

Procedimiento de integración de las mesas de ayuda con el proceso de Gestión de Problemas en Empresas de TI en el oriente antioqueño que operan bajo el marco de trabajo ITIL

Diana Ríos Toro 1^a,

John Fernando López^b

^a *Estudiante de Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

^b *Profesor, Asesor del Proyecto de Grado, Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Católica de Oriente, Rionegro-Antioquia*

Resumen

Ante las evidencias en las fallas de documentación, de atención al usuario, de conocimiento de los procedimientos a seguir por parte de los agentes de servicio y claro está, en el desconocimiento de los procesos de apoyo, se ve necesario trabajar en el diagnóstico, análisis y nueva estructura de integración que impacte positivamente a la mesa de ayuda. En el recorrido de este trabajo, se observará como por medio del diagnóstico y definición del estado actual de la mesa de ayuda y la gestión de problemas se identifican 14 falencias, 12 de la mesa de ayuda y 2 restantes del proceso de gestión de problemas. Estas falencias, abordan diferentes aspectos y otros procesos que soportan la mesa de ayuda, como los son proceso de calidad, de servicio y de recursos humanos.

Al analizar la información y hallazgos del diagnóstico, se identifica que los procesos están siendo altamente operativos, lo cual conlleva a que se pierdan los estándares que han sido definidos por el marco de trabajo ITIL y también se ve afectada la calidad del servicio ofrecido al cliente, perdiendo oportunidad en el valor del servicio pactado. Es por esto, que se apoya la nueva integración con la norma ISO 20000 de la Gestión de Servicios de TI, que aporta considerables requerimientos y pilares para el cumplimiento de los estándares.

Lo más importante, es contar con un personal capacitado, comprometido y motivado; por ello se logra exitosamente integrar unas actividades al proceso de gestión de incidentes y gestión de problemas que promueven el conocimiento organizacional, desarrollo personal en habilidades y además la integración de la mesa de ayuda a la gestión de problemas que es nuestro objetivo principal. Dichas actividades, están planteadas por medio del ciclo de vida PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) definidas en la norma ISO 20000 y de esta forma garantizar que todo el ciclo esté cubierto y se garantice la ejecución, el monitoreo y control.

1. Introducción

Las empresas que están prestando sus servicios en TI son cada vez más alrededor del mundo, es por esto que se requiere la implementación de marcos de trabajo o normas que permitan estandarizar los procesos y aportar el valor del servicio, el cual, se ve reflejado en la prestación del mismo. Como lo menciona (Medina Cárdenas & Rico Bautista, 2008) “es indispensable una mezcla sinérgica entre tres factores: Personas, Procesos y Productos”, solo de esta forma el sistema estará en una adecuada operación, logrando los objetivos propuestos, no solo por el prestador sino por el cliente y sus usuarios. Aunque es en este punto donde se han perdido ciertos controles que han evidenciado la manualidad en la operación, haciendo que se puedan perder los estándares definidos e imposibilitando la adecuada evaluación del modelo; esto sin duda va de la mano de acuerdo a lo expresado por (Pérez, 2011): “La utilización manual de los procesos facilita la tendencia que tienen las personas a “adecuar” los procesos a sus formas personales de trabajo, provocando con el paso del tiempo una falta de coherencia de las formas de trabajo respecto a los procesos establecidos”.

Los marcos y normas más conocidos son ISO/IEC 20000 e ITIL¹, ya que proporcionan los estándares para el cumplimiento de la gestión de Servicios de TI. Indicado de una forma mas concisa, “ISO 20000 le dice qué necesita hacer, mientras que ITIL le dice cómo hacerlo” según lo menciona (Antonio Jose Segovia, n.d.) en su artículo web ¿Qué es ISO 20000? Guía simplificada sobre requerimientos de ISO 20000.

Las organizaciones que deciden implementar alguno o ambos de estos sistemas de gestión, pueden elegir cómo operar su modelo de acuerdo a las necesidades de su organización, aunque se recomienda que apliquen los modelos completamente para así cumplir con los estándares y procesos definidos con el fin de lograr el objetivo planteado. Sin embargo, es conocido que la implementación de procedimientos completos puede ser desgastante en el sentido de toda la documentación y estándares que esto conlleva, así como lo indican (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018): “Las organizaciones encuentran demasiada complejidad en los modelos de GSTI, razón por la cual los adoptan de manera parcial”.

Para el desarrollo de este artículo, se trabajará con una empresa de TI en el oriente antioqueño que opera bajo el marco de trabajo ITIL ofreciendo servicios de mesa de ayuda con más de 145 años en el mercado de Seguridad Informática y que promueve la creación de valor del servicio hacia sus clientes. El enfoque será exclusivamente en los procesos de gestión de incidentes y problemas, ya que la organización tiene otros procesos que también ofrece a sus clientes.

Las mesas de ayuda proporcionan a los clientes un soporte en la operación de su negocio, permitiendo que ellos tomen el control y solución de lo que están requiriendo sus usuarios, es por esto y como lo menciona (Espinoza & Socasi, 2011): “estratégicamente para los clientes, la Mesa de Ayuda es la función más importante en una organización, es muchas veces la única ventana de nivel de servicio y profesionalismo ofrecida”. Sin embargo, hay ocasiones que no todo ocurre exitosamente y se encuentran desaciertos en el camino, que impiden que el valor del servicio se logre adecuadamente; apoyando lo anterior con lo que concluyen (Espinoza & Socasi, 2011) acerca de la empresa analizada en su artículo: “se encarga de gestionar incidentes y requerimientos de tecnología, esta no cuenta con procesos y procedimientos acordados con sus usuarios finales y por tanto sus requerimientos y niveles de atención no están formalmente aprobados, (...) siendo esto de manifiesto en la baja disponibilidad de los servicios prestados.”

A continuación, se encuentra el modelo de servicio de los procesos mencionados anteriormente, tomado del artículo *Proactive Management Of It Operations To Improve It Services* de (Jäntti & Cater-Steel, 2017), permite ilustrar la definición y la conexión que tienen los diferentes procesos de la Operación del Servicio.

Con el modelo expuesto en la imagen 1 se pretende visualizar qué roles cumple la mesa de servicios, la cual está representada en el cuadro #1 Primer nivel de gestión de incidentes, y la gestión de problemas, el cual está simbolizada en los cuadros: #2 gestión reactiva de problemas y #3 gestión proactiva de problemas.

La gestión proactiva de problemas se entiende como el proceso que toma de entrada todos los incidentes que se han creado en la herramienta de gestión de casos, la cual se evalúa periódicamente y se obtienen tendencias de los productos con mayor afectación; de este análisis de tendencias se logra obtener el insumo para identificar los posibles casos problema que se van a trabajar con los analistas. Por su parte, la gestión reactiva de problemas trabaja con la información que es suministrada desde los grupos de incidentes (Nivel 1 y Nivel 2), ellos deberán notificar oportunamente las incidencias recurrentes y desde la gestión de problemas se procederá a realizar un análisis de información para identificar cuáles acciones de mejora son recomendables.

Por lo anterior podremos indicar qué:

1. La gestión de problemas reactiva, trabaja bajo los insumos que recibe de la gestión de incidentes 1er y 2do nivel.

¹ *Information Technology Infrastructure Library*

2. Por su parte, la gestión proactiva, se alimenta no solo de la gestión de incidentes, sino que también de otros procesos como la Gestión de Cambios. Además, permite tener otras técnicas de identificación de problemas basados en tendencias, acciones preventivas y que podrán conducir a generar cambios en las aplicaciones o procedimientos, dar por documentado un error -Error conocido- y, asimismo, llevarlo a su base de conocimiento.

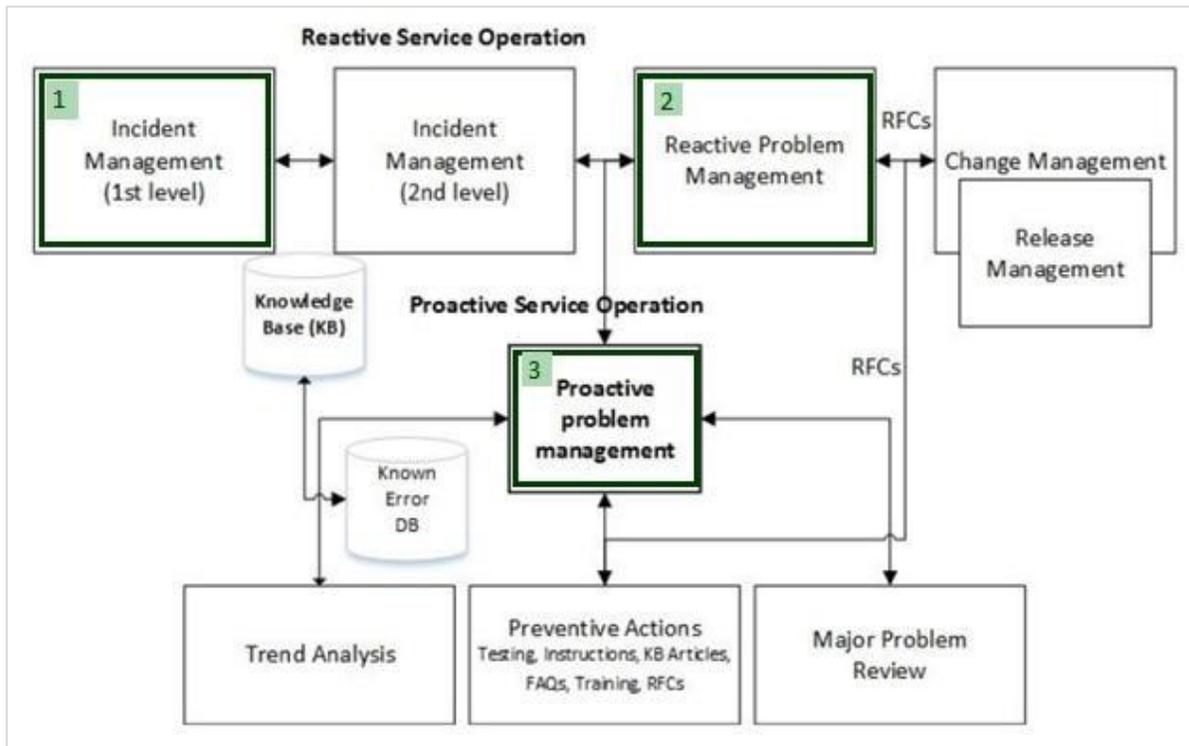


Imagen: 1 Modelo Operación del Servicio. Tomado de (Jäntti & Cater-Steel, 2017)

Tal como lo menciona (Unisys, 2019) en su documentación: “Las actividades de gestión de problemas están estrechamente relacionadas con la gestión de incidentes” y esto se apoya en el modelo anteriormente descrito y graficado por (Jäntti & Cater-Steel, 2017).

