

RETOMANDO LA METÁFORA DEL JAZZ PARA EL DESARROLLO Y GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

LOOKING BACK AT THE JAZZ METAPHOR FOR TALENT DEVELOPMENT AND MANAGEMENT INSIDE ORGANIZATIONS

Rosa Inés Carrasco¹

Resumen

Desde hace más de una década el jazz ha sido utilizado como metáfora al momento de referirse a estilos de liderazgo y desempeño en equipo. Este artículo retoma dicho postulado y describe cómo esta interesante analogía es usada como herramienta para gestionar el talento dentro de las organizaciones promoviendo la creatividad individual del recurso humano y logrando un ensamble a modo de equipo que permita lograr una efectiva consecución de los objetivos planteados por las organizaciones actuales. Se condujo una investigación de base documental la cual resume brevemente el estado del arte en referencia al liderazgo y su rol en la gestión del talento y el jazz como mentalidad de líderes para promover la creatividad a través de la improvisación. El artículo describe prácticas de las bandas de jazz y su aplicación en el contexto organizacional y se cuestiona si dichas prácticas empleadas por grandes corporaciones son aplicables al entorno latinoamericano.

Palabras clave: Gestión del talento; gestión de la creatividad; talento humano; metáfora del jazz.

1 Ingeniera en Ciencias Empresariales, Máster en Administración de Empresas. Gestora de Personal Académico Carrera de Ingeniería en Marketing y Negociación Comercial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Candidata a Doctora en Educación Superior por la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: inescarrasco@hotmail.com rosa.carrasco@ug.edu.ec

Artículo recibido: 02/10/2017. Artículo aprobado: 17/11/2017.

Abstract

For over a decade jazz has been used as a metaphor when referring to leadership styles and team performance. This article describes how this interesting analogy can be used as a tool to manage talent inside organizations promoting individual creativity among human capital and gathering a team ensemble to achieve an effective goals execution set by current organizations. A documental research was carried out which briefly summarizes the state of the art in connection with leadership and its role on talent management and the jazz mindset for leaders to promote creativity through improvisation. The article describes jazz bands practices and their application on the organizational context, it also questions if those practices applied by organizations may be applied to the Latin American environment.

Key Words: *Talent management; creativity management; human talent; jazz metaphor.*

Líderes y su rol en la Gestión del Talento

Sam Walton, fundador de Walmart, señalaba “los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr” (Bergdahl & Walton, 2006). Este pensamiento resulta valioso en el ámbito de la Gestión del Talento en las organizaciones ya que se enfoca en el recurso humano y sus capacidades como uno de los activos más importantes de la empresa, los cuales sin un liderazgo efectivo que los potencie serían desaprovechados.

La gestión del talento conocida también como gestión humana se refiere a la habilidad de administrar el recurso humano, optimizar el trabajo en equipo para procurar la consecución de los objetivos organizacionales (Cuesta Santos, 2010) y es considerada la piedra angular de las organizaciones ya que afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones (Saldarriaga Ríos, 2008).

El estado del arte sobre esta temática presenta varios estudios enfocados en la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño del personal (Thompson & Strickland, 1998) (Ramsay, Scholarios, & Harley, 2000) (Purcell, Kinnie, Rayton, & Swart, 2003) los cuales como factor común revelan conexiones entre el efecto motivacional, aumento de productividad y sentido de compromiso corporativo como resultado de buenas prácticas en la gestión del recurso humano desde la administración, de allí que recaiga sobre los líderes dentro de la organización la capacidad de descubrir, fortalecer o transformar las capacidades del equipo humano a su cargo a través de decisiones organizacionales y prácticas.

Para (Ready & Conger, 2007) las compañías pueden impulsar el potencial de sus empleados para satisfacer roles administrativos estratégicos manteniendo la funcionalidad y vitalidad de los procesos de gestión del talento humano.

