

Transformación del soporte al usuario de TI: Acercamiento de los usuarios y las resoluciones y las resoluciones

Uso de la estrategia de IBM de derecha a izquierda para acelerar la resolución, mejorar la experiencia del usuario y reducir costos



Contenido

- 2 Introducción
- 3 Comprensión del impacto de las presiones de costo actuales en el soporte al usuario
- 3 Presentación del enfoque de derecha a izquierda para el soporte al usuario de TI
- 5 Descubrimiento de los seis componentes de la estrategia de derecha a izquierda
- 8 Comprensión de los beneficios de implementar la estrategia de derecha a izquierda
- 14 Evaluación de su nivel de madurez de derecha a izquierda
- 15 Lecciones de aprendizaje: próximos pasos recomendados
- 15 Liberación del financiamiento del soporte para sus nuevas inversiones
- 16 Para más información

Introducción

El lugar de trabajo tal como lo conocemos está cambiando rápidamente, al igual que las expectativas de los usuarios acerca de los servicios y soporte de TI. Las tendencias de la industria como “traiga su propio dispositivo” (BYOD), la omnipresencia de los dispositivos móviles y los estilos de trabajo en cualquier lugar y en cualquier momento impulsan el cambio. La industria del soporte de TI puede aprovechar nuevas formas de servir a aplicaciones a través de plataformas de nube, virtualización y movilidad que reducen la complejidad en el punto terminal. Adicionalmente, más formas inteligentes de ofrecer servicios a través de una búsqueda mejorada, portales personalizados, mensajería instantánea, biometría, automatización y análisis permiten que la experiencia del usuario sea muy superior a lo que estamos acostumbrados. Los usuarios con dos o tres tipos de dispositivo no son algo raro, ya que disfrutan de la capacidad de elegir el dispositivo ‘correcto’ para la tarea que deben realizar.

Todo esto viene con nuevos problemas de soporte, seguridad, costo y volumen de datos que demandan mejores maneras de proporcionar soporte a través de procesos y herramientas

mejorados. Los ejecutivos de TI necesitan nuevos enfoques para mantener bajo el costo del soporte mientras mantienen la calidad del servicio. Para lograr estos dos requisitos importantes, las organizaciones deben establecer una nueva referencia para el éxito: un progreso continuo hacia la eliminación de puntos de falla, que reducirá los requisitos de soporte y los costos laborales, a la vez que mejora la satisfacción y la experiencia del cliente.

La estrategia de ‘derecha a izquierda’ es un modelo comprobado para ayudar a los ejecutivos de TI a planificar su enfoque y equilibrar la ecuación de costo versus calidad. El objetivo es mover continuamente el soporte desde las costosas construcciones de soporte telefónico tradicional que requieren mucho trabajo en el sitio hacia un modelo más inteligente, llevando la resolución de incidentes más cerca de la fuente: el usuario. Emplear la estrategia de derecha a izquierda ayuda a reducir el costo por usuario a la vez que mejora la productividad, lo que genera una mejor experiencia de usuario y un modelo de soporte más eficaz donde, con el tiempo, se pueden evitar problemas.

Este artículo proporciona una visión en profundidad de los componentes de la estrategia de derecha a izquierda para ayudar a los líderes de TI a evaluar sus entornos de soporte y proporcionar los medios para demostrar la mejora cuantitativa en la productividad y el ahorro de costos para sus organizaciones. El documento aprovecha los años de experiencia y el conocimiento de IBM dentro del entorno de soporte al usuario, así como las casi dos décadas de aplicación de la estrategia de derecha a izquierda con clientes en todo el mundo.

En el lugar de trabajo flexible actual, se requiere un nuevo enfoque para el soporte al usuario, tanto para reducir costos como para mejorar el rendimiento del usuario.

