



EMPOWERMENT CON PEOPLE CMM[®]: EL CURIOSO INCIDENTE DE LA DUCHA A MEDIANOCHE (BASADO EN UNA HISTORIA REAL)

POR YAN BELLO MÉNDEZ, PMP

EDICIÓN: **INFORMAR PERSONAS** - AEDIPE

IDIOMA-TAMAÑO: ESPAÑOL - 8 PÁGINAS (A5)

SpaceMinds[®] LIBRARY ID: SML0022-100630

MÁS INFORMACIÓN EN www.spaceminds.com

EL INCIDENTE...

Hace un tiempo, durante una estancia de varios días en un "selecto" hotel de una ciudad mediterránea, tuve una experiencia que aún hoy recuerdo con "agradecimiento" por la reflexión que me invitó a realizar como verás a continuación... Resulta que en la última noche de mi estancia, mientras me duchaba, de pronto la ducha dejó de echar agua porque se rompió la manguera justo por donde se unía al grifo... Siendo cerca de la medianoche de un sábado, os podéis imaginar que este es uno de esos problemas que uno quisiera tener resuelto ASAP. No obstante, como probablemente ya te imaginas, si estoy escribiendo sobre este incidente aquí, es porque ese no fue el desenlace.

Así, una vez terminé de ducharme tan bien como pude, bajé al lobby del hotel y le expliqué al recepcionista lo que había sucedido, esperando su ayuda inmediata. Para mi

sorpresa, él declinó hacer cosa alguna al respecto, diciéndome muy amablemente:

"lo siento, pero no es mi responsabilidad. Y además, no estamos autorizados para coger las llaves del cuarto de mantenimiento, y mucho menos, a cambiarle una 'pieza' de la ducha... Tendrá que esperar hasta mañana por la mañana, que es cuando viene el 'ingeniero de mantenimiento'..."

Enseguida supe que la mañana siguiente, como era domingo, el 'ingeniero' no vendría hasta el mediodía. Entonces, intenté sin éxito que nos cambiaran de habitación, pero el hotel estaba lleno. Así, con una creciente dosis de frustración, le dije a mi novia "mañana por la mañana hablaremos con el gerente del hotel y tendrá que encontrar una solución". Al día siguiente, la gerente – o responsable del turno – del hotel nos dijo "el ingeniero de mantenimiento hoy no viene, claro... es Domingo!... pero yo misma os puedo cambiar la ducha..." y así lo hizo en apenas 15 minutos.

Empowerment con People CMM®: El Curioso Incidente de la Ducha a Medianoche

Se trataba solamente de desenroscar la ducha estropeada y enroscar la nueva. Naturalmente, lo hubiésemos podido hacer incluso nosotros mismos... al igual que hubiera podido hacerlo el recepcionista de la noche anterior... Y cuando le comentamos esto a la gerente, ella resopló con la boca casi cerrada "...ellos no se enteran... [los recepcionistas]". Y entonces le comenté a mi novia, "esta gente aun tiene que descubrir el paradigma y los beneficios del empowerment".



Una *Ducha Común* con "actitud amenazante"

¿QUÉ ES EL EMPOWERMENT?

Sin lugar a dudas, empowerment es uno de los términos de negocio (cliché) más usado hoy en día por directivos, empresarios y profesionales de los RRHH. Una búsqueda en Google.com resulta en más de 11 millones de referencias (casi la misma cantidad que si buscamos "recursos humanos" que devuelve unos 12 millones en Abril 2008).

Pero ¿qué significa? ¿Qué se entiende por 'empowerment'? Bien, generalmente empowerment requiere una cierta habilidad para tener o disponer de la "responsabilidad total" por lo que uno realiza. Así, aunque existen varias opiniones y definiciones al respecto, el empowerment en los negocios y en el mundo de los RRHH implica bastante más que simplemente "delegar un trabajo" o la responsabilidad de hacer algo por cuenta

Empowerment con People CMM®: El Curioso Incidente de la Ducha a Medianoche

propia. Una de las definiciones de empowerment más elaboradas es la que encontramos en el People CMM® (People Capability Maturity Model), un modelo de gestión del cambio organizativo y mejora continua/innovación de RRHH; que propone que el propósito del *Empowerment* es dotar a las personas de una organización con la autoridad y responsabilidad necesaria para determinar cómo llevar a cabo sus tareas de manera efectiva. Lo que implica capacidad o autoridad real de decisión.