Al analizar el contexto que rodea la relación capital humano-organización, se presentan varios actores que podrían afectar el nivel de compromiso intraorganizacional siendo actualmente la más común la existencia de múltiples plataformas sociales para gestionar el talento humano como Indeed, LinkedIn, CareerJobs entre otras, las cuales han acortado las barreras entre *head hunters* y capital humano, volviendo el entorno más competitivo.

Dichos entornos demandan acciones y estrategias para atraer nuevos talentos, organizaciones como Procter & Gamble y Cervecería Nacional –parte del grupo AbInBev- por ejemplo, cuentan con programas de promoción como el *Global Management Trainee Program* (Cervecería Nacional, 2017) los cuales tienen por objetivo identificar el talento potencial en jóvenes profesionales y comenzar a construir la base para futuras posiciones a través de una capacitación constante del área de recursos humanos así como un plan de gestión de carrera. Siendo necesario también mantener motivados a aquellos que ya colaboran con la organización y promover momentos para desarrollar sus competencias.

Una estrategia para promover la motivación del equipo humano es el fomentar su autonomía y empoderarlo para la toma de decisiones en el entorno en el que se desenvuelve

promoviendo así su creatividad para la resolución de conflictos y generando espacios para innovar en los procesos a su cargo.

Liderazgo y Jazz Mindset en la gestión del talento.

A partir de los años 80s se desarrolló una interesante corriente en la cual autores del ámbito empresarial y psicosocial mostraron interés por el estudio de las bandas de jazz como modelo para desarrollar prácticas organizacionales muchos de los cuales están vigentes, estudios diversos (Cornelissen, 2006) (Dennis & Macaulay, 2003) (Barrett, 1998), (Depree, 1992) definieron una metáfora basada en la naturaleza del jazz y sus bandas acuñando el término “*jazz mindset*” para demostrar como líderes estratégicos en organizaciones empresariales pueden maximizar las capacidades dinámicas de su equipo de trabajo incluyendo prácticas observadas en las improvisaciones de las bandas de jazz. Dichos momentos particulares de improvisación durante la ejecución han sido relacionados a varias áreas de desempeño organizacional como la innovación de productos, posicionamiento de marcas, coordinación de equipos y liderazgo del capital humano dentro de la organización.

Max Depree (1992) en su libro *Leadership Jazz* hace una interesante analogía entre los líderes organizacionales y los líderes de las bandas de jazz señalando que los segundos son responsables de seleccionar los temas musicales, encontrar los músicos correctos y lograr un ensamble que funcione óptimamente al igual que en la empresa con una diferencia notable, el equipo que interactúa en la banda de jazz tiene la capacidad de improvisar y expresarse de modo propio sobre la base de la melodía que se esté tocando. No importa el tamaño de la banda, sea esta grande o pequeña siempre hay espacio para crear, el líder en este entorno comparte el protagonismo y celebra con los miembros de su equipo estos momentos de inspiración que los diferencian de los demás.

Esta experiencia musical nos ofrece patrones a imitar como son el sentido de comunidad y el trabajo colaborativo, el *expertise* transmitido a través de cada ejecución musical, el cual se logra compartiendo el conocimiento de cada miembro de la banda a través de la experiencia -esto podría asociarse con la gestión del conocimiento tácito- muchas veces basta una mirada o una señal para que estos se conecten y evoquen sonidos únicos.

La organización de las bandas de jazz va de abajo hacia arriba dispersando la toma de decisiones permitiendo a cada individuo tener libertad para tomar la iniciativa y ejecutar según su creatividad musical siempre manteniendo la línea de ejecución.

(Barrett, 1998) describe siete prácticas de las bandas de jazz las cuales según el autor ayudan a desarrollar la mentalidad necesaria por líderes estratégicos para desarrollar capacidades dinámicas, entendiéndose estas como la habilidad de las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en función de cambios rápidos en el entorno (Teece, *Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action*, 2012); (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

- Liderazgo con competencias provocativas: se refiere al arte de desaprender, desprendirse de viejas rutinas llegando al límite de los hábitos y la familiaridad.