Es por lo anterior, que se evidencia la importancia de tener una efectiva comunicación entre los diferentes procesos, y, principalmente en la gestión de incidentes que es donde opera la mesa de ayuda, siendo quienes reciben y canalizan todos los incidentes reportados por los usuarios.

Los procesos de gestión de incidentes y gestión de problemas, de acuerdo a lo que menciona ITIL y la norma ISO 20000 para la Gestión de Servicios de Tecnologías de Información, deben estar integrados. El proceso de gestión de incidentes, por medio de su mesa de ayuda, debe ser un factor de entrada para el proceso de gestión de problemas; sin embargo, esto no ocurre en el momento. Si bien, la gestión de problemas obtiene información desde el proceso de gestión de incidentes, no se hace de forma oportuna.

2. Materiales y métodos

En el desarrollo de este artículo, se trabaja bajo las siguientes metodologías que se adaptaban a lo que se busca como conclusión y resultados del mismo

1. Por medio de la metodología *descriptiva* se desarrolla el objetivo # 1: Determinar cómo está el estado actual de la Mesa de Ayuda y la Gestión de Problemas; se realiza el diagnóstico de cómo actualmente se comportan ambos procesos. Se trabaja con referencia en la vivencia de los agentes de mesa de ayuda y el gestor de problemas para un proyecto en específico; de allí se obtiene la información que es plasmada en el documento y apoyados en el diagrama de los procesos de Mesa de ayuda y Gestión de problemas.
2. Con la metodología *exploratoria* y *analítica* se evalúa el objetivo #2: Analizar la estructura de la Mesa de Ayuda y la Gestión de problemas; se toma como base lo encontrado en el objetivo #1 para realizar 2 análisis, uno de ellos de causa – efecto por medio del diagrama de espina de pescado (Diagrama de Ishikawa) y; el segundo análisis, con la confrontación de los hallazgos del objetivo #1 con los Factores Críticos de Éxito (FCE) definidos por (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018). El resultado de este análisis es la identificación de los puntos donde mayor control se debe ejercer durante el proceso de atención de la mesa de ayuda, y que, además, sirva como integración con el proceso de gestión de problemas.

Adicional a lo anterior, se expone un caso de estudio donde se detallan las falencias encontradas.

En cuanto a los materiales utilizados para desarrollar este objetivo se encuentran:

- *Análisis Causa - Efecto*: también conocido como diagrama de espina de pescado o *Diagrama de Ishikawa* (nombre dado por su creador Kaoru Ishikawa), es un diagrama que permite visualizar las causas y sus efectos de una problemática específica; así como se indica en el artículo web Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado de (International, n.d.) “es un diagrama de causa-efecto que se puede utilizar para identificar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema de rendimiento”. Su representación se realiza mediante un gráfico tipo espina de pescado, y por este motivo también es llamado Diagrama de Espina de Pescado o análisis de causa - efecto; además esto permite que “los gráficos de relaciones entre las necesidades (o sea las diferencias entre resultados esperados y reales) representan una herramienta pragmática para construir un sistema de intervenciones para la mejora de los rendimientos (combinando por ejemplo tutoría, listas de verificación, formación, motivación, nuevas expectativas) basada en las relaciones a menudo complejas identificadas entre las causas potenciales (o reales)” como es mencionado en el artículo de (International, n.d.).
 - *Factores Críticos de Éxito (FCE)*: son los factores que se definen a nivel organizacional o que van en concordancia con los objetivos de la compañía. Esto permite evaluar si la organización está cumpliendo o no sus expectativas de crecimiento, y así mismo, de desarrollo. Para el desarrollo de este objetivo, se tomaron los Factores Críticos de Éxito que fueron definidos por (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018) en su artículo Adoption’s problems of information technology service management models. A systematic literature review y que concuerdan para la organización en la cual se desarrolló la investigación.
3. Se hace uso de la metodología *exploratoria* para desarrollar el objetivo #3: Integrar procedimentalmente los flujos de información entre los criterios de la Gestión de Problemas, Proyectos de la mesa de ayuda, Agentes de la mesa de ayuda y el cliente; y que se evidencie lo que se planea basados en la norma ISO 20000, la cual propone los requisitos que se deben cumplir y otorga pautas para el buen desempeño del Sistema de Gestión de TI.

Tal como se menciona, el material utilizado para definir la nueva estructura es la Norma ISO/IEC 20000 de 2018, la cual es la versión más reciente que ha sido lanzada al mercado de la Gestión de Servicios de TI y de la cual tiene ciertas similitudes al marco de trabajo ITIL en cuanto a las prácticas principales, el cual es el marco de trabajo con el cual la empresa estudiada tiene sus estándares.

La Norma *ISO/IEC 20000:2018* para la Gestión de Servicios de TI es un compendio de 14 procesos que se definen en 5 capítulos, solo que para este artículo se hará énfasis en el capítulo 8. Procesos de Resoluciones (8.2. Gestión de Incidentes y 8.3. Gestión de Problemas); de igual forma, vale aclarar que pueden mencionarse otros capítulos o requerimientos conforme el desarrollo de resultados del mismo. La norma, cómo lo indica (Abad, 2010), “No son unas normas sobre la tecnología en sí misma, sino que se centran en las actividades de las personas para gestionarlas (procesos) y en identificar los

roles necesarios para llevarlas a cabo”. Se ha decidido utilizar esta norma, ya que promueve el correcto desarrollo de los siguientes principios:

- *El servicio*
- *La orientación al cliente*
- *La comunicación interna*
- *Los procesos internos*

3. Resultados y análisis

3.1 Objetivo 1: Determinar cómo está el estado actual de la Mesa de Ayuda y la Gestión de Problemas

El diagnóstico realizado a los procesos de mesa de ayuda y gestión de problemas, realizado por medio de la metodología descriptiva, haciendo uso de las vivencias profesionales del gestor de problemas con la mesa de ayuda, permitieron evidenciar que existen fallas de atención, documentación y procedimentales para la correcta atención del usuario y de conexión con los procesos que apoyan la mesa de ayuda. Se encuentran 12 problemáticas de la mesa de ayuda y 2 de la gestión de problemas, en las cuales a cada una se le ha dado un detalle que permite conocer a qué hace relación. Finalmente, y como lo mencionan (Medina Cárdenas et al., 2016): “la debilidad entonces se traslada en su mayor parte a la gestión que dan a estos”, indicando que existe una debilidad en la operación del servicio que sin duda afecta la gestión de los procesos y, por ende, el resultado de todo el servicio.

3.1.1 Diagnóstico Mesa de Ayuda

En la actualidad, las mesas de ayuda, o también llamados: centros de contacto o centros de llamadas, representan una parte fundamental del servicio al cliente ya que se permite por medio de la virtualidad acceder a los servicios de atención de una forma rápida y segura; además permite a los clientes asegurar operatividad y ayuda a sus usuarios.

Los clientes, generalmente, contratan los servicios de las mesas de ayuda para que brinden a sus usuarios soporte, que comúnmente aplican para servicios de TI como: páginas web, aplicaciones, bases de datos, ofimática, acceso a internet, entre otros. En este sentido, las compañías proveedoras de este servicio, ofrecen al cliente diferentes formas de contacto de los usuarios con la mesa de ayuda, entre ellas se encuentra: telefónico, portal web, chat.

El equipo de la mesa de ayuda está compuesto por un supervisor y agentes que son quienes reciben los contactos por parte de los usuarios. Dichos agentes están divididos en 2 niveles: nivel 1 que es el primer punto de atención del usuario y, nivel 2 quienes están encargados de unos temas más puntuales con un alcance superior. Es útil complementar, que además de dichos niveles de atención que corresponden a la mesa de ayuda, existen grupos nivel 3 que pertenecen a otros proveedores e incluso al mismo cliente donde son responsables de dar atención a los contactos que la mesa de ayuda no cuente con información o alcance.

Son 3 los tipos de contacto que pueden recibir las mesas de ayuda: asesorías, incidentes o solicitudes.

1. **Asesorías:** el usuario requiere ayuda para ejecutar alguna acción sobre una aplicación o servicio de TI que tiene la mesa de ayuda en su alcance.
2. **Incidentes:** se llaman así a los errores o fallas en la operación correcta del servicio de TI. La mesa de ayuda recibe de parte de los usuarios el reporte, si la mesa tiene alcance en la resolución de la misma, procederá a dar solución, pero en caso contrario, será escalado a un grupo con un nivel más avanzado.

3. **Solicitudes:** son aquellos requerimientos que realizan los usuarios a la mesa de ayuda para instalación de aplicaciones, creación de usuarios, asignación de permisos/roles y otros.

Todo lo anterior, se registra por medio de una herramienta de gestión en la cual se lleva toda la trazabilidad necesaria de cada caso, donde se hace posible identificar el usuario afectado, la fecha y hora de creación, grupo que atendió, el producto afectado y cómo fue la resolución de la misma.

Para definir cuáles son aquellos productos y temas en los cuales la mesa de ayuda tiene alcance, el cliente realiza acuerdos y comparte una base de conocimiento donde los agentes consultarán las acciones que deben realizar para dar atención al incidente o asesorías. En dicha base de conocimiento se debe tener la información necesaria para que los agentes al seguir el paso a paso logren dar solución a la novedad del usuario o guiarlo en su asesoría. Además, si no es de alcance de la mesa, se deberá indicar cuál es el grupo que atenderá el caso y de esta forma el agente pasará el caso al grupo indicado.

El proceso descrito anteriormente se puede visualizar en el siguiente diagrama² de la imagen 2.

