Jazz: cómo los directivos pueden transmitir la improvisación en sus equipos

El trombonista y profesor de música Chris Washburne trabaja con directivos para mostrarles cómo las técnicas del jazz pueden beneficiar sus repertorios en el lugar de trabajo.

1 de abril de 2013

Imagínese que a Matisse le hubieran dado un lienzo en blanco, diciéndole que tenía tres minutos para pintar una obra maestra y, además, en público. O a Federico Fellini que debía

©IESE Business School

rodar una película de cinco minutos sin equipo, guión ni segundas tomas. Aunque parezca mentira, eso es en esencia lo que hacen los músicos de jazz: improvisan.

Los directivos también se ven obligados a improvisar, y hoy más que nunca. Los cambios tecnológicos se suceden a un ritmo tan frenético que las empresas han de idear soluciones cada vez más ingeniosas, hasta el punto que la innovación y la flexibilidad son actualmente las claves del éxito. Los grandes sectores establecidos que se las han arreglado durante años con un único modelo de negocio corren el riesgo de quedar rezagados si no se adaptan a la lógica actual de servicio permanente: irónicamente, el ejemplo más palmario es la propia industria de la música.

Y, sin embargo, es la música y, en concreto, el jazz, la disciplina que más nos puede enseñar a escuchar, colaborar, asumir riesgos y, por encima de todo, improvisar, un repertorio de aptitudes que coincide con el de los jazzistas profesionales.

Son cada vez más quienes creen que tenemos mucho que aprender del jazz. Como Chris Washburne, trombonista, compositor, líder de banda y director del programa Louis Armstrong Jazz Performance de la Universidad de Columbia de Nueva York. Con el objetivo de hacer más presente y accesible una de las expresiones artísticas más complejas que existen, Washburne trabaja frecuentemente con ejecutivos para mostrarles cómo incorporar ingredientes del jazz a su trabajo, beneficiándose de sus ventajas.

Por el camino menos trillado

“Los mejores improvisadores del mundo son los niños de dos años”, asegura. “Convierten cualquier cosa en un juguete”.

Por desgracia, a medida que nos hacemos mayores disminuye nuestra capacidad para improvisar. En la escuela apenas se da ya valor a la música, el teatro, la danza o el arte, materias que permiten a los jóvenes explorar su creatividad y espontaneidad innatas. Como consecuencia, vamos a lo seguro.

En opinión de Washburne, para aprender a improvisar los adultos debemos desaprender los métodos que se nos inculcaron en el colegio y sacar el niño imaginativo, juguetón y curioso que llevamos dentro. Al fin y al cabo, todos hemos tenido dos años.

En el Foro Económico Mundial de Davos de este año, Washburne protagonizó el debate abierto “Lecciones vitales del jazz: la improvisación como modo de vida”. En él, explicó una

©IESE Business School

de las tareas que encarga a sus estudiantes. Les pide que todos los días, durante un trimestre, caminen a casa por una ruta diferente a la habitual para ver qué descubren: puede que se tropiecen con un nuevo restaurante o un viejo amigo. Cada vez les costará más encontrar una nueva ruta, pero de eso se trata precisamente. En la vida, por más que hagamos lo mismo una y otra vez, siempre procuramos que parezca algo diferente o nuevo. Un estudiante le confió que había sido el mejor trabajo de su vida: en su decimosexto paseo conoció a su futura esposa.

Sintoniza con tu equipo

En otro de sus ejercicios, Washburne sienta a sus estudiantes en un círculo y les pide que den una palmada uno tras otro para ver si hallan el ritmo. Cuando dan con él, una vez que todos escuchan y se sincronizan, las palmas empiezan a sonar como si fuera música.

Es lo que ocurre cuando, en una reunión, de repente alguien dice algo que anima a los presentes y tiramos de esa idea. “Cuando llevas la conversación a su punto álgido y fructífero, en tanto que líder de la situación, has de pensar en cómo mantener ese ímpetu durante el mayor tiempo posible”.

