

Jazz Coaching: *un proyecto innovador de desarrollo*

Nada se improvisa mejor que aquello que se ha ensayado cuidadosamente

La Rochefoucauld

Texto: Beatriz Valderrama y Ángel Cruz

Ilustración: Víctor Rivas

Origen del proyecto

Altran es una consultora tecnológica que tiene la vocación de asentar su liderazgo en la consultoría de innovación y el reto de seguir creciendo con rentabilidad, posicionándose como socio multiespecialista de los clientes.

Para alcanzar estos objetivos se ha de impulsar una cultura de innovación y coaching, que permita atraer y retener talento capaz de ofrecer soluciones innovadoras a los clientes, asegurar el aprendizaje y la creatividad de los profesionales, reforzar su compromiso y difundir el conocimiento y los valores corporativos a las nuevas incorporaciones y personas que han sido promocionadas.

Altran dispone de una cultura asentada de coaching por la cual los gerentes senior ayudan a los nuevos gerentes a alcanzar un mejor desempeño en su función. La relación de coaching es clave para transmitir la cultura de la empresa y potenciar el desarrollo de los nuevos gerentes, facilitando que puedan desarrollar sus capacidades de gestión de personas, proyectos y clientes.

En cada nivel, los directores o Manager Senior efectúan su labor de coaching

con respecto a un profesional de reciente incorporación a la posición.

Proyecto Jazz Coaching

El proyecto Jazz Coaching se creó con el objetivo de disponer de una metodología estructurada y a la vez flexible, para facilitar el aprendizaje y desarrollo de habilidades de coaching en los gerentes senior y permitirles desempeñar satisfactoriamente su papel.

La metáfora del jazz surgió como respuesta al perfil de los participantes (ingenieros con preferencia por las situaciones planificadas y la existencia de procesos estructurados) y la cultura de innovación de Altran (preferencia por la flexibilidad, agilidad y apertura a la creatividad).

El proceso de desarrollo de los coaches contempló las fases expuestas en el Cuadro 1.

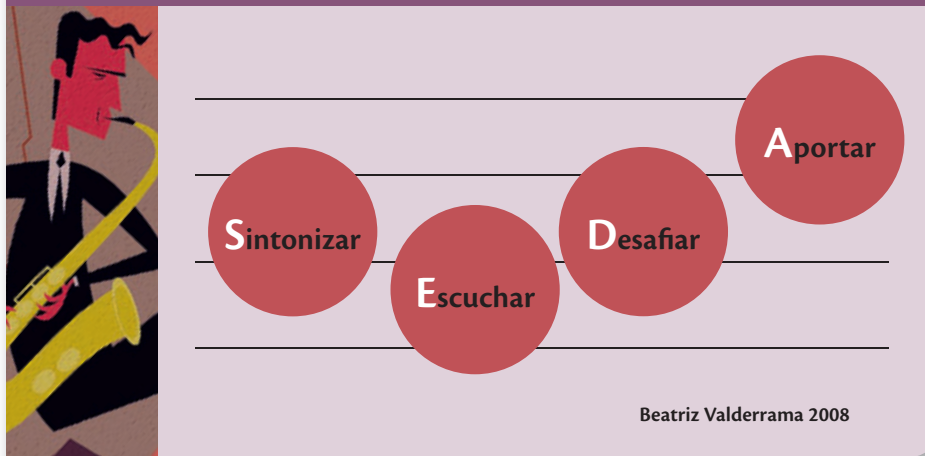
En la fase de preparación se entregó a los participantes una Guía Informati-





VICTOR RNAS 09

FIGURA 1. MODELO SEDA®



va del Coach, con la información básica sobre su papel, lo que se esperaba de ellos y también los beneficios de participar en el proceso. Su lectura previa permitió que la sesión presencial posterior pudiera abordar los aspectos más prácticos relacionados con las habilidades del coach.