Comprensión del impacto de las presiones de costo actuales en el soporte al usuario

El clima de economía global continúa ejerciendo presión sobre las empresas para reducir los costos y el soporte de TI. Aún así, no es ningún secreto que controlar los costos de TI y de soporte al usuario ha sido un problema constante durante años. Según IDC, para el 2017, la transferencia de inversiones en torno a las tecnologías de movilidad, servicios en la nube, grandes datos, análisis y medios sociales desde TI hasta la línea de presupuestos comerciales, requerirá del 60 % de los CIO para reducir el costo de la infraestructura y las operaciones para centrarse en la innovación y el valor del negocio.¹

Las personas responsables del soporte al usuario se enfrentan a un conjunto difícil de desafíos para reducir costos a la vez que mejoran los niveles de servicio. La necesidad de un aumento en la inversión nunca fue mayor para mantener el ritmo de las demandas del negocio y del lugar de trabajo, como:

- Proporcionar soporte remoto para un rango cada vez mayor de dispositivos que no son propiedad de una corporación, como teléfonos inteligentes y tablets con diferentes entornos operativos.
- Ofrecer soporte de TI coherente y a toda hora a una fuerza laboral móvil geográficamente dispersa.
- Aumentar la productividad del empleado y mejorar la experiencia ofreciendo una rápida resolución de los problemas, así como la eliminación o cancelación de incidentes.
- Brindar servicio a los usuarios a través de diferentes tipos de canales que tengan un sentido eficaz para ellos según su estilo de trabajo, madurez de TI y experiencia.
- Poner a prueba nuevas tecnologías y herramientas para una mejora constante.

Para algunos gerentes de TI, la realidad de presupuestos reducidos ha restringido sus opciones a:

- Limitar la implementación de nuevas aplicaciones o tecnologías para evitar la expansión de los requisitos de soporte.
- Limitar las opciones de BYOD o restringirlas por completo.
- Intercambiar calidad de servicio por costo con soporte remoto completo.

Las organizaciones de soporte de TI ahora deben ver más allá de las herramientas permanentes de costo tradicional como el arbitraje laboral, que se comprimió más allá de la curva de valor, y considerar cambios transformacionales acerca de cómo se ofrece el soporte.

Las organizaciones de soporte de TI deben ver más allá del enfoque tradicional de la gestión de costos, y acercarse a un enfoque nuevo y transformacional para el soporte al usuario.

Presentación del enfoque de derecha a izquierda para el soporte al usuario de TI

La estrategia de derecha a izquierda apunta a reducir o evitar incidentes y problemas, y acelerar los tiempos de resolución para mejorar la productividad del usuario, a la vez que disminuye los costos de soporte. Esto se logra aplicando procesos y herramientas inteligentes, actualizando la arquitectura para modelos de entrega de aplicación más eficaces y aprovechando el análisis de información inteligente. Considera el espectro de soporte de TI como un todo integrado para planificar transiciones entre grupos de resolución. En ocasiones, esto puede llevar a un aumento inadvertido del costo cuando hay brechas o cuando se suboptimizan las áreas.

Entre los beneficios cuantificables de implementar este enfoque se encuentran:

- Hasta un 10 % de mejora en la productividad de los empleados por medio de la reducción de incidentes, duración de incidentes y necesidad de visitas en el sitio.
- Un impacto del costo laboral de un 10 a un 40 % a través de una menor cantidad de llamadas al primer nivel de la mesa de ayuda y, en consecuencia, el aumento de la cantidad de llamadas en el segundo o tercer nivel de soporte.
- Una reducción en los costos de incidentes y relacionados con apagones de hasta un 10 %, al adoptar un enfoque basado en la prevención que lleva a eliminar los incidentes por completo.

- Un turno de hasta un 15 % o más de llamadas a canales de autoayuda, que representan un aumento de cuatro veces en la utilización de la autoayuda en comparación con los enfoques tradicionales.
- Un aumento de cinco veces en el uso de asistencia remota, que reduce la necesidad de costosas visitas al sitio.

