "La gente tiene que trabajar en equipo y creer en 'nuestro' éxito, no en el suyo propio".

Empoderar quiere decir darlo todo. Gillinson cuenta una anécdota de su ídolo, Mstislav Rostropóvich. "Cuando le preguntaban cuál era su pieza favorita, respondía: 'La que estoy tocando ahora. De lo contrario, no lo haría'. Según él, hicieras lo que hicieras, debías hacerlo siempre al cien por cien". 

Una versión de este artículo ha sido publicado en [IESE Business School Insight 152](https://www.iese.edu/es/insight).

www.iese.edu/es/insight