La respuesta sería brindar a todos la posibilidad de expresar sin temor sus ideas y alentar el trabajo en grupo. Es decir, rodearse de un buen equipo y escucharles atentamente. Washburne suscribe el proverbio africano “si quieres ir rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado”. Cómo él mismo dice: “Sí, sé tocar el trombón, pero la música va a sonar muchísimo mejor si tengo a músicos excelentes a mi alrededor”.

Liderazgo fluido

El jazz surgió con el fin de la esclavitud en Estados Unidos, a finales del siglo XIX. Para los afroamericanos recién emancipados, era fundamental que todo el mundo tuviera voz. Al ver tocar a una banda se entiende por qué el jazz se considera la forma más pura de democracia.

El liderazgo es fluido: si uno de los músicos se marca un solo durante un minuto o dos, los demás pueden intervenir y cambiar el rumbo de la música en cualquier momento. El tema, u orden, no es más que un plano modificable.

La función del líder de la banda no es dirigir la actuación, sino hacer que todos se sientan tan a gusto que arriesguen y contribuyan. Según Washburne, el liderazgo consiste en permitir

©IESE Business School

que tu equipo exprese libremente sus ideas y seguirlas para ver adónde te llevan, aun cuando de entrada no te convenzan.

Puede parecer un pasaje al caos y las reuniones interminables, pero Washburne insiste en que la mayoría de la gente comprende instintivamente la idea de “improvisación colectiva”.

“No se trata de solos improvisados, pues aburren. Es un toma y daca, un diálogo. Como en una cena: te sientas a la mesa y nace una conversación. Si alguien que es un narrador maravilloso la acapara, puede resultar interesante, pero no es desde luego el mejor comportamiento en público; se considera de mala educación. Se ha de dejar que todos los comensales participen. Si así ocurre, la velada es fenomenal, pero cuando alguien fanfarronea y parece encantado de conocerse, se convierte en un rollo”.

En otras palabras, los mejores anfitriones no son necesariamente los mejores cocineros, sino los mejores animadores.

Estructuras que hacen fluir

Trasladando ese escenario a los negocios, incluso algo tan sencillo como sustituir una mesa rectangular por otra redonda puede ayudar a democratizar las reuniones y garantizar que todos tengan la misma presencia y voz.

Un ejemplo es Michael Bloomberg. Cuando fue elegido alcalde de Nueva York en 2002, rompió con una tradición de décadas al prescindir de su propio despacho. Se instaló en el centro de una oficina de planta abierta, más parecida a un parqué de Wall Street o una redacción. Según un artículo del *New York Times*, este diseño estaba “destinado a animar a los empleados, sin importar su nivel o importancia, a plantearle ideas y preguntas, así como a reducir la correa burocrática al poder dar órdenes directamente, pues sus subordinados se sientan a tiro de piedra”.

Evidentemente, esta idea del liderazgo fluido exige olvidarse del ego y crear un espacio donde los demás puedan sentirse cómodos asumiendo el mando durante un tiempo.

Washburne reconoce que hay momentos en que, como líder, “has de ponerte al frente y tomar una decisión”. Pero insiste en que ser el jefe no significa tomar la iniciativa siempre, sino saber cuándo seguir a los demás y cuándo hacerse a un lado. “Asume que ya no eres tú, sino otro, quien está al timón en ese momento. Acéptalo y estudia cómo ese cambio puede beneficiaros a ti y al grupo de personas con el que trabajas”.

©IESE Business School

No basta con una distribución más equitativa del espacio y de los puestos, también unas estructuras organizacionales más planas resultan de gran ayuda. En lugar de seguir la típica pirámide jerárquica, una matriz de liderazgo horizontal, con equipos de trabajo autodirigidos e interfuncionales que colaboran en círculos concéntricos, brinda a las personas más posibilidades de expresar sus ideas y de ser escuchados.