² El diagrama de la imagen 2: Proceso de mesa de ayuda fue realizado con el programa web draw.io (<https://app.diagrams.net/>)

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

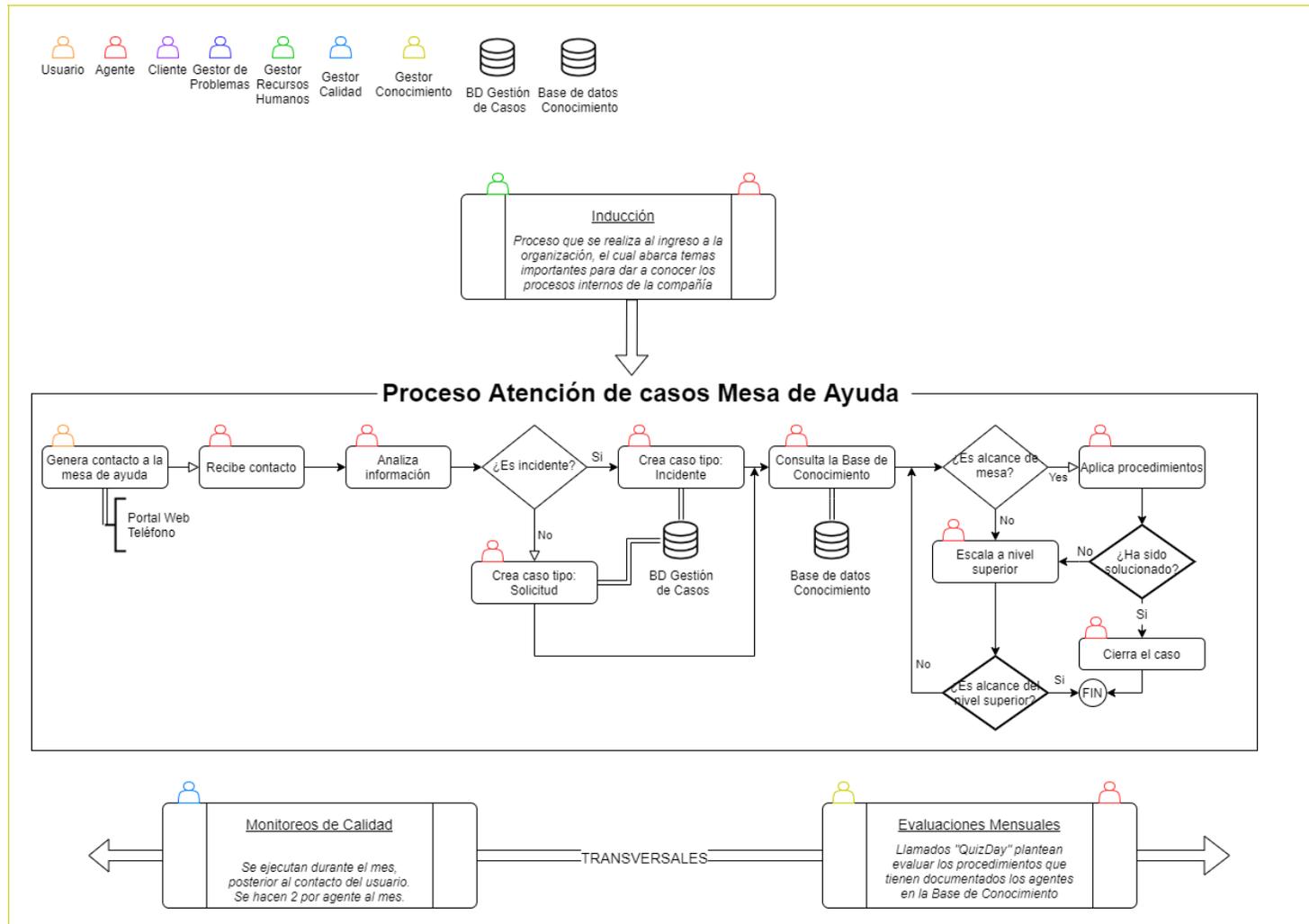


Imagen: 2 Proceso Mesa de Ayuda

La evaluación a los agentes se hace por dos procesos diferentes:

- **Calidad / Monitoreos:** de acuerdo a lo que se tiene establecido para el proyecto, el área de calidad debe realizar cómo mínimo 1 monitoreo mensual a cada agente que está en operación; sin embargo, se ha planteado la meta de realizar 2 monitoreos al mes. El problema radica en que esta cantidad es insuficiente para detectar errores de operación y del negocio, ya que un agente puede recibir en promedio 550 casos mensuales, lo cual esos 2 monitoreos tan solo están cubriendo 0.4% de los casos generados.
- **Análisis de Defectos:** semanalmente se genera el informe de defectos, que previamente han sido establecidos por los líderes del proyecto (que pueden ir identificándose más), que planea identificar las desviaciones de documentación y clasificación por parte de los agentes de mesa. Si bien este análisis permite monitorear a nivel de forma la documentación de los casos, no logra hacerlo a nivel funcional la documentación, es decir, no se logra identificar si, aunque esté bien clasificado la documentación está acorde a las necesidades planteadas por el usuario.

En promedio por día, un agente puede registrar hasta 26 casos entre asesorías e incidentes, esto conlleva a que la cantidad de información que reciben por día es considerable; por ello, puede inducir al error de la atención, inconformidades con los usuarios a la hora de la atención, de documentación del caso o de identificar cuáles son los errores más comunes que se están presentando.

Por lo anterior, se ha encontrado las siguientes problemáticas en la mesa de ayuda:

1. **Convivencia con los errores (CE):** generalmente ocurre que los usuarios cuando recurrentemente llaman a la mesa de ayuda, y son atendidos por diferentes agentes de servicio, no encuentran una misma solución o una solución definitiva a su novedad; por lo que, muchos, empiezan a convivir con el error, a darse, como se dice, “pañitos de agua tibia”, para poder restablecer su servicio. Finalmente, ocurre que no vuelven a llamar a la mesa de ayuda, desvirtuándose y subvalorando la realidad de lo que puede estar ocurriendo con el servicio de los usuarios.
2. **Desagregación del valor del servicio (DVS):** uno de los efectos más graves que pueden ocurrir es que el cliente, que ha contratado la operación del servicio, no vea reflejado su valor agregado. Es decir, no visualiza la uniformidad e integración del ciclo de vida, de acuerdo a los estándares comprometidos en el marco de referencia ITIL. Lo que claramente, puede incurrir en multas, mala imagen organizacional externamente e incluso la terminación de contrato.
3. **Aumento de incidentes (AI):** lo que se busca con la gestión de problemas como proceso de apoyo es reducir la ocurrencia de incidentes, sea proactivamente por medio de análisis o acciones que previenen la ocurrencia, como reactivamente, que ocurre ya cuando es detectado, generalmente, por los incidentes generados. Al no cumplirse el principio fundamental de Gestión de Problemas, evidentemente la ocurrencia de incidentes aumentará y, por ende, la operación de la mesa de ayuda podrá colapsar en la atención de usuarios, los análisis y las acciones proactivas de Gestión de Problemas requerirán más esfuerzos en establecer un patrón de ocurrencia de las novedades reportadas.
4. **Pérdida de clientes (PC):** en algunos casos podría representar la pérdida del cliente porque no logra ver como la operación trabaja de forma acorde a sus bases de conocimiento y esto implica que se entreguen instrucciones o informaciones erróneas a los usuarios finales, lo cual podría conllevar a peores incidentes afectando la operación nacional del cliente. Esto puede evidenciarse en el siguiente ejemplo: es tan simple como poner erradamente una ñ o tan grave como apagar un servidor que da servicio nacional.
5. **Trabajo altamente operativo (TAO):** se evidencia que los agentes de servicio empiezan a actuar de forma mecánica ante la atención de los usuarios; mejor explicado, es que no se encuentra que quieran ir un poco más allá de lo que les menciona el usuario, solo van al punto directo sin ahondar en las posibles causas que están ocurriendo en la novedad.

6. **Inconsistencias en la atención de casos (IAC):** se han encontrado dos causas con relación a la atención de los casos.
 - a. *Falta de actualización de la base de conocimiento:* esto ocurre cuando falta actualización de la base de conocimiento, resulta cuando el cliente ha generado cambios en sus aplicaciones o servicios y no los notifica oportunamente a la operación y a la Gestión de Conocimiento; por ende, si la mesa de ayuda recibe casos por ello no tendrá como atenderlos y lo harán a su libre albedrío.
 - b. *Falta de adherencia a la base de conocimiento por parte de los agentes de servicio:* aun si la base de conocimiento está completa y consistente de acuerdo a los procedimientos indicados por el cliente, se han encontrado casos donde los agentes de servicio no siguen los lineamientos y el paso a paso ofrecido en la base de conocimiento, lo cual claramente ocasiona inconsistencia en la atención de los casos, quejas de servicio por parte del usuario e indiscutiblemente retroalimentación y capacitación a los agentes de servicio.
7. **Falta de visibilidad de los incidentes recurrentes (FVI):** ocurre cuando la documentación del incidente no coincide concretamente con otros casos aun siendo las mismas casuísticas y soluciones, lo cual genera muchas desviaciones en el momento de generar las tendencias por parte de la Gestión de Problemas.
8. **Falta de conocimiento de los procesos de apoyo (FCP):** los agentes de servicio, generalmente, no conocen cuáles son los procesos de apoyo que soportan la operación y que pueden ayudarlos, como su nombre lo indica, en apoyar su operación y su día a día.
9. **Falta de sentido de pertenencia de su labor (FSP):** si las personas que actúan dentro del modelo de operación de servicio tuviesen el sentido de pertenencia, las actividades que realizan en su diario vivir aportarían significativamente en pro del desarrollo de la mejora continua, no con esto se dice que no existe, pero si se considera necesario inyectar más sentido de pertenencia, aumento de la proactividad y recursividad que puede tener cada persona en la ejecución de sus actividades.
10. **Indicadores perdidos (IP):** el hecho que se aumenten los incidentes o que la afectación de los incidentes permanezca “estable”, directamente los tiempos de atención aumentarán y ocasionará que los SLA’s estén por fuera de lo establecido; lo que podría ocasionar multas a la empresa.
11. **Incremento del uso de la operación de la mesa de ayuda (IUO):** si se incrementa el uso de la operación, se pierde oportunidad para atender otros asuntos también relevantes para otros usuarios, se incrementa el nivel de AHT y también generaría pérdida de SLA. Además, una consecuencia clara, es que aquel usuario que estaba llamando a una hora determinada, requiera devolver la llamada en otro horario posterior y así es como la atención se vuelve tediosa para los usuarios.
12. **Rotación de personal (RP):** muchas empresas, no solo de mesas de ayuda, sufren de una alta rotación de personal, por lo general, los que son dedicados a labores muy operativas y esto impacta significativamente en el buen desarrollo de la operación, ya que implica reclutamiento, entrenamiento y adaptación de las nuevas personas, lo cual, en estos procesos puede llevarse de 2 o hasta 4 meses. Ejemplo de esto es cuando se contrata una persona, empieza su capacitación y entrenamiento, que no es menor a 1 mes, y al entrar a la operación se aburre o no ve esto como un reto; finalmente, decide renunciar, perdiéndose así grandes esfuerzos de muchas áreas de la empresa.

3.1.2 Diagnóstico Gestión de Problemas

En el marco de trabajo ITIL, la gestión de problemas es un proceso de apoyo a la línea de servicio al cliente que pretende disminuir la recurrencia de los errores y por ende la cantidad de incidentes que recibe la mesa de ayuda, a su vez que plantea propuestas de mejoras en cuanto la documentación, el alcance y el procedimiento que deberían ejecutar los agentes de la mesa de ayuda para dar atención a dichos incidentes en caso tal que no logren tener una solución de raíz.