La figura 1 muestra que, al mover las solicitudes de resolución de soporte del enfoque de trabajo intenso más costoso de la derecha (por ejemplo, resoluciones en el sitio) a un modelo preventivo y automatizado más rentable a la izquierda (resolución de problemas, virtualizada, automatizada, habilitada por el usuario con el objetivo final de evitar problemas), es posible lograr las reducciones de costo deseadas a la vez que se mejora la experiencia del usuario.

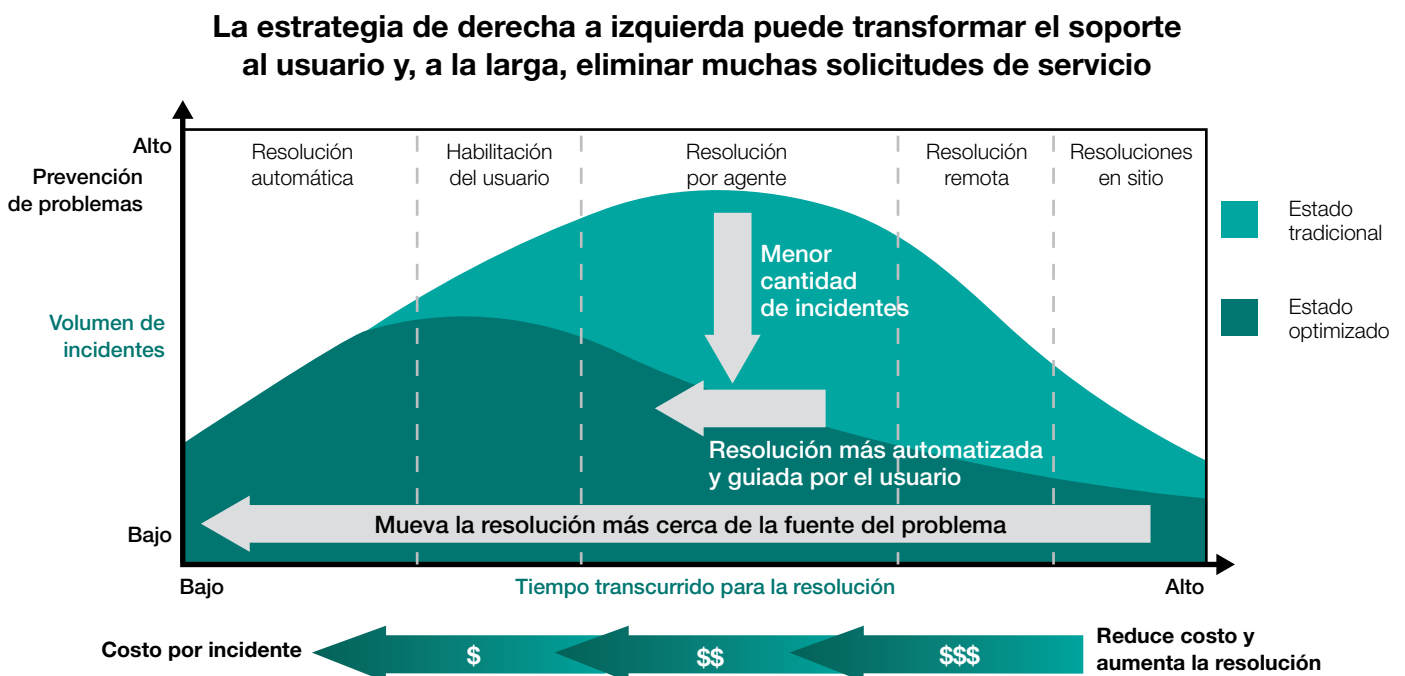


Figura 1. La estrategia de derecha a izquierda de IBM utiliza un modelo virtualizado y automatizado de soporte al usuario que lo ayuda a reducir costos a la vez que mejora la experiencia del usuario.

Descubrimiento de los seis componentes de la estrategia de derecha a izquierda

De manera separada, cada uno de los seis componentes de la estrategia de derecha a izquierda puede producir resultados independientes significativos; sin embargo, los mayores beneficios aparecen cuando se implementan de manera integral en la empresa.