Durante los talleres se les entregó la Guía de Cualidades del Coach y la Guía de Improvisación del Coach, un manual práctico que les sirviera de apoyo tanto durante el taller como después, a la hora de llevar a la práctica el proceso de coaching. Junto con las guías se entregaron los formularios y herramientas necesarias para las sesiones con el coachee.

Los talleres fueron eminentemente prácticos, con metodología activa y participativa. Se realizaron diversos ejercicios, actividades y simulaciones de entrevista. Con el fin de acompañar al coach a lo largo de todo el proceso, se realizaron distintas acciones de seguimiento.

El Jazz Coaching

El jazz surge en los años 20 del siglo pasado a partir de recreaciones espontáneas en la calle de melodías populares. Estas “jam sessions” son sesiones en las que se reúnen varios músicos de

jazz para improvisar a partir de una estructura básica propuesta por uno de ellos. Estas sesiones de improvisación se caracterizan por la armonía, la colaboración, la pasión, la fluidez, el disfrute y la fertilidad de ideas que lleva a la innovación.

Podemos ver la relación de coaching como una “jam session” entre dos músicos, uno más experimentado, en la que ambos fluyen improvisando conversaciones a partir de una estructura flexible con el fin de desarrollar opciones de crecimiento profesional y personal.

Mihalyi Csikszentmihalyi ya había utilizado la metáfora del jazz para explicar el estado de fluidez: “El estado de fluidez es aquel en que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, para la cual se encuentra capacitada, durante la que pierde la noción del tiempo y experimenta una gran satisfacción. Las acciones, movimientos y pensamientos se suceden como en un baile o en el jazz.”

La sesión de coaching: como la seda

El proceso de coaching se concretó en un modelo llamado SEDA para transmitir la suavidad y fluidez del proceso, articulado en cuatro fases que se repre-

sentan como notas en un pentagrama (ver la Figura 1).

Fases del proceso de coaching en el modelo SEDA:

1 Sintónizar: generar una relación fluida

- Crear un clima de confianza.
- Establecer sintonía emocional.
- Establecer el acuerdo de coaching.

2 Escuchar: el ‘solo’ del coachee

- Preguntar y escuchar.
- Guiar el proceso de reflexión sobre los puntos fuertes y áreas de mejora.

3 Desafiar: el desafío musical

- Ayudar a descubrir.
- Consensuar un plan de desarrollo.

4 Aportar: el ‘solo’ del coach

- Ayudar a ampliar el punto de vista del coachee.
- Proporcionar feedback, orientación y apoyo para superar las dificultades.

1. SINTONIZAR

Seguir el compás

Para generar sintonía es fundamental establecer una comunicación fluida, basada en la empatía y la confianza. Los creadores de la PNL, Bandler y Grindler, observando como los mejores terapeutas establecían la relación con sus clientes, encontraron que la sintonía emocional se traducía en una especie de danza corporal en la que se terminaban asemejando las posturas, movimientos y tonos de voz. Lo llamaron acompasamiento.

Esto ocurre espontánea e inconscientemente cuando las personas entablan una comunicación estrecha. Se alcanza una “química” o sensación de bienestar que se refleja a nivel corporal.

Así como los músicos siguen el compás, el coach ha de acompasar el comportamiento no verbal del coachee:

CUADRO 2. INSTRUMENTOS PARA INVITAR A HABLAR Y ESCUCHAR



- Preguntas poderosas
- Suspensión del juicio
- Silencio
- Lenguaje corporal
- Resumir
- Reflejar emociones
- Reformular

- Adoptando la misma postura y altura que el coachee (sentarse o levantarse, echarse hacia delante o hacia atrás...).
- Reflejando sutilmente sus gestos y los movimientos.
- Adaptándose a su ritmo respiratorio.
- Acompañando con la voz (el timbre, ritmo, volumen...).

El acuerdo de coaching

Los músicos de jazz entran en sintonía a partir de unos acordes básicos. El acorde es un conjunto de varios sonidos simultáneos, que armonizan entre sí y se utilizan para marcar el ritmo.

