



Gestión de Incidentes – Qué hacer y qué no hacer

Por George Ritchie, Serio Ltd
email: george-dot-ritchie-at-seriosoft.com

Copyright, marcas comerciales y renunciaciones

Serio Limited le proporciona acceso a este documento que contiene información sobre los términos y condiciones descritos a continuación. Mediante el uso de este documento usted está de acuerdo con estos términos y condiciones. Serio Limited se reserva el derecho de cambiar estos términos y condiciones de vez en cuando a su entera discreción.

COPYRIGHT NOTICE: Serio Limited, 14 Grampian Court, Beveridge Court, Livingston EH54 6QF Scotland, UK.

Términos y condiciones de uso

Con excepción de lo expresamente prohibido por la presente declaración, se le permite ver, copiar, imprimir y distribuir este documento, sujeto a la aceptación de que:

Usted no modificará los documentos o gráficos.

No se llevará a cabo una copia de este Libro Blanco sobre otro servidor web (http).

Usted no copiará o distribuirá gráficos separados de su texto y no citará a los materiales fuera de su contexto.

Se le mostrará el aviso de copyright anterior y la notificación de la marca a continuación de todos los documentos o partes de documentos y se le retendrá cualquier otro derecho de autor y otros avisos de propiedad en cada copia que haga. Usted acepta que Serio Limited puede revocar este permiso en cualquier momento y usted deberá detener inmediatamente sus actividades relacionadas con este permiso así que recibe aviso de Serio Limited.

El permiso anterior no incluye el permiso para copiar los elementos de *design* o el diseño de este documento.

El logotipo Serio es una marca comercial registrada de Serio Ltd.

ITIL® es una marca registrada del Departamento de Comercio Gubernamental (UK).

A quién está destinado

Este Libro Blanco está destinado a los gestores de centros de soporte que están planeando implementar un Centro de Servicio al Usuario basado en los principios de ITIL®.

Acerca de este Libro Blanco

Esperamos que este Libro Blanco sea muy útil para todos aquellos que quieran establecer un nuevo Centro de Servicio al Usuario basado en los principios ITIL®, o convertir su centro de soporte en un servicio ITIL® como único punto de contacto para sus clientes. Aquí encontrará ideas y sugerencias prácticas. Las sugerencias y observaciones que contiene este artículo provienen de la experiencia personal que hemos obtenido tras un gran número de implementaciones de ITIL®.

Este Libro Blanco es traído a usted por Serio

Prueba hoy tu sistema SerioPlus – un Sistema de Gestión y Soporte a Servicios de TI de clase empresarial. Visitenos en

<http://www.seriosoft.com>

para la prueba gratuita.

Qué hacer- Empezar por medir el estado actual de su Centro de Servicio al Usuario

Si usted no sabe por dónde ha empezado, es imposible saber si ha mejorado.

Una de las medidas más importantes que puede tomar antes de la implementación del Centro de Servicio al Usuario ITIL® es hacer una encuesta de satisfacción del cliente (vea nuestro Libro Blanco de Métricas de la Gestión de Servicio TI para más información).

Otra medida inicial importante es hacer una evaluación del nivel de madurez de ITIL® de su Centro de Servicio al Usuario y del proceso de Gestión de Incidentes. Las herramientas para realizar la autoevaluación las puede encontrar en la página web de ITSMF (<http://www.itsmf.com/bestpractice/selfassessment.asp>). Esta autoevaluación, si es contestada honestamente y por alguien de su organización que tenga un entendimiento y conocimientos suficientes de los actuales procesos y políticas, le dará una línea de referencia con la que puede medir el progreso futuro.

Qué hacer- Involucrar al equipo del Centro de Servicio al Usuario en la planificación del proceso de Gestión de Incidentes

Muy poca gente recibe el cambio con los brazos abiertos. ¡Los cambios pueden dar miedo! Si da a su equipo cierto protagonismo en el cambio de un centro de soporte a un Centro de Servicio al Usuario basado en ITIL®, les resultará la transición mucho más fácil.