Los objetivos de la gestión de problemas son:

1. Hallar la causa raíz de un error.
2. Identificar y documentar el error conocido, por ende, su procedimiento.

Los insumos principales de la gestión de problemas son los casos que se registran en la herramienta de gestión que emplean los agentes de la mesa de ayuda. Con dicha información se generan informes de tendencias de productos, donde se puede predecir de forma reactiva cuáles son los productos que actualmente están presentando mayor afectación, sin embargo, esto se realiza un mes luego que ha comenzado la afectación, en el mejor de los casos se hace cada 15 días; pero esto no resulta ser eficiente en el sentido que ya puede estar generando alta demanda la cantidad de casos generados. Es por esto que se pierde oportunidad de atención de los posibles casos problemas o de mejorar las condiciones de documentación de los casos para detectarlos.

En complemento con lo anterior, cuando identifica una alta tendencia de incidentes sobre un tema específico o se notifica por parte de analistas la recurrencia de un error, se evalúa la información con el fin de poder determinar si llegase a ser candidato a problema. Una vez se determina esto, se envía la información consolidada al cliente indicando que son candidatos a problemas, en este momento el cliente procede a validar la información enviada y determina si se crea o no el problema.

Si se crea el problema, se define el grupo interdisciplinario que trabajará en buscar la causa raíz, lo cual es netamente solucionar el error para que no vuelva a presentarse, durante un período de tiempo los grupos deberán proponer y trabajar en soluciones hasta encontrar la causa. Una vez sea encontrada la causa se deberá documentar el problema y si es necesario, documentar o mejorar los artículos de la base de conocimiento para la mesa de ayuda. En caso tal, que no sea viable hallar la causa raíz y se apruebe por parte del comité o el líder técnico de la aplicación, se documentará como un error conocido, en este caso se deberá generar un procedimiento de atención del error y se definirán los niveles de atención del mismo.

En la imagen 3, se puede observar el diagrama³ de proceso que se ha descrito anteriormente.

³ El diagrama de la imagen 3: Proceso gestión de problemas fue realizado con el programa web draw.io (<https://app.diagrams.net/>)

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

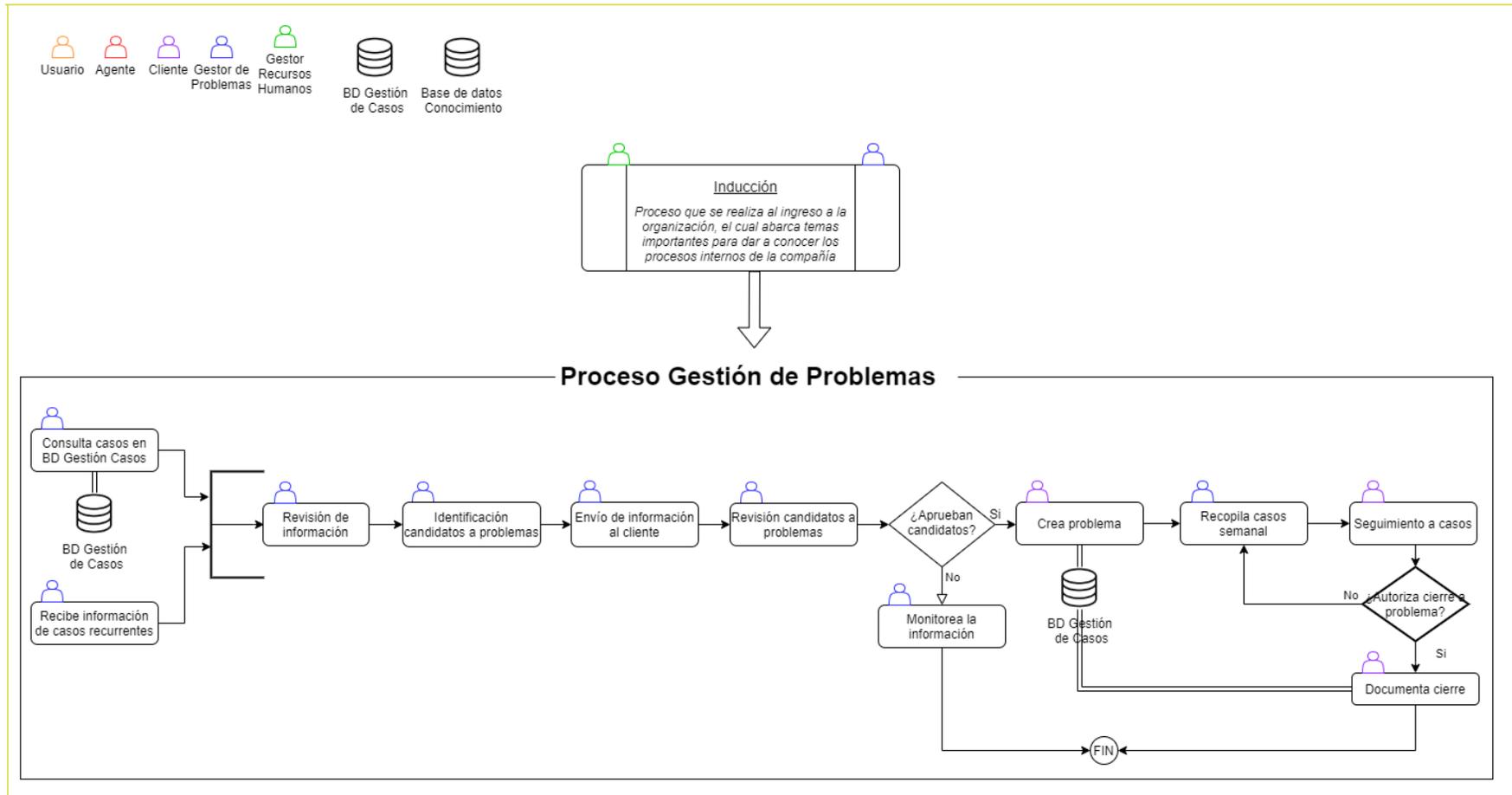


Imagen: 3 Proceso Gestión de Problemas

Se encuentran los siguientes inconvenientes en el proceso de Gestión de problemas:

1. **La mesa de ayuda y las áreas de apoyo son islas (MPI):** como se mencionó anteriormente, no se evidencia un entorno común entre la mesa de ayuda y las áreas de apoyo; esto se da porque se cree que son islas, muy separadas, que trabajan de forma independiente y que no llegan a un punto en común.
2. **Falta de reconocimiento del proceso de Gestión de Problemas (FRP):** por ser un proceso de apoyo, no llamativo en el sentido que da atención inmediata a los usuarios; hay clientes, usuarios y/o personal de la empresa que no reconoce la importancia del proceso de Gestión de Problemas, perdiendo así credibilidad y visibilidad dentro de las organizaciones.

3.2 Objetivo # 2: Analizar la estructura de la Mesa de Ayuda y la Gestión de problemas

Por medio de las metodologías exploratoria y analítica se desarrolla este objetivo. En la exploración se realizó la consulta de un caso real que evidencia las falencias encontradas, además que se encontraron dos métodos para llegar a un análisis concluyente, estos métodos fueron: análisis de causa – efecto y factores críticos de éxito; los cuales finalmente permitieron aplicar la metodología analítica para concluir cuales eran los puntos más débiles de todo el proceso y sobre los cuales se fortalecerían en el objetivo #3: Integrar procedimentalmente los flujos de información entre los criterios de la Gestión de Problemas, Proyectos de la mesa de ayuda, Agentes de la mesa de ayuda y el cliente.

Para el análisis de la estructura, tanto de la mesa de ayuda como de la gestión de problemas, se toma el resultado del diagnóstico realizado en el objetivo #1, del cual se concluyeron 12 problemáticas de mesa de ayuda y 2 de gestión de problemas que en este análisis se trabajaron bajo la metodología de análisis de causa – efecto y se realizó un contraste con los *Factores Crítico de Éxito* aplicados a los procesos organizacionales.

De dicho análisis se concluye lo siguiente:

- El proceso más afectado por las falencias encontradas es el de Calidad de Producto.
- Las problemáticas que afectan más procesos de negocio son: Trabajo Altamente Operativo (TAO) y Rotación de Personal (RP).

Finalmente, se identifica que las organizaciones suelen ver demasiadas complejidades en la adopción de los procesos y procedimientos indicados por las normas o marcos de trabajo, lo cual genera que se afecten los resultados entregados al cliente. Para corroborar eso, se trae al artículo un caso de estudio que ocurrió para un usuario y su solución se tardó alrededor de 3 meses, ya que los principales actores de solución no tenían una sinergia entre sí.

3.2.1 Análisis

Con el fin de dar forma al diagnóstico realizado, se analiza por medio de dos métodos para concluir esta investigación y definir cuáles serán los puntos de control que se proponen para mejorar la integración entre la Mesa de Ayuda y la Gestión de Problemas, ya que como lo menciona (Abad, 2010) en su guía de aplicación ISO 20000: “la gestión del incidente genera información que posteriormente analizará la gestión del problema en busca de defectos en los servicios.”, el cual es precisamente el problema que se tiene en el momento al interior de la ejecución de los procesos.

Inicialmente se trabaja con el método de análisis de causa – efecto para visualizar la causa y efectos de las falencias identificadas en el objetivo #1, el diagrama⁴ que se puede observar, a continuación, en la imagen 4 se referencian 6 causas de la falla de integración de la mesa de ayuda y la gestión de problemas y que se visualizan los efectos que cada una de estas causas conllevan. Sin duda, estas causas, evidencian falencias de atención al cliente, de vocación de servicio, seguimiento de los estándares y reglas propuestas, baja motivación laboral y disminución de la calidad del servicio.

Evaluando la Norma ISO 20000, se encuentra que los 3 pilares (Abad, 2010) que plantea son: Vocación de servicio, Tiempo de resolución y Conocimiento técnico; se evidencia que estos 3 pilares no están siendo cumplidos y que debido a ello se establecerán puntos de control al proceso que actualmente se está llevando a cabo.