La estrategia de derecha a izquierda puede transformar el soporte al usuario y, a la larga, eliminar muchas solicitudes de servicio.

Resoluciones en sitio

El soporte en sitio, que generalmente es la forma más costosa de soporte, incluye proporcionar asistencia para el usuario trabajando de manera física en el equipo; normalmente se proporciona en persona, en el lugar del usuario o haciendo que el usuario o el dispositivo se desplacen hasta el depósito. Generalmente, este modo de soporte incurre el mayor tiempo transcurrido hasta la resolución, tiene el mayor impacto sobre la productividad del usuario y representa el mayor costo.

Resolución remota

La resolución remota incluye asistir al usuario desde una ubicación remota a la del usuario (en comparación con el soporte en el sitio). Los mayores niveles de movilidad del usuario exigen un modelo de soporte más sólido que puede abordar incidentes de manera remota. Las mejores capacidades, como toma de control a distancia, recuperación de imagen, herramientas de diagnóstico mejoradas, virtualización del escritorio y aplicaciones, nube, bases de datos de conocimiento, motores de búsqueda, análisis de datos y una visibilidad mejorada del sistema y la configuración de un usuario, ofrecen medios para resolver incidentes tanto simples como complejos sin importar dónde se encuentra el usuario

en el momento en que ocurre el problema. El soporte remoto puede ser hasta cuatro o más veces más rentable que el soporte en el sitio y solucionar el problema en horas en lugar de días

El cambio de un modelo de call center a un enfoque de service desk es un primer paso sólido.

Resolución por agente

La resolución por medio de agente de mesa de ayuda es la forma más común de soporte de resolución remota, en la que el usuario se pone en contacto con un único punto de contacto de TI para tener asistencia. El tipo de mesa de ayuda establecido puede influenciar en gran medida el tiempo que toma resolver o cerrar llamados o solicitudes de incidentes. Por ejemplo, si se adopta un enfoque de call center en el que únicamente se lidia con los tipos de llamadas más básicos en el primer contacto (a menudo denominadas “atrapar y despachar”) dará como resultado una parte significativa de llamadas que se transfieren más allá de la mesa hasta grupos de resolución de mayor nivel, en los que la duración hasta la resolución puede aumentar a horas o días en lugar de minutos. Con los años, las organizaciones de TI han llegado a reconocer el beneficio de un enfoque de mesa de ayuda en el que se maneja una parte significativa de llamadas (50 – 60 %) en el primer contacto, lo que genera una mayor productividad del empleado.

Aumentar la resolución en el primer contacto cambiando de un enfoque de call center a una mesa de ayuda es un primer paso sólido en la estrategia de derecha a izquierda que muchas organizaciones ya han tomado. Sin embargo, la estrategia no se detiene ahí.

Los tickets que pasan más allá de la mesa de ayuda a grupos de resolución de mayor nivel afectan la productividad, por lo tanto la estrategia continúa buscando oportunidades para crear la capacidad de la mesa de ayuda de lograr niveles incluso mayores de resolución en el primer contacto. Esto se ha logrado por medio

de mejoras continuas en la tecnología, en el área de unidades de respuesta de voz (VRU), a través de un mejor análisis y enrutamiento de las llamadas para asegurarnos de que cada incidente se maneje de manera óptima. Estas mejoras también se han extendido a la gestión de cola de entrada, donde las herramientas como la cola universal permiten que la mesa de ayuda maneje diferentes tipos de solicitudes (llamadas, e-mails, fax, conversaciones en la web) en tiempo real utilizando el enrutamiento basado en habilidades, ofreciendo respuestas dirigidas a las solicitudes del usuario mientras se mejora el tiempo de resolución. La tecnología de gestión de problemas también se aprovecha en gran medida para conducir análisis de causa raíz. Para impulsar aún más la productividad del empleado, el enfoque de derecha a izquierda ha adoptado la metodología de mejora continua del servicio alineada con la IT Infrastructure Library® (ITIL®) y reconocida por la industria. Esta metodología aprovecha la gestión de problemas proactiva de ITIL y las herramientas Lean Six Sigma como el control estadístico del proceso. El uso del análisis de datos de incidentes, como el análisis de afinidad, permite apuntar a los principales problemas a través de los procesos de prevención de defectos, reduciendo aún más los costos y minimizando los incidentes.