Celebre unas sesiones de “lluvia de ideas” con su equipo, ya que ellos contestan y registran llamadas cada día, ellos saben qué tipos de llamadas van a recibir. Involúcrelos en las pruebas del nuevo proceso y tenga en cuenta sus sugerencias. Estas son las personas que tendrán que trabajar con este proceso diariamente; será mucho más fácil si están contentos con ello.

Qué hacer- asegurar que la persona encargada de la Gestión de Incidentes tenga suficiente autoridad.

Un error bastante común que he detectado en las implementaciones ITIL® es que a menudo se asigna el puesto de la Gestión de Incidentes a alguien del Centro de Servicio al Usuario pero no se le da la autoridad necesaria para asegurar que el proceso de Gestión de Incidentes acordado se mantenga.

El Gestor de Incidentes se encargará de comprobar la calidad de los datos registrados y la información de la resolución enviada a los clientes. El Gestor necesita tener autoridad para reabrir llamadas cuando la información es inadecuada o inapropiada y hacer un seguimiento con los agentes involucrados.

Es muy importante que el Gestor de Incidentes sea capaz de dirigir a los agentes del Centro de Servicio al Usuario para que tomen medidas para resolver cualquier asunto con las llamadas en las que han estado trabajando. Si los agentes lo consideran sólo como miembro del equipo, sin la autoridad adicional necesaria, esta tarea será muy difícil.

Qué hacer- hablar con los clientes

Averigüe qué es lo que sus clientes quieren y esperan del proceso de Gestión de Incidentes.

La meta primordial de la Gestión de Incidentes, y de todos los procesos ITIL®, es mejorar la calidad del servicio proporcionado a los clientes de TI. Si no les pregunta qué es lo que quieren, ¿cómo sabe qué necesita proporcionarles? Ésto implica por una parte realizar encuestas de satisfacción del cliente y por otra parte visitar y hablar con sus clientes. Averigüe con qué están satisfechos y dónde les está fallando.

Sugiero convocar sesiones con grupos de clientes, representativos de todos los niveles de la organización. Recuerde que no tiene sólo que gustar a los altos cargos, sino que necesita proporcionar un servicio de alta calidad a los trabajadores de la fábrica y a los Presidentes Ejecutivos por igual.

Las reuniones están diseñadas para que usted obtenga datos positivos sobre las mejoras que sus clientes están buscando en el servicio. Averigüe qué está haciendo bien y qué áreas necesita mejorar. Es muy importante que establezca reglas básicas para estas reuniones. No deberían convertirse en sesiones de lamentos sobre el servicio TI, y desde luego no deberían ser una oportunidad para quejarse de los miembros del equipo de TI.

Asegúrese de que tiene una agenda, pregunte a las personas implicadas de qué quiere hablar antes de la reunión. Ésto les dará la oportunidad de hablar con personas de otros departamentos y obtener sus puntos de vistas sobre el servicio TI que les está proporcionando.

Estas reuniones también pueden servir para otro propósito muy útil: conseguir el apoyo que necesita a los cambios que usted está realizando dentro de la organización en la empresa. Las

personas implicadas en este sentido serán capaces de explicar a sus colegas los cambios positivos que se hayan hecho.

Qué hacer- construir un equipo que esté contento

El Centro de Servicio al Usuario es un entorno muy estresante que tradicionalmente tiene alto porcentaje de rotación (flujo) de personal. Cada vez que un miembro del equipo se va también se pierde una fuente de recursos.

No se puede evitar el estrés en el Centro de Servicio al Usuario, pero sí se puede reducir el impacto del estrés sobre los empleados. Necesita proveer un ambiente seguro al personal para hablar sobre los clientes difíciles. Si no proporciona este ambiente en el Centro de Servicio al Usuario hablarán de estos clientes fuera del departamento, y ésto podría causar más problemas con clientes insatisfechos.