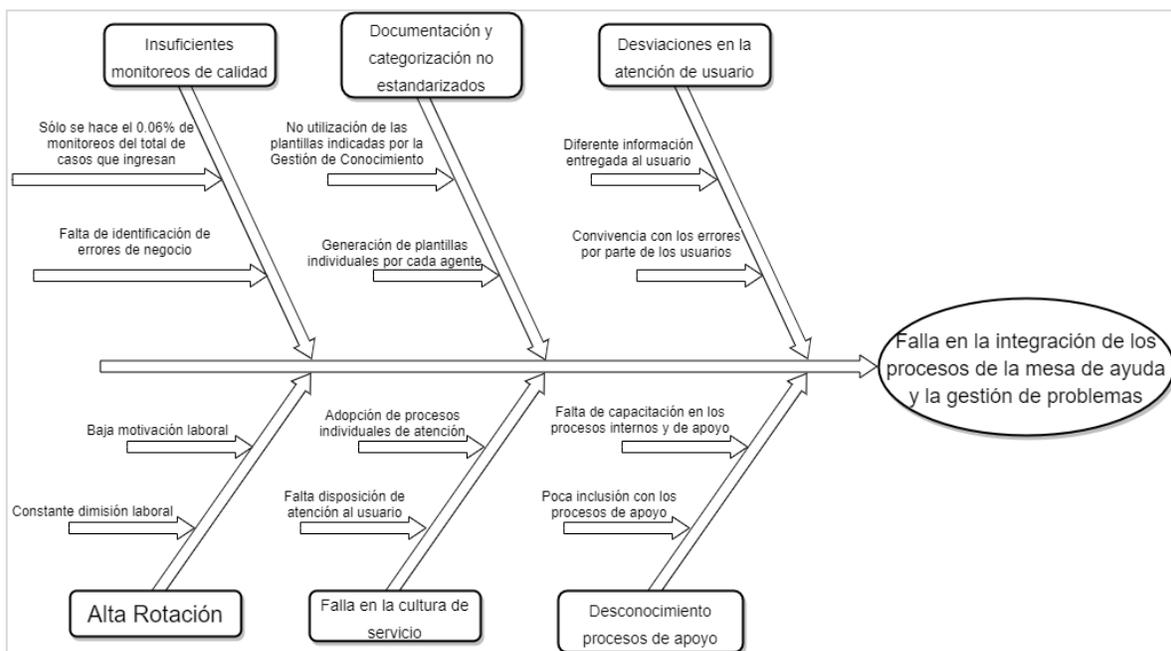


Imagen: 4 Análisis de causa - efecto

El otro método que se utiliza para realizar el análisis, es la evaluación de los problemas encontrados confrontándolos con los Factores Críticos de Éxito (FCE), los cuales fueron definidos por (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018) para que, a partir de ello, se logre identificar cuáles son los componentes de la organización que se deben mejorar. En la Tabla 1: Factores Críticos de Éxito vs Problemas del Proceso, se observa la correlación entre los FCE y los hallazgos del diagnóstico realizado en el objetivo #1, es decir, aquellos hallazgos o problemáticas que afectan los procesos de negocio; luego de la tabla, se encuentra la conclusión de dicho análisis.

⁴ El diagrama de la imagen 4: Análisis Causa - Efecto fue realizado con el programa web draw.io (<https://app.diagrams.net/>)

Tabla 1: Factores Críticos de Éxito vs Problemas del Proceso

Factores críticos de éxito ⁵	Mesa de Ayuda												G. Problemas	
	CE	DVS	AI	PC	TAO	IAC	FVI	FCP	FSP	IP	IUO	RP	MPI	FRP
Compromiso (COM)						x			x			x		x
Roles y responsabilidades bien definidas en el proyecto (RRE)								x				x	x	x
Cultura organizacional (COR)		x		x					x			x	x	
Experiencia del personal en los procesos (EPP)					x	x	x		x			x		
Motivación/Satisfacción (MSA).	x	x		x		x			x			x		
Formación al personal (FPE)				x			x	x		x	x		x	x
Definición de procesos (DPR)	x	x			x								x	x
Conocimientos y habilidades (CHA)			x		x	x		x		x		x		x
Comunicación/Colaboración (COC)	x			x	x		x							
Estándares y procedimientos (EPR)		x			x			x					x	x
Aprendizaje organizacional (AOR)	x	x		x	x			x					x	x
Participación del personal (PPE)			x		x					x	x		x	
Actitud (ACT)						x				x	x	x		
Trabajo en equipo (TRE)	x		x	x	x		x						x	
Institucionalización (INS)		x								x		x		x
Auditoría de calidad (ACA)	x		x		x	x				x	x			
Calidad de producto (CPR)	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		

De acuerdo a la *Tabla 1* y en conclusión a lo allí revisado, se puede definir lo siguiente:

1. En cuanto a los procesos, se encuentra que la *Calidad del Producto* es la más afectada por las fallas que se tienen actualmente en el procedimiento que se realiza, siendo esto, lo que afecta directamente la imagen hacia el cliente y hacía la misma empresa. El problema más grave que se puede observar, es el de Pérdida de Cliente (PE), el cual, a su vez, afecta otros procesos directamente y, que, de no ser atendido oportunamente sería fatal para la imagen de la compañía y la consecución de nuevos negocios.
2. De los problemas identificados, se encuentran 2 con mayor afectación a los procesos identificados:
 - a. *Trabajo altamente operativo* (TAO): el efecto de no tener los procesos estandarizados al interior de la organización o del grupo de trabajo, genera que todo el personal, o en su mayoría, realicen las actividades a su libre albedrío, por ende, habrá procedimientos, que, aunque definidos, las personas ejecutarán desde su ‘perspectiva’ y a su forma de operar, causando mayores reprocesos y desconocimiento en la ejecución de las tareas. Además, esto implica que se concluya que los agentes de servicio no cumplen adecuadamente con el conocimiento técnico que se requiere para dar la respectiva atención a los usuarios. Tal como se puede observar en la imagen 4, la documentación y categorización no estandarizados conlleva a perder aquellos esfuerzos que ejercen las demás áreas de apoyo en la definición de estándares para que todos los agentes de servicio las cumplan y las apliquen.
 - b. *Rotación de personal* (RP): en el tipo de negocios de mesas de ayuda, este factor es una constante, debido a que ingresan muchas personas con habilidades y desarrollos profesionales

⁵Tomado de: (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018)

muy diferentes los roles que acá se buscan, sin la vocación de servicio que se requiere; además, este tipo de empleos se hace llamar un ‘escampadero’ lo cual ocasiona que las personas no tomen con total seriedad el proceso y el entrenamiento realizado. También, se da la alta rotación por la complejidad de ejecución de los procedimientos, del entrenamiento y del conocimiento que deben adquirir para cumplir con sus actividades de cara al usuario que se contacta con la mesa. Sin duda, este factor afecta altamente la calidad y el proceso realizado por la mesa de ayuda hacia un cliente, ya que los tiempos de entrenamiento van alrededor de 1 mes por agente que ingresa nuevo, y un 15% de los que ingresan desisten durante el proceso o en el 1er mes de estar de cara a la operación (atendiendo al usuario).

Se evidencia continuamente la baja motivación laboral y la poca cultura del servicio que se debe cumplir, por ello, es que al momento en que se requiere apoyo y esfuerzo de los agentes de servicio, ellos consideran la opción de dimitir al puesto que están ocupando.

Retomando el caso de estudio analizado, se puede concluir que la calidad en la atención al cliente ha sido defectuosa, no solo desde la mesa de ayuda sino desde los grupos que lo han atendido, debido a que no han actuado en pro a ayudar al usuario. El TAO también afectó la adecuada atención, ya que los agentes de la mesa de ayuda se dedicaron a crear casos indiscriminadamente sin validar previamente el historial del usuario donde podrían identificar claramente que el usuario ya había generado los suficientes casos y que se requería una atención más clara y oportuna. Otro aspecto que se logra evidenciar, es la falta de conocimiento de los procesos de apoyo (FCP), en el cual de haber sido oportuno el escalamiento al proceso de Gestión de Problemas se hubiese brindado una atención oportuna o al menos visibilizar la novedad que se estaba presentando para el usuario.

Se puede inferir que al ser una compañía que opera bajo el marco de trabajo ITIL para los empleados se les hace complejo, tal como lo mencionan (Melendez-Llave & Dávila-Ramón, 2018) “Las organizaciones encuentran demasiada complejidad en los modelos de Gestión de Servicios de Tecnología de Información (GSTI), razón por la cual los adoptan de manera parcial”; y no completan las partes de los procesos que hacen ser exitoso su cumplimiento.

Se tiene como punto de mejora, de la adopción y cumplimiento de buenas prácticas, la implementación del estándar ISO 20000, el cual representa “un consenso para la industria en estandarización de calidad para la gestión de los servicios TI.” (Pérez, 2011). Con el fin de concluir el análisis, para dar paso a la definición de la estructura de mejora de ambos procesos, se concuerda con el autor de *ISO/IEC 20000 el estándar para la Gestión de Servicios TI*, (Pérez, 2011), “La utilización manual de los procesos facilita la tendencia que tienen las personas a “ajustar” los procesos a sus formas personales de trabajo, provocando con el paso del tiempo una falta de coherencia de las formas de trabajo respecto a los procesos establecidos.”

3.2.2 Caso de Estudio

Con el fin de visibilizar lo que ya se ha descrito en los ítems anteriores, se plasmará por medio de un caso de estudio la necesidad que se tiene de tener una adecuada integración entre los procesos de Mesa de Ayuda y Gestión de Problemas.

Desde febrero, un usuario está presentando fallas de autenticación en su computador por el bloqueo de la cuenta en Directorio Activo* debido a esto ha realizado 125 contactos a la mesa de ayuda requiriendo el desbloqueo de dicha cuenta y poder operar adecuadamente en su computador.

Si desde la mesa de ayuda se detecta que se trata de un caso de autobloqueo (Casos de autobloqueo hacen referencia a que algún dispositivo o aplicación tienen contraseñas almacenadas y generan conflicto con la

contraseña actual, por lo cual el computador no logra reconocer la contraseña actual), el procedimiento adecuado que debe realizar la mesa de ayuda es desbloquear en los 2 contactos iniciales y si se genera un tercer contacto deberá escalar a un nivel superior para validar las causas e identificar dónde se encuentra el bloqueo/conflicto de contraseñas; sin embargo, se ha encontrado lo siguiente:

1. De los 125 contactos (casos generados en la herramienta de gestión), 80 son solicitudes donde el usuario ha solicitado conocer cómo va el estado/avance de su caso y 45 casos son incidentes.
2. De los 45 incidentes, se crearon así:
 - a. 11 en febrero
 - b. 11 en marzo
 - c. 23 en abril.

Se puede observar por las cifras, que la afectación del usuario ha aumentado y aún no se tiene una solución de raíz. Estos casos han pasado hasta por 4 grupos de niveles superiores sin tener una causa o solución que permita al usuario operar de manera adecuada, sin embargo, se ha logrado ver como algunos de los casos escalados pasan de grupo en grupo sin que se haga una validación a fondo.

