

JOSÉ MARÍA BASCÁN,

Director de RR.HH. de NISCAYAH:

“Hemos trasladado nuestra estrategia a nuestros clientes y han sido ellos quienes han definido nuestro modelo de relación”

Vikara significa en sánscrito “cambio de forma, modificación, evolución de la acción, inclinación y esfuerzo” y es el nombre elegido por Niscayah, compañía especializada en soluciones tecnológicas en seguridad, para designar un programa de transformación hacia un modelo de empresa de servicios y fuertemente orientada al cliente que ha calado en los cimientos de la compañía, provocando un cambio no sólo de estrategia, sino también de estructura, de gestión de RRHH y, sobre todo, de cultura.

Verónica del Río San Millán,

Consultora de comunicación y periodista.

Fotografías: Informagen®

“Modelo de empresa de servicios claramente orientada a la consecución de relaciones a largo plazo con los clientes”. Ésta fue la apuesta que en 2009 llevó a Niscayah a embarcarse en un proyecto global de cambio. El objetivo estaba muy claro, cambiar del enfoque producto al enfoque cliente, y el camino, también: precisamente, debían ser los propios clientes y los empleados los actores principales de la transformación. Y dicho y hecho. El proyecto Vikara ha permitido convertir a clientes y em-

pleados en líderes del diseño del nuevo modelo de relación con el cliente que guiará el futuro de Niscayah.

OB: ¿Cuáles son los motivos que impulsan la puesta en marcha del Proyecto Vikara y sus objetivos?

José María Bascán: Hace aproximadamente un año que Niscayah decidió realizar un cambio estratégico para convertir al cliente en su núcleo y, consecuencia de éste, un cambio de estructura, pasando de una división funcional a una matricial. Actualmente contamos con un área de desarrollo de negocio, espe-



JOSÉ MARÍA BASCÁN, Director de RR.HH. de NISCAYAH.



El cambio de orientación hacia el cliente lo hemos realizado desde las personas que conforman la organización a través de un programa de sensibilización y comunicación

cializada en la venta y segmentada en función de distintos sectores de actividad (Banca, Retail, Infraestructuras Estratégicas y Mercado Generalista), y con un área de operaciones, especializada en la producción, la instalación y mantenimiento de nuestras soluciones, y cuyo objetivo es dar un servicio óptimo al cliente.

Este cambio de estrategia necesitaba, al mismo tiempo, una nueva forma de hacer las cosas, un cambio en la mentalidad de nuestra gente. Nuestros colaboradores tenían que evolucionar desde el concepto de venta de producto al de venta de solución. Niscayah no es una compañía que se limite a vender un determinado software de se-

guridad, sino que ofrece a sus clientes una solución completa que se adapta y responde a sus necesidades. Nos preocupa el cliente, queremos conocer "dónde le duele" y cómo podemos ayudarle, convertirnos en su socio y acompañarle en su desarrollo, y para ello necesitamos que todos y cada uno de nuestros empleados tengan al cliente como punto de referencia para todas sus actuaciones. Y es ahí desde donde surge el proyecto Vikara, desde nuestra más firme creencia de que la transformación de Niscayah debía abordarse desde las personas que componen la organización.

Para ello decidimos desarrollar un programa de sensibilización, capacitación y comunicación que sirviera de palanca de cambio y que contribuyera a conseguir fundamentalmente dos objetivos: ofrecer una mayor calidad de servicio para incrementar la satisfacción de nuestros clientes y extender la proactividad y visión comercial a todos los empleados.

OB: *Uno de los aspectos más llamativos e innovadores de este proyecto es que el cliente no sólo es el beneficiario del proyecto, sino también parte activa en el desarrollo del mismo.*

J.M.B.: Efectivamente, nuestros clientes han jugado un papel fundamental desde el inicio del proceso. Y tiene mucha lógica, porque si lo que tratamos de definir es un modelo de relación con el cliente que incremente sus niveles de satisfacción, quién mejor que él va a definir lo que espera y necesita de nosotros. Por eso hemos trasladado nuestra estrategia a nuestros clientes y han sido ellos, concretamente 34 compañías pertenecientes a distintos sectores, junto con 50 empleados de Niscayah, quienes han establecido lo que para ellos es importante y cómo querían que nos relacionásemos con ellos.