Más allá de llevar el trabajo desde el extremo derecho hasta la resolución por agente, la estrategia apunta a crear un cambio más a la izquierda en las áreas de habilitación de usuarios, resolución de problemas automáticos y eliminación de problemas.

La estrategia de derecha a izquierda consta de las mejores prácticas basadas en ITIL, para ayudar a reducir la pérdida de productividad e impulsar la mejora continua.

Habilitación del usuario

En un estudio mundial reciente del lugar de trabajo de IBM, el 43 % de las grandes empresas del mundo cuentan con cierta forma de solución de autoservicio de TI, y otro 40 % adicional que piensa implementarla.² Desafortunadamente, la baja confianza del usuario en las opciones de autoservicio debido a las interfaces deficientes y la falta de integración durante la experiencia han limitado los beneficios de ahorro de tiempo y dinero. Los usuarios que tienen una experiencia de autoservicio no tan positiva optarán por llamar a la mesa de ayuda para hablar con “los expertos”. Las empresas que diseñan e implementan una estrategia de autoservicio bien planeada basada en una experiencia integrada end-to-end pueden esperar solucionar una mayor proporción de los problemas en el nivel 0.

La buena noticia es que con el avance de las tecnologías, las herramientas, el análisis y los procesos, hay disponible una estrategia de autoservicio exitosa que implementa una combinación de:

- Motores de búsqueda que ofrecen capacidades de búsqueda intuitivas y multilingües con resultados precisos en una sintaxis de idioma natural y fácil de comprender.
- Portales de estado de incidentes que mantienen a todos los interesados informados en todo momento, según lo requieran.
- Una ruta de soporte de resolución simple y progresiva que hace que los usuarios pasen de verificar novedades y alertas, las 10 preguntas principales, a buscar en la base de datos de conocimientos, iniciar el ticket, conversar y, por último, realizar una toma de control remota antes de llamar a la mesa de ayuda.
- Mejores capacidades de informes que proporcionan información detallada del perfil del recurso y del usuario para permitir una experiencia más personalizada e inteligente.
- Bases de datos de contenido actualizado que producen respuestas precisas y relevantes a través de avances en las herramientas de gestión del conocimiento.
- Personalización del portal por medio del perfil de usuario para lograr un enfoque más eficaz del servicio y alentar la repetición en su uso.
- Informes de tendencias de uso del autoservicio para revisar los índices de adopción y las áreas de desafío.

Los usuarios no se preocupan tanto por la fuente del soporte, sino que les interesa más cómo da una respuesta rápida a sus necesidades, si se puede acceder a él en cualquier momento y lugar en que lo necesiten y si les otorga un mayor grado de control. La tecnología de autoayuda de hoy ofrece una experiencia de usuario rápida, agradable y exitosa que, junto con ciertos incentivos organizacionales, acelerarán una mayor aceptación.

Por lo general, a los empleados les importa menos de dónde proviene el soporte que el acceso eficiente valioso a la resolución de calidad a través de un dispositivo y un método que les convenga.

Resolución automática de problemas

En la mayoría de los casos, los problemas de soporte al usuario se han abordado de manera altamente reactiva, con métricas centradas en la velocidad de la resolución. Un objetivo clave de la estrategia de derecha a izquierda es la capacidad de la entrega automática y las medidas proactivas y preventivas para solucionar problemas sin intervención humana.

Se han logrado mejoras significativas por medio de herramientas de mesa de ayuda automáticas que evitan la necesidad de intervención de un agente. Los tipos de llamadas que se ajustan bien a este enfoque son:

- **Restablecimientos de contraseña**

Las llamadas para restablecer la contraseña pueden conformar hasta el 40 % de todas las llamadas a la mesa de ayuda. Estos altos generadores de volumen de llamadas se pueden eliminar de manera eficaz o reducir significativamente mediante la implementación de soluciones de restablecimiento de contraseña de autoservicio automático, en todo momento. La disponibilidad del derecho biométrico ha hecho que el restablecimiento automático de contraseñas sea incluso más seguro y eficaz.