3. En la primera semana de abril, se llevó la información de esta novedad como candidato a problema para ser validado y autorizado por el cliente; ya que uno de los grupos de nivel superior lo escaló al Gestor de Problemas y al revisarse la información, se encontraron las altas cifras por la afectación del usuario. El cliente al validar este caso, considera que, por ser un tema particular, es decir, de un solo usuario no tiene justificación de ser creado como problema, pero tampoco hay una solución o análisis de parte de los grupos involucrados. Desde este punto de vista se requiere una mesa de análisis con todos los grupos responsables para dar atención definitiva al usuario, ya que en el momento se trabaja mediante correos electrónicos o llamadas y evidentemente no está dando resultado.

En conclusión, se requiere una atención integral de parte de los niveles superiores que puedan gestionar los casos en conjunto con otros grupos de forma que se dé una solución ágil y oportuna, esto se logra por medio de la gestión de problemas, ya que el proceso ofrece espacios de atención integral para los grupos que requieran trabajar en un mismo incidente. Por parte de mesa de ayuda, también se evidencia necesidad de generar un procedimiento de notificación al área de problem, ya que si este existiera podría trabajarse de una forma más rápida con la integración de los grupos que pueden involucrarse.

3.3 Objetivo #3: Integrar procedimentalmente los flujos de información entre los criterios de la Gestión de Problemas, Proyectos de la mesa de ayuda, Agentes de la mesa de ayuda y el cliente.

Para proponer la nueva estructura que apoye procedimentalmente los procesos de gestión de problemas y mesa de ayuda puntualmente, se trabajó en la metodología exploratoria evaluando la Norma ISO 20000 para llegar a un punto de concordancia entre ella y el marco de trabajo ITIL. Es por lo anterior, que la propuesta se basó en los resultados del análisis que indicaron que los 3 pilares fundamentales de la mesa de ayuda no estaban siendo

cumplidos al 100% y que además existía un cierto desconocimiento de parte de los actores involucrados en la atención del servicio.

El uso de la norma ISO 20000 permite que las nuevas actividades se enmarquen y generen los puntos de control soportados con los procesos del ciclo planear, hacer, verificar y actuar.

Se definen 7 actividades principales nuevas en el proceso de mesa de ayuda, de las cuales, algunas de ellas serán transversales también en el proceso de gestión de problemas.

3.3.1 Integración de procesos

La empresa ya tiene implementado el marco de trabajo de ITIL, el cual es el que indica cómo realizar y ejecutar los procesos; sin embargo, se ve pertinente influir la integración de procesos por medio de la ISO 20000 la cual otorga requisitos para planear, hacer, verificar y actuar en los procesos que se requieren controlar y, por lo tanto, ofrece suficientes herramientas para así definirlo.

Concluyendo, se trabaja en reforzar los siguientes aspectos que hacen mención explícita o implícitamente en la ISO 20000 como pilares de la Gestión de Incidentes y Problemas:

- Vocación de servicio
- Cultura del servicio
- Conocimiento técnico
- Monitoreos de calidad
- Células de trabajo
- Contexto de la organización

En la definición de los puntos de control de la integración, se proponen actividades, medición, periodicidad de las mismas, esperando que la organización las contemple y aplique cada una de ellas en la medida que es posible. Por lo anterior, se espera que la organización pueda comenzar implementando los controles de acuerdo a sus capacidades, pero logrando que se tengan victorias tempranas; siendo así, que en 2 meses se logren resultados exitosos a corto plazo, a 4 meses a mediano plazo y a 6 meses a largo plazo.

3.3.1.1 Definición nuevas actividades Mesa de Ayuda

Las actividades principales que se han definido para el proceso de mesa de ayuda son:

- *Reinducción*: hace parte del pilar “Contexto de la organización” y se ve necesario replantear los temas de contexto de la organización para cuando ingresa personal nuevo y en ese mismo sentido ofrecer los nuevos temas a los empleados actuales. La falla en este momento radica en que se difunde un video para que en el tiempo de la capacitación lo visualice, pero realmente no se hace algo consciente y a profundidad. Adicional, no se imparten capacitaciones a los agentes de servicio directamente desde los procesos de apoyo, estos temas solo se incluyen en unas presentaciones sin tener todo el contexto; por ello se sugiere realizar capacitaciones por parte de los procesos de apoyo y otros procesos de la organización.
- *Monitoreos en vivo*: hace parte del pilar “Monitoreos de calidad” y se busca que la persona de Calidad haga el monitoreo de ciertas llamadas mientras el agente de servicio está en línea con el usuario. De esta forma se podrán hacer refuerzos más oportunos. La planificación se espera que se haga con el Supervisor y sea de modo incógnito para el agente.
- *Células de trabajo*: hace parte del pilar “Células de trabajo” y será el pilar más importante para desarrollar en esta estructura. Se busca planear células de trabajo con los agentes de servicio, donde uno de ellos sea líder por un tiempo determinado, y que, a su vez, este sea quien en coordinación con el gestor de problemas difunda los hallazgos encontrados durante el día o la semana de trabajo. Estas células se plantean ser de grupos de no más de 5 personas, donde rotarán sus roles semanalmente para que todos puedan aportar en el crecimiento del plan; además que cada célula, se "especializaría" en uno o dos temas que sean más recurrentes por los contactos de los usuarios.

- *Actividades “Cultura del Servicio”*: hace parte del pilar “Cultura del servicio”. Se plantea actividades de cambios de roles donde los agentes de servicio puedan operar en el rol del usuario, del supervisor, de algún proceso de apoyo; con esto se busca generar empatía en ellos para que en el momento de la atención al usuario puedan dar una atención empática, activa y propositiva. Se espera conocer los resultados de esta actividad, evidenciando la disminución de quejas de servicio que se generen posterior a esta actividad.
- *Aumento de la cantidad de monitoreos al mes*: hace parte del pilar “Monitoreos de calidad”. En la actualidad la cantidad de monitoreos es inferior al 1% de los casos que son registrados, por esto se espera que paulatinamente se pueda empezar a hacer por mes al menos el 5% y que a 6 meses se llegue a una muestra de 10% auditados desde el área de calidad.
- *Actividades de habilidades blandas*: hace parte del pilar “Vocación de servicio”. Se evidencia la necesidad de empezar un programa de habilidades blandas, dirigida a directivos, coordinadores, supervisores, analistas y agentes del servicio; donde se espera plantear algunas de las siguientes actividades: liderazgo, escucha activa, resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otras.
- *Realizar evaluaciones quincenales*: hace parte del pilar “Conocimiento técnico”. Se propone que se inicien otras evaluaciones y que su enfoque serían temas que propongan las mismas células de trabajo, pero dirigidos a todos los agentes así ellos mismos estarían siendo evaluados por sus mismos compañeros, generándoles retos.

A continuación, se puede observar en la imagen 5 el diagrama⁶ con las mejoras al proceso de mesa de ayuda; las nuevas actividades se encuentran en color rojo:

⁶ El diagrama de la Imagen: 5 Proceso Integrado Mesa de Ayuda fue realizado con el programa web draw.io (<https://app.diagrams.net/>)

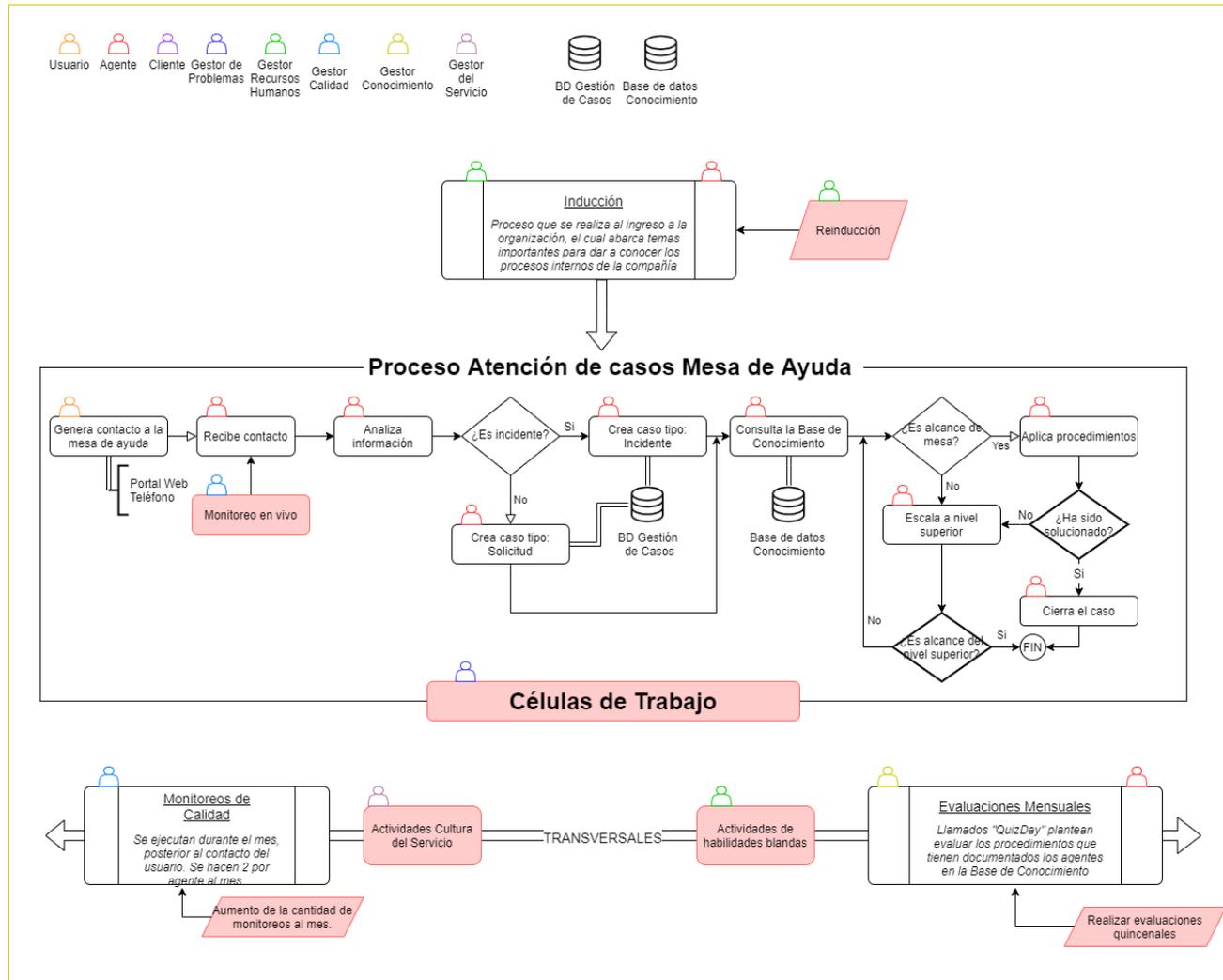


Imagen: 5 Proceso Integrado Mesa de Ayuda

Nota: Para ver el detalle de las actividades definidas en la imagen 5, ver el Anexo 1: *Tabla 2: Actividades detalladas puntos de control.*