Las palabras “acorde” y “acuerdo” tienen la misma raíz etimológica a partir del latín “accordare”, de “ad cordis”, esto es, unir o armonizar los corazones.

La relación de coaching se regula mediante un acuerdo flexible entre coach y coachee en el que han de establecerse:

- Los objetivos específicos a conseguir durante el proceso.
- Los roles y responsabilidades:
 - El coachee es el responsable de su propio aprendizaje y desarrollo.
 - El coach es responsable de facilitar el proceso de descubrimiento del coachee mediante preguntas y aportaciones que le hagan pensar, identificar soluciones y planificar las acciones pertinentes.
- Las reglas principales que deben guiar la relación.

- El proceso a seguir y el calendario de reuniones.
- Las formas de evaluar el progreso y el grado de consecución final de los objetivos pretendidos.

2. ESCUCHAR CON ATENCIÓN Y RESPETO

El ‘solo’ del coachee

Una vez que han entrado en sintonía, los músicos de jazz dan paso a “solos” de cada uno de los instrumentistas, en los que descubren nuevas e inspiradas frases musicales. En la sesión de coaching es fundamental invitar al coachee a efectuar su “solo” en primer lugar y escucharlo con atención y respeto.

Esta invitación se hace mediante preguntas poderosas que estimulan al coachee a descubrir sus talentos y encontrar sus propias respuestas (ver Cuadro 2).

La fase de escucha queda simbolizada por los instrumentos de viento y, en concreto, por el saxo alto, con su forma de interrogante.

3. DESAFIAR

Desafío musical

En las “jam sessions” dos músicos de jazz, normalmente del mismo instrumento, se alternan improvisando sobre una serie de compases.

A esto le llaman “chase” (persecución) y produce un efecto cómo si estuvieran retándose y siguiéndose la pista el uno al otro para alcanzar el máximo desempeño musical.

En la sesión de coaching, el coach ha de estimular e inspirar al coachee para conseguir objetivos retadores, improvisar para resolver los problemas a medida que se presentan y ayudar a definir planes de acción para alcanzar las metas (ver Cuadro 3).

El primer paso consiste en transformar los problemas en oportunidades mediante el pensamiento creativo. Para ello hemos de aprender a:

- Considerar diferentes perspectivas de los problemas.
- Distinguir entre obstáculos y limitaciones.
- Redefinir los problemas como objetivos.
- Contemplar múltiples opciones.
- Identificar recursos.
- Valorar las consecuencias a corto y largo plazo.

CUADRO 3. INSTRUMENTOS PARA DESAFIAR. PERCUSIÓN



- Resolver problemas: pensamiento creativo
- Definir objetivos retadores: Objetivos RITMO
- Elaborar planes de acción: Modelo MAPA
- Negociar acuerdos

CUADRO 4. OBJETIVOS RITMO



R ealista:	Alcanzable, ofrece oportunidades de éxito
I nspirador:	Supone un estímulo, un reto de crecimiento
T emporalizado:	Especifica un plazo límite para su consecución
M edible:	Incluye el criterio para determinar si se ha alcanzado
O portunidad:	Definido en términos positivos

Beatriz Valderrama 2008

“Después de haber escuchado al coachee en profundidad, será el momento de hacer la aportación del coach con el fin de ofrecer un espejo al coachee”

Para definir objetivos retadores proponemos las siglas RITMO (ver Cuadro 4).

Para elaborar los planes de acción utilizamos la herramienta MAPA¹, adaptada del modelo GROW, de Graham Alexander.

El MAPA señala con claridad la meta adonde queremos llegar y traza la ruta para alcanzarla (ver Cuadro 5).