- **Virus, seguridad y actualización de parches**

El control continuo de la protección contra virus y de la política de seguridad, así como la prevalencia de imagen del dispositivo, se mantienen por medio de la distribución programada de parches de software que se aplican automáticamente para la autorecuperación. Estas verificaciones automáticas de estado garantizan la aplicación de actualizaciones críticas de software sin necesidad de involucrar al usuario.

- **Supervisión proactiva del rendimiento**

La supervisión de las condiciones de rendimiento del sistema contra las zonas históricamente 'normales' y el rastreo de las alertas del sistema pueden prevenir la aparición de problemas en una estación de trabajo. Se pueden tomar medidas o scripts automáticos para evitar por anticipado que el problema afecte al usuario de manera alguna.

El futuro del enfoque de derecha a izquierda aprovechará los agentes inteligentes de los dispositivos del usuario que recopilan continuamente datos en tiempo real, entrecruzan referencias con problemas ya conocidos y recomiendan acciones basadas en pruebas con índices de confianza. Esta tecnología inteligente diagnostica, analiza y repara el incidente sin ayuda humana y lo hace sin dañar la estabilidad de la máquina. El sistema tomará medidas, evitando que el problema escale y actualizando los registros de activo para futuras referencias. El usuario debe saber que esta acción correctiva se tomó a su nombre para ayudar a garantizar su productividad y el rendimiento del sistema.

Las soluciones predictivas y preventivas son el objetivo futuro para maximizar el rendimiento del sistema y del usuario.

Prevención de problemas: el objetivo final

El objetivo de evitar incidentes evolucionará a medida que todos los componentes individuales y sus tecnologías, procesos y sistemas de gestión de conocimiento de soporte funcionen en conjunto. Es posible adoptar un primer paso muy importante para lograr este objetivo, al aprovechar la virtualización del entorno del usuario.

Está ampliamente aceptado que la virtualización del servidor y las infraestructuras de almacenamiento ofrecen una ventaja significativa, ya que disminuyen los costos de gestión y los requisitos de espacio físico, mejoran la recuperación ante desastres y permiten un aprovisionamiento más rápido. Muchas empresas han aprovechado la virtualización tanto de las aplicaciones como del escritorio, en combinación con modelos de aplicaciones ofrecidas en la nube, para obtener beneficios similares en la infraestructura del escritorio. Este enfoque permite un entorno de usuario centralizado más eficaz y seguro que reduce la complejidad y la cantidad de partes móviles a ese nivel de usuario. Despliegue más rápido de nuevas aplicaciones, aprovisionamiento más rápido de nuevos dispositivos, soporte más fácil de BYOD y gestión centralizada son algunos de los beneficios. Además, la copia de seguridad y la recuperación, las actualizaciones de parches y la gestión del cumplimiento se simplifican. Deutsche Annington (DAIS), una empresa de gestión de propiedad de Alemania, notó que mediante la virtualización de sus escritorios, disminuyó sustancialmente el tiempo necesario para aprovisionar y capacitar a nuevos empleados y contratistas. El escritorio estandarizado también condujo a una cantidad considerablemente menor de incidentes.

Quienes han adoptado la virtualización y la nube en el escritorio han observado los siguientes beneficios de “cambio a la izquierda”:

- Se reduce en gran medida el soporte en sitio (hasta un 80 %) en especial cuando se utilizan clientes ligeros y PC reutilizadas. Un dispositivo de estado sólido en el extremo reduce la cantidad de fallas relacionadas con hardware, eliminando las partes móviles y reduciendo así las solicitudes de instalación/transferencia/agregado/cambio (IMAC) y las visitas de mantenimiento.
- La naturaleza de la gestión centralizada desde la virtualización permite que los especialistas de TI se ocupen del mantenimiento y la copia de seguridad del escritorio en lugar del usuario, que a menudo no tiene experiencia, lo que reduce las llamadas

de nivel 1 hasta un 30 %. El escritorio sin estado, separando el sistema operativo, las aplicaciones y las configuraciones personales del hardware, puede reducir los problemas en gran medida.