Rafael Vara, CEO de DBM Spain: El hecho de implicar al cliente en el diseño del proyecto es una clara demostración de que la estrategia de posicionarse al cliente en el centro de la organización no es una cuestión de imagen sino un compromiso real por parte de Niscayah.

OB: *Y el resultado de ese proyecto es un modelo de relación con el cliente basado en siete ejes, que a su vez ha sido punto de partida de un programa de sensibilización, capacitación y comunicación para los empleados de la compañía.*

J.M.B.: Del diagnóstico de nuestra situación y de la identificación de las necesidades de los clientes nació un nuevo modelo que define cómo debe ser la relación con nuestros clientes, los aspectos en los que deben poner el foco los profesionales de Niscayah y que deben a su vez percibir los clientes. Esos siete ejes son:

- Relación de confianza.
- Marca.
- Somos resolutivos y rápidos.
- Sorprender con los detalles.
- Cumplimos lo que prometemos.
- Cero problemas.
- Somos expertos.
- Te informo y te hago participe.

Cada uno de esos principios ha sido traducido en acciones concretas para facilitar su puesta en práctica en nuestro día a día. No queríamos un listado de intenciones sino hechos; por eso, otra de las partes estratégicas del proyecto son los talleres de sensibilización y capacitación, que desarrollamos conjuntamente con DBM Spain, y por los que pasarán los 1.100 empleados de la compañía con un total de 15.000 horas de formación. Hemos establecido cuatro grupos diferentes: personal de las business areas (gestión y desarrollo de clientes), personal de las business line (diseño, desarrollo e implementación de proyectos de integración de nuestras soluciones), personal del SOC (Systems Operation Center) y personal de soporte de negocio (Servicios Centrales). Cada área tiene un tipo de relación con el cliente por lo que hemos adaptado la formación y los mensajes a cada grupo.

R.V.: Este es un aspecto fundamental en un proceso de cambio cultural. Es muy importante "bajar" el proyecto a ras de suelo, es decir, hay que transformar eso que es tan estratégico, conceptual y complejo en algo muy sencillo y claro para todo el mundo.

SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA GESTIÓN DEL PERSONAL



Recursos Humanos - Nómina

Portal del Empleado y Candidato - Gestión de Centros Remotos

Cuadro de Mando - Gestión de Formación

Convocatorias de Selección - Salud Laboral - Prevención de Riesgos Laborales

Plantilla y RPT - Expedientes Administrativos - Etc

902 021 022 • info@grupocastilla.es • www.grupocastilla.es



Para que el cambio de orientación hacia el cliente tuviera éxito lo primero que necesitábamos era una nueva forma de hacer las cosas)

Y eso se ha realizado con Vikara; se ha bajado al terreno por tantas vías como áreas, puestos y personas hay en la organización, con múltiples metodologías, sistemas de comunicación, mensajes... para que cada profesional entienda lo que significa en su caso dar ese plus al cliente.

⊕BS: *Además de diferencias funcionales, ¿prevé la campaña de sensibilización las diferencias en cuanto a adaptación al cambio de unas personas y otras?*

R.V.: Cuando se hace un cambio cultural de tal envergadura como el de Niscayah tienes que ser consciente desde el principio que no todos los profesionales tenemos la misma capacidad de adaptación al cambio. Precisamente son estas diferencias las que motivan la puesta en marcha de una campaña de sensibilización y

formación para conseguir una transformación paulatina y no traumática.

J.M.B.: Y para ello el cambio ha de fluir de arriba abajo. En el caso de Niscayah con el primer nivel con el que se ha trabajado en sensibilización ha sido el Comité de Dirección. Ellos tenían que estar convencidos de la necesidad del cambio y de hacer las cosas de otra manera para poder después transmitir el mensaje al resto de la organización. Si el directivo no cree en el cambio, el cambio nunca llegará a producirse.