4. APORTAR

El ‘solo’ del coach

Después de haber escuchado al coachee en profundidad, será el momento de hacer la aportación del coach con el fin de ofrecer un espejo al coachee, ayudarle a ampliar su punto de vista con nuevas perspectivas, reconocer los aciertos y contribuciones, y ofrecer apoyo en las dificultades (ver Cuadro 6).

El coach como modelo ha de expresar entusiasmo contagioso, optimismo y autoconfianza. Ha de ser ejemplo de competencias comunicacionales escuchando en profundidad, reformulando y haciendo preguntas oportunas. También puede narrar historias personales que se asemejen a las que está experimentando el coachee, con el fin de:

- Mostrar cercanía y apoyo, evitando que se sienta juzgado o en posición de inferioridad.
- Reforzar la autoconfianza del coachee: “A mí también me pasó...”, “...y mira dónde he llegado”. Viene a decir “yo tampoco soy perfecto” y “tú puedes igual que yo”.
- Desdramatizar, relativizar mostrando que se puede salir de la situación: “A mí también me pasó...”, “...y aquí estoy”, “el mundo sigue”.
- Hacer sugerencias: “...y lo resolví así”, “...y así lo superé”.

También es importante la aportación del coach para apoyar en momentos difíciles:



¹ Beatriz Valderrama. “Desarrollo de competencias de mentoring y coaching”. Pearson. Madrid, 2009.

CUADRO 5. MODELO MAPA



M etas	G	Establecer objetivos MENTOR
Realidad A ctual	R	Explorar la situación actual
P osibles opciones	O	Generar opciones
Compromisos de A cción	W	Acordar acciones

Beatriz Valderrama 2008

- Mostrando calma.
- Relativizando.
- Ayudando a reencuadrar la experiencia: “Hemos perdido esta oferta, pero no el cliente”.
- Utilizando el humor y la paradoja: “Más se perdió en Roma”.
- Entrenando al coachee a saborear sus logros.

Además, el coach buscará otros objetivos con su aportación mediante afirmaciones convincentes:

- Incitar claramente a la acción para conseguir los objetivos.
- Fomentar la autoestima y autoconfianza.
- Animar a asumir riesgos, enfrentarse a los cambios y superar los fracasos y situaciones difíciles.

- Mostrar confianza en la capacidad y disponibilidad del coachee para conseguir sus metas.
- Fomentar la autonomía del coachee: animarle a volar sólo.

Para ayudar a los coaches en su papel se les proporcionaron otras herramientas, como la partitura de la sesión de coaching, el formulario para los acuerdos de coaching y las pautas para la valoración de la sesión, siguiendo la metáfora musical.

Conclusiones

Con el proyecto Jazz Coaching se ha contribuido a reforzar la cultura de coaching de Altran, por la que coach y coachee se ayudan a maximizar su potencial y mejo-

rar su desempeño, dejando espacio para la creatividad y la innovación.

La empresa dispone ahora de una metodología y herramientas comunes que cada uno puede adaptar a su situación. Los coachees aprenden más rápido su nueva posición sin límites a la iniciativa y al crecimiento personal, y los coaches también aprenden a conocerse y se desarrollan personalmente.

Claramente, el Jazz Coaching es una palanca de crecimiento y diferenciación que produce rentabilidad a la organización y satisfacción en las personas que participan en el proceso de coaching, contribuyendo a la mejora del clima en toda la organización y la satisfacción de nuestros clientes. ☺

CUADRO 6. INSTRUMENTOS PARA APORTAR



- Servir de modelo
- Transmitir know how y cultura de Altran
- Hacer sugerencias
- Apoyar en momentos difíciles
- Reconocer los aciertos
- Ofrecer feedback constructivo
- Afirmar con convicción

BEATRIZ VALDERRAMA ÁNGEL CRUZ

Es directora de Alta Capacidad. Puede contactar con ella en el mail: bvalderrama@altacapacidad.com. Ángel Cruz. Es director de RR HH de Altran. Puede contactar con él en: angel.cruz@altran.es. Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín M^a López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