El líder a través de esta práctica introduce interrupciones incrementales a las rutinas del equipo demandando apertura a nuevas acciones alternativas.

- **Mentalidad afirmativa:** Decir Sí al desorden y caos, no importa cuán incoherente o impredecible la situación actual aparece, siempre habrá algo positivo que rescatar de la situación. Cada problema se convierte en una oportunidad para desplegar la creatividad.
- **Salto y toma de acción:** Aprendizaje con compromiso. Al igual que los músicos quienes frecuentemente se lanzan a situaciones nuevas e improvisaciones, un equipo comprometido tendrá la capacidad de actuar comprometidos con la acción
- **Estructura mínima y autonomía máxima:** Las estructuras mínimas ayudan al trabajo colaborativo, en un tipo de modularidad en la cual cada individuo puede maximizar su rendimiento de acuerdo a las tareas asignadas al grupo. Un ejemplo relacionado a esta práctica se da comúnmente en los trabajos por proyectos en los cuales todo el equipo es responsable del éxito del proyecto, sin jerarquías, orientándose a un objetivo en común. Una vez finalizado el proyecto se establece un nuevo orden, un nuevo equipo y una nueva autonomía.
- **Errores como fuente de aprendizaje:** Los errores son una fuente de aprendizaje, ellos son frecuentemente integrados al panorama musical como espacios para exploración que puede guiar a nuevos caminos que de otro modo no hubieran sido identificados. Señalan algunos músicos que en ocasiones cuando se toca una nota equivocada, los buenos músicos siguen ejecutando la pieza musical tratando de que este error luzca intencional, es decir convertir un pequeño error y convertirlo en una buena situación. El jazz nos enseña en caso de errores que es mejor no enfocarse en quien cometió el error sino en cómo superarlo de inmediato.
- **Interactuar en comunidad de especialistas:** Una parte esencial del aprendizaje del jazz es convertirse en parte de la comunidad, aprender los códigos y comportarse como los demás miembros, este es el mejor modo de generar experiencias en las cuales los conocimientos obtenidos a través de la práctica trasciendan a todos los miembros de la organización, la interacción constituye una de las mejores herramientas para gestionar el conocimiento tácito y lograr que el grupo se mantenga en la sintonía deseada por la empresa.
- **Alternar entre *Solos* y *Equipo*:** En esta práctica la banda alterna momentos de cooperación para reproducir la melodía deseada con momentos de solos, es decir usualmente rotan el liderazgo de la banda y toman protagonismo momentáneo para maximizar la experiencia en escena. Cada miembro de la banda tiene la oportunidad de desarrollar su idea musical mientras los demás crean el espacio para apoyar ese desarrollo acompañando al solista con un *background* rítmico y armónico. (Bernstein & Barret, 2011)

Improvisar en las organizaciones latinoamericanas

Las prácticas expuestas anteriormente permiten a las organizaciones responder a circunstancias de mercado cambiantes y resultan de utilidad en la generación de ideas para el desarrollo de nuevos productos o procesos y crean espacios para actuar de modo creativo a través de la improvisación en la resolución de problemas. Sin embargo, es necesario preguntarse ¿qué tan aplicables son estas estrategias en el ámbito organizacional latinoamericano? ¿El capital social e intelectual del equipo humano en nuestras organizaciones da lugar a la improvisación? ¿Puede empoderarse al equipo humano para improvisar?

Es estudio Globe² realizado en 64 países del mundo incluidos diez de América latina reveló que a excepción de México, todos los países latinoamericanos resultaron con valores por debajo del promedio internacional en relación a la disminución y gestión de la incertidumbre, siendo tres de ellos Venezuela, Guatemala y Bolivia países en los cuales se dan muchos eventos inesperados, no se tienen reglas ni políticas claras, hay poco orden y mucha improvisación (Ogliastri, y otros, 1999).