Haga una sesión de análisis una vez a la semana, quizás a la hora de café. Ésta necesita hacerla en un lugar donde su equipo pueda descargar sus frustraciones con tranquilidad, echar unas risas, o quejarse y compartir los asuntos que impactan diariamente en la carga de trabajo. Puede usar el tiempo que su equipo pasa en su reunión para atender otro propósito muy valioso, como conseguir que el personal de segundo nivel de soporte se encargue del Centro de Servicio al Usuario durante ese tiempo. Ésto les dará un valioso elemento para comprender las presiones a las que se enfrenta el equipo del Centro de Servicio al Usuario cada día.

Los ejercicios para fomentar el espíritu de equipo no deberían ser subestimados (conseguir que el equipo haga algo junto fuera del entorno de trabajo aumentará el sentido de lealtad que tienen con respecto al equipo y les ayudará tanto a ellos como a usted a entender cómo cada uno de los miembros del equipo actúa. Estos ejercicios podrían ser una partida de bolos una tarde, un curso de aventura o algo similar (si quiere que su equipo haga algo de esto en su tiempo libre tiene que estar seguro de que se van a divertir)

Qué hacer- Buscar y reconocer los signos de estrés en su equipo

El estrés es una de las principales razones por las cuales la gente deja el trabajo en los Centros de Servicio al Usuario. La mayoría de la gente puede hacer frente a períodos cortos de estrés; por ejemplo un Incidente Grave probablemente causará estrés en el equipo. Los clientes llamarán y estará seguramente enfadados con la situación, el 2º y 3er nivel de soporte quizás venga al Centro de Servicio al Usuario en busca de más información, al mismo tiempo que el equipo todavía tiene que tratar con la carga de trabajo normal del Centro de Servicio al Usuario. El estrés que causa esta situación puede resultar positiva ya que mucha gente disfruta con la emoción de lograr un nuevo reto. Los agentes más prósperos del Centro de Servicio al Usuario se crecen en las situaciones de estrés, tienen ganas sentir la subida de adrenalina que una crisis puede darles. Otros en cambio reaccionarán de manera bastante diferente antes las situaciones de estrés repetidas.

Dé un paso atrás y observe cómo el equipo se está enfrentando. Durante una crisis importante necesitará la colaboración de todos, pero en los momentos menos frenéticos preste atención a los signos de estrés de su equipo. Algunos signos de estrés pueden ser:

- Sentirse muchas veces a punto de llorar.
- Encontrar difícil concentrarse y tomar decisiones.
- Estar irritable con la gente tanto en casa como en la oficina.

- Sentirse cansado la mayor parte del tiempo. Dormir mal.
- Sentirse que se le exige por encima de sus posibilidades al final del día.
- Beber y fumar más para ayudar a pasar el día.
- Sentirse que simplemente ya no puede dar abasto.
- Comer cuando no se tiene hambre.
- Sentir que no ha conseguido nada al final del día.

Si reconoce estos signos en alguna persona de su equipo, haga algo al respecto. Si puede quitarles temporalmente de la línea, hágalo. Si encuentra que algún cliente está provocando estrés en su equipo, ocúpese usted mismo de esas llamadas.

Qué no hacer- subestimar el impacto del cambio de cultura que está emprendiendo

Una de las mayores barreras para lograr el éxito en la implementación del Centro de Servicio al Usuario es la gente. A continuación se enumeran algunas sugerencias para superar estas barreras y conseguir una implementación exitosa:

- Siempre haga que parezca su idea. Hacer ésto es todo un arte. Siembre ideas durante la conversación, proporcione a las personas información para leer, y luego durante las reuniones anímeles a hacer sugerencias. Con suerte las semillas que haya ido plantando producirán los frutos que busca.
- Muestre, repase y revise los beneficios del nuevo Proceso de Gestión de Incidentes. Busque artículos interesantes sobre la Gestión de Incidentes y compártalos con su equipo. Manténgalos informados mientras revisa el progreso que están haciendo. Páseles las buenas observaciones de los clientes.
- Guíe y muestre su apoyo a los líderes y asegúreles que el Centro de Servicio al Usuario va a obtener excelentes resultados. Comparta con ellos los resultados positivos de las encuestas realizadas a los clientes.
- Nunca tome una postura agresiva y fuerce a que se acepte la ITIL®. No quiere que se considere “ITIL®” como una maldición. Sea un defensor de ITIL ® sin ser un predicador (así conseguirá más detractores que partidarios). Si la gente se vuelve negativa, empiece hablar del “servicio” en vez de ITIL®.
- No dé ultimátums, ya que rara vez funcionan. Necesita encontrar el justo equilibrio. Sea firme sin ser dictatorial.
- Conozca a su equipo. Como había comentado anteriormente, los ejercicios para fomentar el espíritu de equipo no deberían menospreciarse. Salir de la rutina y del estrés del Centro de Servicio al Usuario les dará la oportunidad de conocerse mejor.
- Escuche sus necesidades y sus deseos, y no los minimice. Haga reuniones regulares donde el equipo tenga la oportunidad de descargar sus frustraciones, plantear cuestiones y hacer comentarios libremente. Será muy valioso.
- Cuando llegue el momento de implementar, empiece el proceso de formación desde cero. Entender qué está haciendo, cómo lo está haciendo y cuáles son los objetivos de hacerlo mantendrá a la gente a favor del proyecto.

- Los beneficios a corto plazo son siempre valiosos cuando se facilitan el cambio de cultura. Asegúrese de compartir los logros con el equipo. El éxito llama al éxito. Cada triunfo que consiga animará a su equipo a intentar lograr con más ganas la siguiente meta.
- Las métricas no son malas! No airean los trapos sucios! Si nunca antes se ha medido el rendimiento, el equipo del Centro de Servicio al Usuario puede encontrar bastante intimidante la idea de informar sobre lo bien que lo están haciendo. Puede encontrar más información en las Preguntas Frecuentes, al final de este Libro Blanco, o por leer el Libro Blanco de Serio sobre Métricas de la Gestión de Servicio TI.

Qué no hacer – Promocionar a su equipo la Gestión de Incidentes como algo que va a hacer que su trabajo sea más fácil

Ésta no es la meta primordial de la Gestión de Incidentes. Su objetivo es proporcionar un servicio de mejor calidad a sus clientes; al principio ésto puede implicar más trabajo para el equipo del Centro de Servicio al Usuario.

Demasiado a menudo he visto implementaciones donde los trabajadores del Centro de Servicio al Usuario están muy disgustados porque se les había dicho que sus vidas se volverían mucho más fáciles una vez que los procesos ITIL® estuviesen implementados, cuando de hecho encuentran que tienen al principio más trabajo que hacer.

Puede asegurar a su equipo que, después de el período inicial de establecimiento, los procesos de Gestión de Incidentes impactarán positivamente sobre la carga de trabajo del Centro de Servicio al Usuario. Estas mejoras son el resultado de la mejora del grado de satisfacción del cliente y de los procesos que se pueden repetir.

Dependiendo de los procesos que estaban anteriormente en vigor y del tamaño de la organización, el período de establecimiento podría variar desde tres meses hasta dos años antes de que el Centro de Servicio al Usuario se dé cuenta de la mejora en su carga de trabajo y en los niveles de estrés. Ésto no pasará de la noche a la mañana pero pasará.

Qué no hacer – Esperar que el Gestor de Incidentes emprenda esta tarea durante el tiempo libre.

La Gestión de Incidentes es un rol que no puede tener éxito si se emprende durante los pocos minutos en los que el teléfono no está sonando.

El Gestor de Incidentes necesita poder salir de manera regular del Centro de Servicio al Usuario y concentrarse en el trabajo de la gestión. Si el encargado de hacer este trabajo es un operador de primera línea del Centro de Servicio al Usuario éso significa que necesita conseguir a alguien que lo sustituya.

En pequeños Centros de Servicio al Usuario (de 10-20 agentes), una vez que el proceso está establecido, medio día a la semana, junto con una hora cada día permitirán al gestor de Incidentes mantener un buen control del proceso de incidentes.