Del fracaso se aprende

No hay duda de que si se improvisa se corre el riesgo de fracasar. En el caso de una banda de jazz, puede equivocarse en una nota. En una empresa hay mucho más en juego, sobre todo en estos tiempos de dificultades económicas en que nadie quiere asumir riesgos.

Pero la inevitabilidad del fracaso es inherente al proceso de improvisación, advierte Washburne. “Lo importante es lo que hacemos con ese fracaso”.

Comprender el papel que puede desempeñar el fracaso en el proceso de la innovación es tal vez la lección más importante que puede enseñarnos el jazz.

Cada cultura ve el fracaso de una manera diferente. En Estados Unidos, se da por sen - tado en la innovación, hasta el punto que muchas empresas ni siquiera se plantean invertir en un equipo o nuevo producto que no haya experimentado algún fracaso. Entienden que es doloroso, pero también una herramienta de aprendizaje muy eficaz.

Tradicionalmente, en Europa se ha considerado un estigma, pero esa percepción está cambiando. En 2012, la Comisión Europea emprendió un plan para modernizar la normativa en materia de insolvencias: “Dar a los emprendedores honestos una segunda oportunidad para reiniciar negocios viables y salvaguardar el empleo son elementos clave del nuevo enfoque europeo sobre el fracaso y la insolvencia empresariales”.

Washburne apunta que la canciller alemana Angela Merkel dijo una vez que su trabajo en química cuántica la ayudó a formar su visión del liderazgo. Un experimento científico fallido era positivo, porque le permitía saber que eso no funcionaba y podía pasar al siguiente experimento. Esta manera de ver el fracaso recuerda la frase mítica de Thomas Edison, que, al ser preguntado sobre las incontables dificultades con que se topó durante la invención de la bombilla, respondió: “No he fracasado 700 veces. He probado que esas 700 formas de crear una bombilla no funcionaban”.

“Si tu empresa está interesada en innovar, no tiene sentido cerrarse en banda ante la

©IESE Business School

posibilidad de que tus empleados fracasen”, dice Washburne.

La belleza del desorden

El camino de la invención está trufado de fracasos. Miles de inventos han visto la luz por error, desde la penicilina y el marcapasos a los humildes *post-it*. Cuando permitimos a nuestros empleados que fracasen, nos abrimos a la innovación.

Para muestra, Google: deja que sus ingenieros dediquen un porcentaje de su tiempo a proyectos no relacionados con su trabajo habitual. Si a la empresa le gustan, les da visibilidad, y si gozan del favor del resto de empleados, los mantienen.

Ni que decir tiene que muchas ideas acabarán en fiasco. Pero al dejar que los empleados lo intenten, siempre existe la posibilidad de que a alguien se le ocurra algo que despegue.

También es cierto que cuando un grupo de personas se ponen a hablar entre ellas la cosa se complica. Hay interrupciones, malentendidos, meteduras de pata y malas interpretaciones.

Tal vez todo eso sea inevitable, pero lo que sí podemos controlar es cómo reaccionamos, explica Washburne. Podemos morirnos de vergüenza y fustigarnos. O ver esos momentos como carambolas para llevar nuestras conversaciones y relaciones a cotas inexploradas.

“Ese es el arte del jazz”. Los mejores músicos no son los que nunca cometen errores, sino los que hacen un riff con ellos. “Sin fracasos no podemos tener éxito ni innovar. Debemos improvisar todos los días, de lo contrario estaríamos acabados”.

©IESE Business School

Ben Affleck (derecha) encarna al agente de la CIA Tony Mendez, que utilizó whisky para improvisar una espectacular huida del Irán revolucionario.

5 profesiones con swing. Todos estos profesionales han aprendido a improvisar. ¿Hay áreas de tu trabajo a las que no les vendría nada mal algo de jazz?