Adicionalmente, datos proporcionados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señalan que los países latinoamericanos están rezagados respecto de otras economías emergentes en materia de gasto en I+D y otras inversiones relacionadas con la innovación (OCDE, 2016) afectando el ecosistema en el cual se desenvuelven las organizaciones.

En dichos entornos cambiantes y sin reglas estáticas en lo referente a políticas públicas, políticas fiscales entre otras, contar con talento humano capaz de responder de modo eficaz a retos a través de la improvisación sin alejarse de la misión de las organizaciones podría tratarse simplemente de una utopía, sin embargo, dependerá de los líderes a nivel empresarial el fomentar prácticas de gestión del talento humano eficaz para generar el cambio que se necesita.

Conclusiones y Recomendaciones

Las organizaciones actuales se definen constantemente como creativas, flexibles, y adaptables al cambio, estas características son identificables también en los grupos de jazz, por lo que resulta útil comparar ambos comportamientos para encontrar similitudes y proponer prácticas que favorezcan la flexibilidad y respuesta a la incertidumbre en las organizaciones latinoamericanas.

Una práctica aún vigente es el *Jazz Coaching*, propuesto por algunas empresas de capacitación, el cual es una herramienta interesante para el desarrollo de habilidades de

² El estudio Globe, iniciado en 1993 por Robert House de la escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania, involucró 170 investigadores de 64 países y se enfocó en los sectores: telecomunicaciones, finanzas e industria procesadora de alimentos y se trató de investigar la relación entre la cultura, variables organizacionales y liderazgo.

respuesta y toma de decisiones en entornos cambiantes a través de ensayos de improvisación en los cuales se expone a los participantes a retos en los cuales la colaboración, armonía e innovación son necesarias.

Ensayar lo que se improvisa es una alternativa para gestionar el talento humano, ya que se pueden identificar escenarios en los cuales cada individuo explote su potencial considerando que cada persona tiene inteligencias, habilidades y aptitudes diferentes.

En línea para futuras investigaciones es necesario identificar prácticas en empresas latinoamericanas y sus respuestas ante los cambios, sean estos en el escenario político o económico, su capacidad de reaccionar ante la incertidumbre y administración del riesgo. Otras investigaciones han sido desarrolladas dando una mirada más allá del Jazz e incorporando los *Jam Bands* y otros estilos musicales, las cuales brindan otra mirada interesante al analizar estilos de liderazgo organizacional para gestionar el talento humano.

Bibliografía

- Barrett, F. (1998). Coda: Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Bergdahl, M., & Walton, R. (2006). *Las 10 Reglas de Sam Walton: Los secretos del éxito para obtener grandes resultados*. Wiley.
- Bernstein, E., & Barret, F. (2011). Strategic Change and the Jazz Mindset: Exploring Practices that Enhance Dynamic Capabilities for Organizational Improvisation. *Research in Organizational Change and Development*, Volume 19, 55-90.
- Cervecería Nacional. (28 de 09 de 2017). www.cervecerianacional.ec.
- Cornelissen, J. (2006). Making Sense of Theory Construction. *Organization Studies* 27, 1579-1597.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dennis, N., & Macaulay, M. (2003). Jazz and Marketing Planning. *Journey of Strategic Marketing*, 177-185.
- Depree, M. (1992). *Leadership Jazz*. Dell.
- OCDE. (2016). *Fomentando un crecimiento inclusivo de la productividad en América Latina*. OCDE.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., de Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., y otros. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina*. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 29-57.
- Purcell, J., Kinnie, N., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and*

performance link: *Unlocking the Black Box* . London.

Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees and High Performance Work Systems: Testing inside the Big Black Box. *BJIR An international Journal of Employment Relations*, 501-531.

Ready, D., & Conger, J. (2007). Make you company a talent factor. *Harvard Business Review* .

Saldarriaga Ríos, J. (2008). *Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas* . *Estudios Gerenciales* , 137-159.

Teece, D. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 1395-1401.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Strategic Management: concepts and cases*. New York: Mc Graw Hill .