El proceso semanal debería incluir un control de calidad de la información de resolución que se envía a los clientes, una revisión de la clasificación de las llamadas para asegurar que ésta es la apropiada y repasar las respuestas de las encuestas hechas a los clientes. Cualquier llamada que

tenga una respuesta insatisfactoria por parte del cliente debería ser seguida con el cliente y el agente al que corresponda.

Puede parecer que mucho de este trabajo está encaminado a controlar a los miembros de su equipo. Ésto puede ser un cambio con respecto a lo que hacía antes de la implementación de los procesos ITIL® . Lo que hay que tener en cuenta aquí es que usted está controlando que sus clientes estén recibiendo el mejor servicio que pueda proporcionarles. Ellos son su prioridad. Sólo recuerde hacer las críticas que tenga que hacer de manera constructiva.

Necesitará realizar varios informes para obtener la información que necesita para este proceso. Vea nuestro libro blanco sobre Métricas de la Gestión de Servicio TI para más información sobre cómo obtener la información que necesita. La información que obtenga como resultado de los procesos de Gestión de Incidentes formarán parte de otros procesos ITIL®, por lo tanto asegúrese que pasa la información apropiada a los responsables de los otros procesos.

Preguntas frecuentes

P: Cómo se puede tratar con los miembros del equipo que son muy negativos con el Centro de Servicio al Usuario ITIL®?

R: Necesita asegurarles que comprende sus reservas. Vea los puntos anteriores relativos al cambio cultural y al construcción de un equipo que esté contento para más ayuda en este área. Es muy importante cortar de raíz el problema. Como dice el dicho “una manzana podrida...”. Según mi experiencia lo mejor es un acercamiento directo, cogiendo al miembro del equipo a un lado y explicándole que ésta es la manera en la que Centro de Servicio al Usuario va a funcionar a partir de ahora. Hágale saber que su negatividad está afectando al resto del equipo y minando las mejoras potenciales del servicio que se pueden ofrecer a sus clientes. No subestime el efecto que una persona negativa puede tener en la aceptación del nuevo proceso. Necesita hacer algo sobre ello, y hacerlo rápido.

P: Estamos encontrando que la implementación del proceso requiere grandes recursos y nuestro servicio al cliente está perjudicando más que mejorando, qué puedo hacer al respecto?

R: Ésto es bastante común en las primeras fases de una implementación del proceso ITIL®. Las cosas a menudo van mal antes de mejorar. La clave para superar esta parte de la implementación es la comunicación con el cliente, reconocer que el servicio está por debajo de lo óptimo, pero hágales saber que ésto mejorará y deles un plazo sobre cuándo se conseguirá. Si usted empezó la implementación contando con el soporte y consenso de sus directivos, quizás ellos puedan disponer de recursos adicionales temporalmente en el Centro de Servicio al Usuario para superar este período inicial. Como ya se ha indicado anteriormente, la comunicación es la clave para superar ésto, hay una luz al final del túnel.

P: Estamos bastante contentos con nuestro proceso de Gestión de Incidentes, qué deberíamos hacer ahora?

R: Bien hecho, un proceso de Gestión de Incidentes bien establecido es un buen comienzo en su implementación ITIL®. Mi recomendación es que examine sus incidentes y vea que es lo que está causando los mayores problemas. Tiene incidentes que se repiten mucho? Si los tiene entonces la Gestión de Problemas tiene el potencial de reducir considerablemente el número de incidentes debidos a defectos que recibe cada día. Si encuentra una gran cantidad de incidentes registrados relacionados con cambios no planeados en la infraestructura, entonces necesita considerar urgentemente su Gestión del Cambio. Quizás esté tentado a abordar en este momento la Gestión de la Configuración, pero yo tendría cautela y dejaría este proceso clave hasta que el proceso de Gestión de Cambios esté completamente establecido; una Base de Datos de Gestión de la Configuración (CMDB) que se establezca sin una buena Gestión del Cambio en vigor tiene muchas posibilidades de quedarse obsoleta muy rápidamente.