Por tanto, en un equipo o grupo de trabajo “empowered” (es decir en un “equipo autónomo”); será más probable que las personas se sientan más libres y motivadas a realizar las acciones necesarias para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva y diligente, satisfaciendo a clientes y a otros interesados. Esto a la vez, genera confianza y credibilidad, y lo hace sentir a uno, como cliente, que está siendo atendido por personas competentes y serviciales. Y es precisamente la confianza, una

de las bases fundamentales y críticas para crear equipos altamente funcionales o efectivos.



CATALIZADORES DEL EMPOWERMENT

Como señala Patrick Lencioni en su libro “Las Cinco Disfunciones de un Equipo: Una fábula

Empowerment con People CMM®: El Curioso Incidente de la Ducha a Medianoche

sobre el liderazgo”, la falta de confianza es el obstáculo más crítico que necesitan superar los equipos para convertirse en verdaderamente efectivos. Y la confianza, frecuentemente empieza a crearse con una comunicación “multidimensional” consistente y con integridad en el liderazgo. Pero en el incidente de la ducha descrito anteriormente, algunos elementos adicionales pudieran ser necesarios para crear un entorno de trabajo, que permita al gerente de un hotel “confiar” a sus recepcionistas el tomar algunas iniciativas por cuenta propia.

En primer lugar, se deberían establecer unas expectativas claras y cierta flexibilidad a la hora de abordar posibles errores o fallos que pudiera cometer un empleado. ¿Qué pasaría si una persona rompe otra ducha, intentando arreglar la primera? Os podéis imaginar que se necesitará probablemente cierta preparación “adicional”... Un proceso o marco de referencia para la toma de decisiones debe existir y ser conocido por los empleados. Por ejemplo, un

criterio de decisión de este tipo pudiera ser: “*si un incidente ocurre que pudiese deteriorar la experiencia de un huésped en nuestro hotel, haga lo que esté al alcance de sus posibilidades y habilidades para cambiar la situación – usando sentido común, creatividad,... para satisfacer las expectativas del cliente*”. Así pues, asumir riesgos, una formación adecuada, un proceso / marco de toma de decisiones, una comunicación y coordinación efectiva son algunos de los elementos catalizadores del empowerment.

Estoy seguro que si el recepcionista del hotel hubiese tenido estos elementos como parte de su “modus-operandi”, hubiese tomado la iniciativa de hacer algo por su parte – yo me hubiese bañado normalmente esa noche... y estarías leyendo un artículo diferente ahora! Pero aparte de a ti y a mí... ¿a quién le importa? Quiero decir, ¿cómo puede ayudar el empowerment a una organización, más allá de satisfacer a clientes exigentes como somos la mayoría de nosotros?

LA PROMESA DE LA AUTONOMÍA

Es difícil imaginar un joven adolescente que no sueñe con independencia y autonomía... pero en muchos adultos este sueño parece haber quedado en el olvido, sobre todo cuando se trata del entorno laboral-profesional. El empowerment nos puede dar una parte de esta independencia para realizar nuestro trabajo de la mejor manera posible. Las personas que trabajan en un entorno de empowerment, generalmente disponen de más flexibilidad, de tal manera que pueden elegir/decidir entre un puñado de alternativas para realizar una tarea. Como resultado, pueden llegar a tener mayor sensación de participación, actuando frecuentemente como si la empresa, trabajo (o el hotel) fuese de su "propiedad". Y naturalmente, estos puntos tienen una estrecha relación con la motivación e implicación en la empresa. Una plantilla que dispone de esta habilidad "extra" de toma de decisiones desarrolla una relación más estrecha y cercana con los clientes y colaboradores,

pudiendo llegar a aumentar la fidelidad de estos y potenciar los servicios personalizados. El empowerment pues, ofrece también un buen vehículo para el desarrollo profesional y el crecimiento personal.