Cuando el éxito acompaña, nos cuesta entender la necesidad de hacer las cosas de otra manera. Ahí radica el valor añadido de la Alta Dirección, de saber convencer -no desde la jerarquía, sino desde el razonamiento, el consenso y la sensibilización- de que esos nuevos comportamientos van a

incrementar exponencialmente nuestro éxito y su desarrollo profesional. Pero no sólo es labor del Comité de Dirección o de RR.HH. Todos los jefes, mandos intermedios, cada líder... ha de estar continuamente midiendo por esos nuevos comportamientos.

⊕BS: *Y haciendo partícipes a los empleados...*

J.M.B.: Nuestros talleres están muy focalizados en el empleado. En ellos no recibe un listado de órdenes para ejecutar a partir de ese momento en su puesto de trabajo, sino que es él quien debe descubrir qué puede aportar y cómo puede contribuir a mejorar la relación con el cliente. Es la única fórmula para que el cambio cale y sea sostenible en el tiempo: el convencimiento del empleado.

Y para eso hemos utilizado a los propios empleados y éste ha sido uno de los pilares de Vikara. Por ejemplo, hemos elegido a aquellos técnicos que son excelentes en su relación con el cliente y les hemos pedido que trasladen su experiencia al resto de técnicos, de tal forma que han sido los propios compañeros, personas con reconocido prestigio dentro de la organización, los que les han transmitido cómo deben hacer para tratar a un cliente de forma excelente. Y esta fórmula, además de conseguir unos niveles de aceptación mayores, contribuye a incrementar el sentimiento de identificación y pertenencia al proyecto y a la compañía.

⊕BS: *¿Están midiendo ya el grado de implantación y la evolución del proyecto?*

J.M.B.: Sí, el proyecto Vikara no sólo contempla la definición de unas acciones y el desarrollo de un programa de sensibilización, sino que también prevé el establecimiento de unos indicadores que, desde el Comité de Dirección y pasando por todas las áreas de la compañía, verifican su cumplimiento. Además de esto, hemos realizado una encuesta de satisfacción de nuestros clientes para conocer su percepción sobre el servicio recibido por Niscayah. Esta es una encuesta que se va a repetir periódicamente, porque nos interesa

LOS 7 FALLOS TÍPICOS QUE IMPIDEN LA IMPLANTACIÓN DE UNA NUEVA ESTRATEGIA

conocer cómo estamos mejorando y en qué cosas podemos mejorar más.

OB: *¿Cómo ha afectado este cambio de estrategia a las políticas de RR-HH de la compañía?*

J.M.B.: Hemos tenido que alinear todas las políticas de RR.HH., de calidad, retribución, selección, en torno a este nuevo modelo. En primer lugar, ésta es una compañía que está apostando por reforzarse en estos momentos de crisis. Creemos que éste es un modelo de éxito y de futuro, y por eso, estamos apostando por incorporar gente con este perfil de orientación al cliente en todos los niveles de la compañía, tanto en la parte comercial como en la operativa. Y también estamos trabajando mucho en el modelo de gestión del compromiso. Estamos introduciendo cambios en nuestros modelos retributivos, estableciendo mecanismos y herramientas que permitan retener este talento en la organización en el medio y largo plazo, y paralelamente estamos desarrollando un plan de desarrollo interno para dar oportunidades de carrera a aquellos profesionales que deseen crecer en la compañía. Contamos, por ejemplo, con un programa orientado a mandos intermedios que esperamos, en el corto y medio plazo, se conviertan en futuros directivos. En este programa se involucra directamente la Dirección General, que actúa como coach durante cuatro sesiones presenciales de casi una semana de duración a lo largo de todo un año, en el cual se trabaja aspectos muy prácticos de la compañía y donde se llevan a cabo auditorias de nuestros negocios y de nuestras delegaciones.

OB: *El proceso de implementación de Vikara está ya al 75%. ¿Cuáles son los retos en los que están trabajando actualmente?*

J.M.B.: El proyecto está previsto tenerlo completado el próximo 30 de septiembre, cuando todos los empleados hayan pasado por los talleres de sensibilización. Pero Vikara no termina aquí. Tenemos ya muchas ideas encima de la mesa para potenciar la visión comercial a todos nuestros empleados.)