1. PILOTOS. Se entrenan incansablemente para pensar y actuar rápida e imaginativamente en caso de necesidad. Pensemos en el comandante “Sully” Sullenberger, aclamado como héroe por amerizar en el río Hudson después de que una bandada de gansos inutilizara los motores del avión de US Airways que pilotaba. Los 155 pasajeros y miembros de la tripulación sobrevivieron.

Más tarde declaró a los medios: “Durante 42 años he ido haciendo pequeños ingresos en el banco de la experiencia, educación y formación. El 15 de enero de 2009 tenía ya el saldo suficiente para retirar una buena cantidad”.

2. DEPORTISTAS. En el fútbol, la táctica es importante, pero los mejores equipos son

©IESE Business School

capaces de adaptarse a las eventualidades del juego. Peter Schmeichel, considerado el mejor portero que ha tenido el Manchester United, sorprendió a todo el mundo en 1995 cuando, ante un resultado que eliminaba a su equipo, acudió a rematar un córner y marcó un gol en los últimos minutos de un partido de la Copa de la UEFA.

En el ciclismo, puede que la reputación de Lance Armstrong esté ahora por los suelos, pero es difícil olvidar el Tour de Francia de 2003, cuando fue capaz de esquivar la caída de Joseba Beloki en el descenso de La Rochette y bajar un tramo campo a través antes de reincorporarse a la carretera.

3. SERVICIOS DE EMERGENCIA. Bomberos y miembros de equipos de rescate nunca saben lo que les deparará su jornada de trabajo, así que han de ser capaces de improvisar. Ya se trate de rescatar a personas atrapadas en un edificio en llamas, lidiar con trombas de agua o localizar a los supervivientes de un terremoto, su trabajo consiste en innovar, reaccionar rápidamente y trabajar en equipo.

Durante el rescate de los 33 mineros chilenos en 2010, la broca de la perforadora se rompía constantemente. Pero con la ayuda de los mineros atrapados, que tomaron fotos de las partes rotas, los ingenieros pudieron ir modificándola. Al final, el rescate se debió al ingenio del trabajo de equipo *in situ*.

4. CIRUJANOS. Puede que no le guste la idea de que un médico improvise, pero es lo que hacen todos los días, y sus motivos tienen. Los cirujanos han de adaptar las técnicas sobre la marcha porque cada caso es diferente. No importa que haya realizado la misma operación mil veces, siempre es diferente.

En Médicos Sin Fronteras, la improvisación es un gaje del oficio. Cuando trabajan en países que no disponen de equipos sofisticados, lo que ocurre con frecuencia, los médicos emplean de todo, desde pasta de papaya como apósito hasta taladros para liberar hemorragias cerebrales o cuchillos de cocina para hacer injertos de piel. Su capacidad de improvisación salva vidas.

5. FUERZAS ESPECIALES. Muchos aspirantes a Navy Seal o agente de la CIA quizá no crean conveniente mencionar sus inclinaciones artísticas de juventud, pero es lo que buscan los seleccionadores de las Fuerzas Especiales. Necesitan gente multifacética y creativa que vea el mundo como no lo ven los demás.

Tony Mendez, el agente de la CIA al que dio fama la oscarizada Argo, fue un maestro de la improvisación. En 1979, la CIA tuvo que idear una operación para sacar del país a un grupo

©IESE Business School

de trabajadores de la embajada estadounidense en Teherán. Fue a Mendez a quien se le ocurrió la compleja idea de fingir que los trabajadores eran un equipo de rodaje en busca de localizaciones para una película de ciencia ficción. A la hora de falsificar los documentos necesarios para salir del país, su pasado de artista gráfico le vino muy bien; hasta utilizó whisky para humedecer una almohadilla de tinta seca y lograr el color y efecto exactos.

Este artículo fue escrito por Natasha Young y publicado originalmente en la revista IESE Insight (núm. 17, segundo trimestre de 2013).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School