3.3.1.2 Definición nuevas actividades Gestión de Problemas

Las actividades principales que se han definido para el proceso de gestión de problemas son:

- *Reinducción:* hace parte del pilar “Contexto de la organización” y se ve necesario replantear los temas de contexto de la organización para cuando ingresa personal nuevo y en ese mismo sentido ofrecer los nuevos temas a los empleados actuales. La falla en este momento radica en que se difunde un video para que en el tiempo de la capacitación lo visualice, pero realmente no se hace algo consciente y a profundidad.
- *Revisión de la información con las células de trabajo:* hace parte del pilar “Células de trabajo”. Se propone tener sesiones quincenales con agentes de servicio, que sean rotativos en las sesiones para que todos logren tener la misma información. Además, con esto se puede empezar a evidenciar si el plan está siendo efectivo o no. Se busca tener un trabajo más cara a cara con el proceso de mesa de ayuda y que sea más visible para ellos la figura de gestor de problemas.
- *Análisis del proceso de células de trabajo:* hace parte del pilar “Células de trabajo”. Se propone evaluar el proceso de las células de trabajo, no tanto para obtener una calificación, sino para generar planes de mejora de acuerdo a los feedback entregados por los agentes.

Para la evaluación se tendrán varios aspectos a tener en cuenta:

- Agilidad de los agentes en la resolución de los casos.
 - Detección temprana de novedades.
 - Feedback de parte de los agentes de servicio, promoviendo la construcción de las células desde sus propias vivencias.
- *Actividades Cultura del Servicio:* hace parte del pilar “Cultura del servicio”. Se plantea actividades de cambios de roles donde los agentes de servicio puedan operar en el rol del usuario, del supervisor, de algún proceso de apoyo; con esto se busca generar empatía en ellos para que en el momento de la atención al usuario puedan dar una atención empática, activa y propositiva. Se espera conocer los resultados de esta actividad, evidenciando la disminución de quejas de servicio que se generen posterior a esta actividad.
 - *Actividades de habilidades blandas:* hace parte del pilar “Vocación de servicio”. Se evidencia la necesidad de empezar un programa de habilidades blandas, dirigida a directivos, coordinadores, supervisores, analistas y agentes del servicio; donde se espera plantear algunas de las siguientes actividades: liderazgo, escucha activa, resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otras.

A continuación, se puede observar en la imagen 6 el diagrama⁷ de las mejoras al proceso Gestión de Problemas:

⁷ El diagrama de la Imagen: 6 Proceso Integrado Gestión de Problemas fue realizado con el programa web draw.io (<https://app.diagrams.net/>)

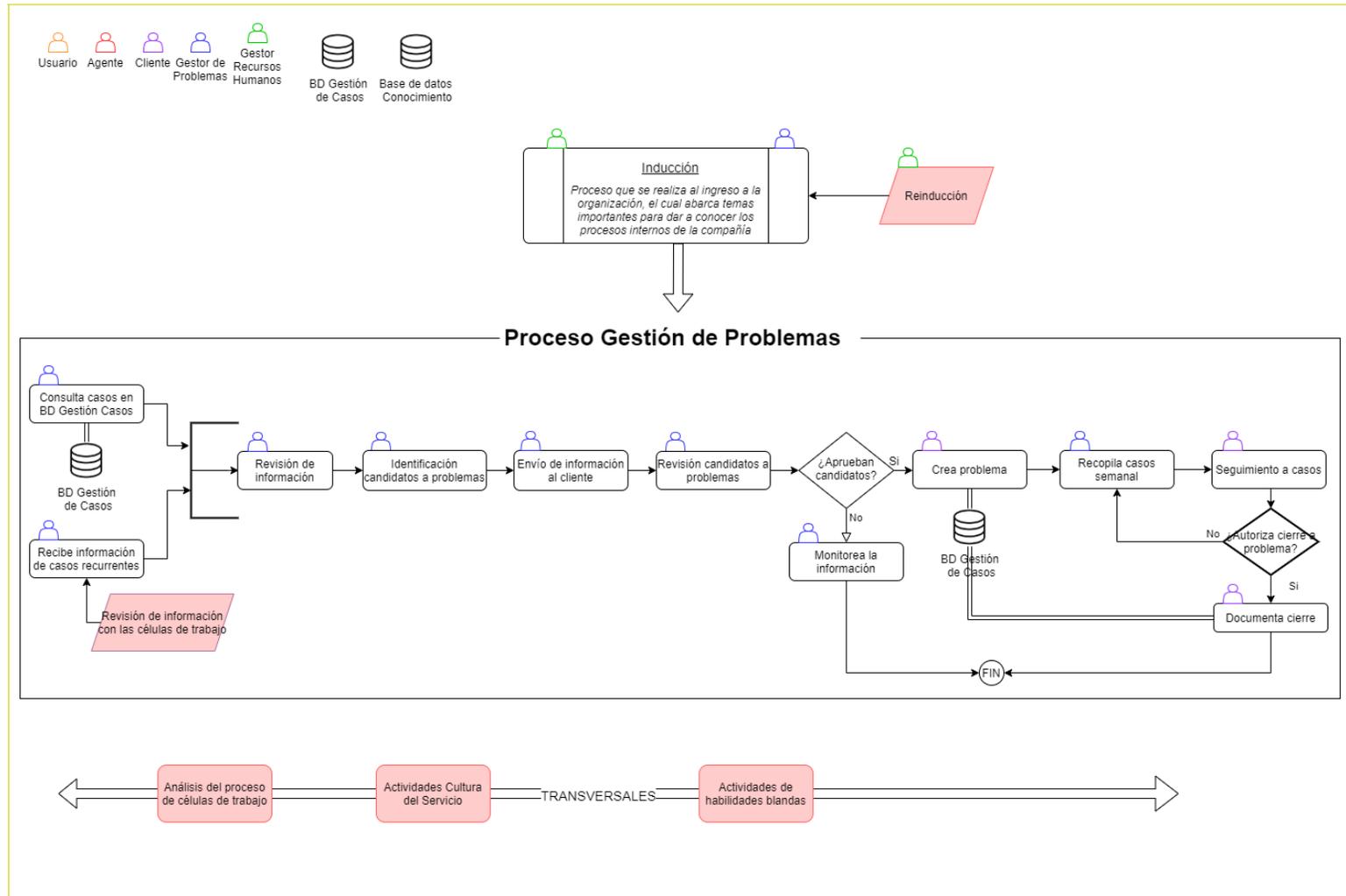


Imagen: 6 Proceso Integrado Gestión de Problemas

Nota: Para ver el detalle de las actividades definidas en la imagen 6, ver el Anexo 1: *Tabla 2: Actividades detalladas puntos de control.*

4. Conclusiones

Con el desarrollo de este artículo se pudo hacer un recorrido por los procesos de gestión de incidentes y problemas, conocer cómo operan actualmente, donde son los puntos que requieren mayor atención y de qué forma se podría mejorar esta integración de ambos procesos que es tan importante para otorgar el valor del servicio que busca el cliente.

Aunque ITIL sea uno de los estándares más usados en la Gestión de Servicio de TI, tal como lo afirman (Gil-Gómez et al., 2014) en su artículo *Service Quality Management Based On The Application Of The ITIL Standard*, se apoya la estructura en la Norma ISO 20000 que proporcionará un mayor control en la definición, ejecución y monitoreo de las actividades que realiza cada uno de los procesos. Se hallaron 3 pilares importantes en la gestión de incidentes, que soportan toda la nueva propuesta de integración y que va de la mano con los hallazgos en la falta de calidad del servicio que se está entregando al cliente.

Con la inclusión de la Norma ISO20000 se propone que la compañía adopte las actividades y nuevos esquemas planteados en tiempos planeados para que de esta forma sea más ágil hacer el monitoreo y evaluación de las actividades. Aunque se entiende que algunas de dichas actividades requieren tiempo, se opta por tener actividades a corto, mediano y largo plazo que conlleven a un mismo resultado. Se definieron 7 actividades macros para que sean puntos de control y se ejecuten mediante el ciclo de vida de planear, hacer, actuar y verificar; esto con el fin de atender los 12 hallazgos de la mesa de ayuda y los 2 de la gestión de problemas.

En el diagnóstico de la mesa de ayuda, se lograron recopilar 12 hallazgos de las fallas en las que se incurrían o que son efecto de algunas prácticas que requieren ser mejoradas; fue útil para tener como base en el análisis de las causas y finalmente poder tener unos planteamientos claros para mejora en la integración. Asimismo, en el diagnóstico de la gestión de problemas, se identificaron 2 hallazgos importantes que permitieron evidenciar una falencia en el proceso de ingreso de los agentes de servicio y es que en la socialización de procesos de apoyo durante la inducción no está quedando completamente claro su objetivo y utilidad.

Sin duda, esto ha permitido evidenciar una falencia en la aplicación del marco de trabajo ITIL, sobre el cual la empresa ha soportado sus procesos de Gestión de Servicios de TI; sin embargo, con el desarrollo de este trabajo se espera fortalecerlo en 2 de los procesos más importantes que tiene la gestión de resolución.

Para contrarrestar el diagnóstico realizado, se plantearon dos análisis a los hallazgos de la gestión de incidentes y gestión de problemas; en el resultado de dicho análisis se llega a la conclusión que el proceso de negocio más afectado es el de Calidad de Producto, evidenciándose la falta de coherencia, adherencia y consistencia de atención por parte de los agentes de servicio al usuario, entonces esto ha ocasionado inconformidad y convivencia con los errores por parte de los usuarios.

Otro resultado de dicho análisis es la alta rotación de personal y la baja motivación laboral con la que los agentes de servicio desempeñan su actividad; esto se fundamenta en las múltiples actividades y procedimientos que tienen que ejecutar los agentes de servicio para dar una atención integral a los usuarios, solo que en ocasiones son muchos temas que deben tener presente y sin duda inducen al error. Además, en los monitoreos de calidad, que tan solo se ejecutan 2 por mes para cada agente, no se logran evidenciar todas mejoras que puede tener el proceso completo, es por esto que se recomienda incrementar la cantidad de monitoreos y realizar monitoreos en vivo.