Los modelos de negocio tienen que cambiar. Los modelos basados en épocas de máxima bonanza en las que todo se vendía y, por tanto, el foco estaba puesto en el producto, han agotado su tiempo. El futuro avanza por otra vía, por la estrategia de las soluciones y de los clientes, por modelos donde lo estratégico es la calidad percibida por el cliente y su nivel de satisfacción.

Estos modelos relacionales parecen ser los únicos que garantizarán la sostenibilidad a medio-largo plazo. Ahora bien, implantar una nueva estrategia no es un proceso sencillo. Muchas son las compañías que lo intentan, pero no todas lo logran. Los errores más comunes que frenan la implantación con éxito de una nueva estrategia son:

■ NO TENER UN PROYECTO CLARO

Muchas organizaciones no tienen muy claro hacia dónde ir, qué quieren ser de mayores. El no tener foco implica ir a la deriva, dar bandazos generando poca seguridad en el mercado. Es necesario consenso en la Alta Dirección y determinación.

■ NO “TRADUCIR” LA ESTRATEGIA

Hoy en día debemos contar con todos nuestros empleados para conseguir el posicionamiento deseado. Para ello es fundamental decir a cada compañero lo que se espera de él, en qué comportamientos concretos de su día a día se traduce la estrategia.

■ NO CONTAR CON EL LIDERAZGO ADECUADO

No hace falta contar con el flautista de Hamelín para transformar, pero sí con un mínimo nivel de liderazgo, que, como decía Kets de Vries, reúna “Humanidad, Humor y Humildad”.

■ PENSAR QUE LA ESTRUCTURA SOLUCIONA LA ESTRATEGIA

Llegado a este punto la organización decide cambiar la estructura, el chasis anterior se ha quedado obsoleto. Necesitamos una estructura más rápida y eficiente. En este momento es cuando las personas toman realmente conciencia del cambio, ya no es un mensaje institucional, es “mi silla”. Entra en juego el poder, el status, el qué dirán, el cómo

quedo y muchas veces afloran las miserias del pobre ser humano. La estructura no debe ser consensuada, es opción del Consejero Delegado, en muchas ocasiones aconsejado por expertos externos. Es cuando el primer nivel optará por aquellos profesionales con recorrido, buenas personas, personas que realmente lo sientan y tengan capacidad de gestión son los que deben ocupar los puestos “palanca” de la compañía.

■ NO COMUNICAR CON TRANSPARENCIA, RAPIDEZ Y CLARIDAD

Abrimos la herida, cerrémosla rápido. Es fundamental planificar la comunicación hasta el más mínimo nivel de detalle; que todo el mundo tenga claro hacia dónde va la compañía, qué debe hacer él por la compañía, cuánto tiempo tiene para salir de la compañía (en su caso) o para actuar a favor de la misma... Cada persona debe visualizar el beneficio que obtiene (desde crecer como profesional hasta el simple hecho de mantener el puesto de trabajo). Todos somos responsables del cambio.

■ NO MEDIR DESDE EL PRIMER DÍA

Cuando se comunica, las personas se quedan en un estado similar al limbo, no saben, no contestan, temen... Unos lo ven claro (los menos) y se suben al carro; otros se lo piensan, y a muchos les pasa el carro por encima. Para minimizar este estadio, las personas debemos sentirnos útiles, por ello debemos tener claro nuestros objetivos y los retos, desde los indicadores y objetivos macro de la compañía hasta los más micro. La excelencia en la implantación depende de todos y cada uno de nosotros.

■ NO SER CONSTANTE EN LA IMPLANTACIÓN

Los cambios no se producen de la noche a la mañana, requieren paciencia, como un buen vino, requieren mimo. La dirección tiene que ser constante, reiterativa, evangelizadora, implantando sin pausa y dando tiempo sólo a aquellos que realmente lo merezcan.

Rafael Vara,
Consejero Delegado de DBM Spain.