Adicionalmente, la agilidad en la toma de decisiones y la reducción de los tiempos de respuesta son aspectos críticos en toda organización moderna, grande o pequeña, más aun con la actual conectividad voraz y facilidad de acceso a la información. Desarrollando el empowerment, las organizaciones pueden conseguir potenciar una cultura de participación, que más allá de la citada sensación de "propiedad" e implicación del personal, permite que los valores, misión, estrategia y principios sean verdaderamente compartidos y vividos en el día a día como propios de cada empleado.

En contraposición al empowerment, nos podemos encontrar la situación extrema, ciertamente ridícula, de tener por cada

Empowerment con People CMM®: El Curioso Incidente de la Ducha a Medianoche

“empleado normal” en la empresa, un “gerente-manager” que “piense” y tome todas las decisiones. Aunque la mayoría de las empresas, suelen estar en algún punto intermedio entre estos dos extremos, aun muchas organizaciones están más cerca del “orden y mando”... con el consecuente impacto en el equipo humano.

Llegando al final de este artículo, probablemente te estarás preguntando, *“¿Cuál es o debería ser el nivel de empowerment en mi equipo, empresa, o dirección de RRHH,...? ¿Cómo pudiera mejorarse?”*... lo que posiblemente te llevará a reflexionar un buen rato... y para explorar posibles respuestas, permíteme recomendarte usar un marco de referencia como es el People CMM® para evaluar los procesos y mejores prácticas necesarias a la hora de potenciar la participación, la toma de decisiones, la comunicación y el empowerment en tu organización. Y probablemente, la próxima vez que vayas a hospedarte en un hotel, le

preguntarás al recepcionista: “¿Sabes qué es el empowerment?” Por si se te ocurre ducharte sin “curiosos incidentes a medianoche”...

MÁS INFORMACIÓN SOBRE PEOPLE CMM® (www.spaceminds.com/esp/PeopleCMM.aspx)

El People CMM® es un modelo de gestión del cambio organizativo “state-of-the-art” diseñado para ayudar a las organizaciones a mejorar la capacidad de su equipo humano y la efectividad de la organización.

Algunas Áreas de Procesos del modelo: Contratación * Formación y desarrollo * Compensación * Comunicación y coordinación * Gestión del desempeño * Mentoring * Análisis de Competencias * Planificación de la plantilla * Desarrollo de Competencias * Desarrollo de la carrera * Desarrollo de grupos de trabajo * Cultura de participación * Grupos de trabajos autónomos (empowerment) * Alineación del desempeño organizativo * Innovación continua en la gestión de los RR.HH.

NOTAS Y REFERENCIAS

Otros artículos disponibles en **SpaceMinds® Library** (www.spaceminds.com).

Imagen de portada: Photoblog "Madrid Highlights". (www.yanbello.com)

- ® People CMM, CMMI, SCAMPI™ y "Capability Maturity Model" son marcas registradas de la Universidad Carnegie Mellon. SpaceMinds es una marca registrada de SpaceMinds SL.
- [1] Bello, Yan (2007). What a broken shower can teach us about service. Budapest Business Journal.
- [2] Lencioni, Patrick (2003). Las Cinco Disfunciones de un Equipo: Una fábula sobre el liderazgo. Empresa Activa.
- [3] Bill Curtis, William E. Hefley, Sally A. Miller (2009). PeopleCMM® (2nd Edition). A Framework for Human Capital Management. Addison-Wesley Professional.

SOBRE YAN BELLO MÉNDEZ, PMP

(www.spaceminds.com/esp/YanBello.aspx)

Yan Bello es Presidente y Fundador de SpaceMinds®. Es consultor, coach, speaker y formador internacional. Instructor Autorizado para el People CMM® y SCAMPI Lead Appraiser para el People CMM® por Carnegie Mellon University / SEI, siendo la primera persona de habla hispana que obtiene dichas acreditaciones y que imparte el Curso Oficial de Introducción a People CMM de Carnegie Mellon-SEI en Español. Certificado como *EFQM Excellence Assessor*. SpaceMinds es la *primera y única* empresa española acreditada como Carnegie Mellon-SEI Partner para People CMM®.