5. Referencias

- Abad, L. M. (2010). *ISO/IEC 20000. Guía completa de aplicación para la gestión de los servicios de tecnologías de la información.*
- Antonio Jose Segovia. (n.d.). *¿Qué es ISO 20000? Guía simplificada sobre requerimientos de ISO 20000.* <https://advisera.com/20000academy/es/que-es-iso-20000/>
- Espinoza, R., & Socasi, E. (2011). Análisis y diseño del Service Desk basado en ITIL V3 Para Quitoeduca . Net. *Escuela Politécnica Del Ejercito*, 196. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/5108>
- Gil-Gómez, H., Oltra-Badenes, R., & Adarme-Jaimes, W. (2014). Service quality management based on the application of the ITIL standard [Gestión de la calidad de servicios apoyados en la aplicación del estándar ITIL]. *DYNA (Colombia)*, 81(186), 51–56. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84907328459&doi=10.15446%2Fdyna.v81n186.37953&partnerID=40&md5=7c272e6e44ee0fa0c8c698e2150cb200>
- International, M. (n.d.). *Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado.* <https://managing-ils-reporting.itcilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>
- Jäntti, M., & Cater-Steel, A. (2017). Proactive Management of IT Operations to Improve IT Services. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 14(2), 191–218. <https://doi.org/10.4301/s1807-17752017000200004>
- Medina Cárdenas, Y. C., Areniz Arévalo, Y. A., & Rico Bautista, D. W. (2016). *Alineación estratégica bajo un enfoque organizacional de gestión tecnológica: ITIL & ISO 20000.* 20, 82–94. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2016.SE1.a06>
- Medina Cárdenas, Y. C., & Rico Bautista, D. W. (2008). MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIOS PARA LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA: ITIL Model of Administration of Services for the Universidad of Pamplona: ITIL. *Scientia Et Technica Scientia et Technica Año XIV*, 39(39), 314–319. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503056>
- Melendez-Llave, K. A., & Dávila-Ramón, A. E. (2018). Adoption's problems of information technology service management models. A systematic literature review. *DYNA (Colombia)*, 85(204), 215–222. <https://doi.org/10.15446/dyna.v85n204.57076>
- Pérez, A. (2011). ISO/IEC 20000 el Estándar para la Gestión de Servicios de TI. *Researchgate.Net*, 3, 13–16. http://www.researchgate.net/publication/258644061_Libro_de_Actas_del_V_Foro_Iberomericano_de_los_Recursos_Marinos_y_la_Acuicultura/file/3deec528c8c45982e7.pdf
- Unisys. (2019). *GESTIÓN DE PROBLEMAS.* Repositorio Percipio - Unisys. <https://share.percipio.com/cd/ajax1cIOY>

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

6. Tabla de Anexos o Apéndices

6.1. Anexo 1

Tabla 2: Actividades detalladas de puntos de control

En la tabla se encuentran detalladas las actividades que se definieron en el objetivo # 3, para apoyar la nueva estructura de los procesos de mesa de ayuda y gestión de problemas.

Punto de Control	Actividad	Proceso	Medición	Periodicidad	Área	Justificación	Tipo de actividad
Vocación de servicio	Planificación actividades de habilidades blandas	Planear	N/A	Única	Recursos Humanos	Se evidencia la necesidad de empezar un programa de habilidades blandas, dirigida a directivos, coordinadores, supervisores, analistas y agentes del servicio. En este programa se espera plantear algunas de las siguientes actividades: liderazgo, escucha activa, resolución de conflictos, toma de decisiones, entre otras. Actividad a corto plazo.	Principal
	Ejecución de actividad de habilidades	Hacer	Encuesta de satisfacción	Mensual	Recursos Humanos	Se propone programar actividades mensuales referente a 2 habilidades blandas, lo que se espera que es estén grupos de diversas áreas y niveles de la organización, así se espera que exista empatía e inclusión. Actividad a corto plazo.	Complementaria
	Evaluación de actividad de habilidades	Verificar	N/A	Mensual	Recursos Humanos	Al finalizar cada actividad, se propone una evaluación, que permita determinar el éxito de lo aprendido en la actividad. Actividad a corto plazo.	Complementaria
Cultura del servicio	Actividades “Cultura del Servicio”	Hacer	Disminución de quejas de servicio	Mensual	Gestión del Servicio	Se plantea actividades de roles donde los agentes de servicio puedan operar en el rol del usuario, de esta forma generar empatía en ellos para que en el momento de la atención al usuario puedan dar una atención empática, activa y propositiva.	Principal

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

						Se espera conocer los resultados con la disminución de quejas de servicio que se generen posterior a esta actividad. Actividad a corto plazo.	
	Actividades de Gestión del cambio y cultura	Hacer	N/A	Quincenal	Recursos Humanos	Planear capacitaciones en gestión del cambio y cultura, que permitan fortalecer la confianza de los empleados en la organización, concientizando la capacidad laboral y de aporte que tiene cada uno de ellos en la ejecución de sus labores. No se plantea medición, pero si se espera notar cambios actitudinales en los diferentes niveles de la organización. Actividad a mediano plazo.	Complementaria
Células de trabajo	Formación de células de trabajo temáticas	Planear	N/A	Mensual	Gestión del Servicio / Gestión de Problemas	Planear células de trabajo con los agentes de servicio, donde uno de ellos sea líder por un tiempo determinado, y que, a su vez, este sea quien en coordinación con el gestor de problemas difunda los hallazgos encontrados durante el día o la semana de trabajo. Estas células se plantean ser de grupos de no más de 5 personas, donde rotarán sus roles semanalmente para que todos puedan aportar en el crecimiento del plan; además que cada célula, se "especializaría" en uno o dos temas que sean más recurrentes por los contactos de los usuarios. Actividad a corto plazo.	Principal

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

	Análisis del proceso de células de trabajo	Hacer	Cantidad de problemas creados % Reducción de incidentes, quejas y reaperturas	Mensual	Gestión del Servicio / Gestión de Problemas / Agentes de Servicio	Para la evaluación se tendrán varios aspectos a tener en cuenta: * Agilidad de los agentes en la resolución de los casos. * Detección temprana de novedades. * Feedback de parte de los agentes de servicio, promoviendo la construcción de las células desde sus propias vivencias. Actividad a corto plazo.	Principal
	Revisión de la información con las células de trabajo	Hacer	Cantidad de problemas creados. Cantidad de KOF o RFC creados	Quincenal	Gestión del Servicio / Gestión de Problemas / Agentes de Servicio	Generar sesiones quincenales con agentes de servicio, que sean rotativos en las sesiones para que todos cuenten con la misma información. De esta forma y con las células de trabajo se podrán identificar mejoras en los procedimientos. Actividad a corto plazo.	Principal
Contexto de la organización	Planear recapacitación de la organización, enfoque en procesos de apoyo	Planear	N/A	Única	Recursos Humanos / Gestión del conocimiento	Se ve necesario replantear los temas de contexto de la organización para cuando ingresa personal nuevo y en ese mismo sentido ofrecer los nuevos temas a los empleados actuales. La falla en este momento radica en que se difunde un video para que en el tiempo de la capacitación lo visualice, pero realmente no se hace algo consciente y a profundidad. Adicional, no se imparten capacitaciones a los agentes de servicio directamente desde los procesos de apoyo, estos temas solo se incluyen en unas presentaciones sin tener todo el contexto. Actividad a mediano plazo.	Complementaria
	Ejecución de la recapacitación	Hacer	N/A	Única	Gestión del conocimiento	Programar por grupos las capacitaciones. Actividad a mediano plazo.	Principal

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

	Evaluación de resultados de la capacitación	Verificar	Resultados evaluación	Única	Gestión del conocimiento	Se ve la necesidad de evaluar estas capacitaciones para medir la efectividad de la misma y que se pueda tener el feedback también de los agentes de servicio. Actividad a mediano plazo.	Complementaria
Conocimiento técnico	Refuerzo temático a las evaluaciones mensuales	Planear	Resultados evaluaciones mensuales	Mensual	Gestión del Servicio / Gestión del conocimiento	Actualmente, los agentes de servicio tienen un examen mensual para medir sus conocimientos en ciertos temas de operación de la mesa de ayuda; lo que se propone acá es que se pueda reajustar la metodología y se incluyan temas de la organización y de los procesos de apoyo. Actividad a corto plazo.	Complementaria
	Iniciar con evaluaciones quincenales	Hacer	N/A	Quincenal	Gestión del conocimiento	Además de lo anterior, se propone que se inicien con otras evaluaciones que su enfoque serían temas que propongan las mismas células de trabajo, pero dirigidos a todos los agentes. Actividad a mediano plazo.	Principal
	Evaluación resultados evaluaciones quincenales	Verificar	Resultados evaluaciones quincenales	Quincenal	Gestión del Servicio / Gestión del conocimiento	Analizar los resultados de las evaluaciones y tomar acción frente a los puntos débiles que se encuentren. Actividad a mediano plazo.	Complementaria
Monitoreos de calidad	Planificar monitoreos en vivo	Planear	N/A	Semanal	Gestión del Servicio / Gestión de Calidad	Esta actividad se centra en que la persona de Calidad haga el monitoreo de ciertas llamadas mientras el agente de servicio está en línea con el usuario. De esta forma se podrán hacer refuerzos más oportunos. La planificación se espera que se haga con el Supervisor y sea de modo incógnito para el agente. Actividad a mediano plazo.	Principal
	Ejecución de monitoreos en vivo	Hacer	Resultados monitoreos en vivo vs monitoreos mensuales	Semanal	Gestión de Calidad	En la ejecución, la persona de Calidad ingresa al sistema de llamadas y se conecta a la llamada que tiene el agente, califica la atención que está dando el agente y la oportunidad de la información.	Complementaria

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado

						Finalmente, entregará el resultado de esta sesión, máximo un día hábil después del monitoreo. Actividad a mediano / largo plazo.	
	Replanificar la ejecución de los monitoreos mensuales	Verificar	Resultados monitoreos mensuales	Mensual	Gestión de Calidad	En la actualidad la cantidad de monitoreos es inferior al 1% de los casos que son registrados, por esto se espera que paulatinamente se pueda empezar a hacer por mes al menos el 5% y que a 6 meses se llegue a una muestra de 10%. Actividad incremental, se espera ver cambios desde el corto plazo, pero puede tardar hasta el largo plazo.	Principal
Proceso completo	Análisis y Conclusiones quincenales	Actuar	N/A	Mensual	Gestión del Servicio / Gestión de Problemas / Gestión del Conocimiento / Gestión de Calidad	Se programarán unas sesiones mensuales para analizar y evaluar las actividades realizadas durante el mes y realizar los ajustes que se requieran.	Complementaria

Especialización en Alta Gerencia de Sistemas Integrados de Gestión

Proyecto de Grado