- Los restablecimientos instantáneos a condiciones de estado anteriores mejoran la velocidad de resolución.
- Aprovisionamiento de nuevos dispositivos y BYOD en horas o minutos en lugar de días.

Luego de implementar las tecnologías de virtualización de escritorio, Auto-Teile-Unger experimentó una reducción masiva en el costo del soporte de TI mediante la centralización. La virtualización y la centralización no solo aumentaron la disponibilidad y el rendimiento de las aplicaciones, sino que también llevaron a un mayor nivel de seguridad y menor vulnerabilidad ante virus.

Las plataformas de desarrollo de nuevas aplicaciones móviles también contribuyeron con los cambios de derecha a izquierda al aprovechar el modo “escrito una vez, ejecutado en muchas plataformas”, ya que redujeron la complejidad del entorno. Este modo, diseñado para reutilizar interfaces de programas de aplicación (API) y componentes comprobados, puede ser un modo más inteligente de desarrollo para el espacio de aplicación móvil que cambia rápidamente.

La virtualización del entorno del cliente ofrece otra vía para evitar problemas.

Comprensión de los beneficios de implementar la estrategia de derecha a izquierda

Para demostrar cómo la estrategia de derecha a izquierda puede, de hecho, mejorar la productividad del empleado, disminuir los costos end-to-end, reducir el tiempo de resolución y los volúmenes de incidente y eliminar problemas en el origen, IBM ha desarrollado una metodología de métricas en profundidad de derecha a izquierda.

El análisis es posible mediante el seguimiento en el tiempo de los cambios en el volumen de incidentes de la derecha a la izquierda, junto con sus porcentajes de resolución en cada nivel (por ejemplo, nivel 0, nivel 1, nivel 2), utilizando una metodología estadística de control del proceso. El cambio significativo en los incidentes se determina con rigor estadístico a través de este método. Para ayudar a facilitar una representación visual del progreso, los porcentajes de resolución de incidentes se trazan en un gráfico de ondas para ver las tendencias y los cambios de volumen en los que se llevó a cabo la resolución de incidentes. Por último, se utilizan otros puntos de prueba pertinentes específicos del costo por asiento, mediciones del tiempo medio hasta la resolución del incidente (MTTR) y satisfacción del usuario para demostrar los beneficios y el impacto de los cambios de derecha a izquierda.

Las siguientes ilustraciones pertenecen a las tres empresas de diferentes industrias que tenían su conjunto de desafíos únicos pero compartían la misma necesidad de reducir costos sin afectar la calidad del soporte que ofrecían. Si bien cada una implementó una solución que abordaba el problema específico al que se enfrentaban, todas adoptaron el modelo de derecha a izquierda como su enfoque general.

No se puede manejar de manera eficaz lo que no se mide, y las métricas de la estrategia de derecha a izquierda ayudan a garantizar el logro de los beneficios esperados.

Entorno y desafíos de la gestión de servicios de IBM

Con más de 400.000 empleados en más de 170 países, combinados con una necesidad creciente de facultar a los empleados para que trabajen en cualquier momento y en cualquier lugar, los ejecutivos de IBM comprenden lo crítico que puede ser el soporte mundial

de TI para mantener al personal productivo e involucrar a los clientes. También tienen una necesidad significativa de reducir los costos de soporte para cumplir con las demandas del negocio, a la vez que dan respuesta a la rápida evolución de una empresa móvil. Para cumplir con este objetivo, la empresa halló un modo de reducir en forma considerable la cantidad de llamadas de soporte, así como de implementar un medio para disminuir el costo de las llamadas que no sean complejas.

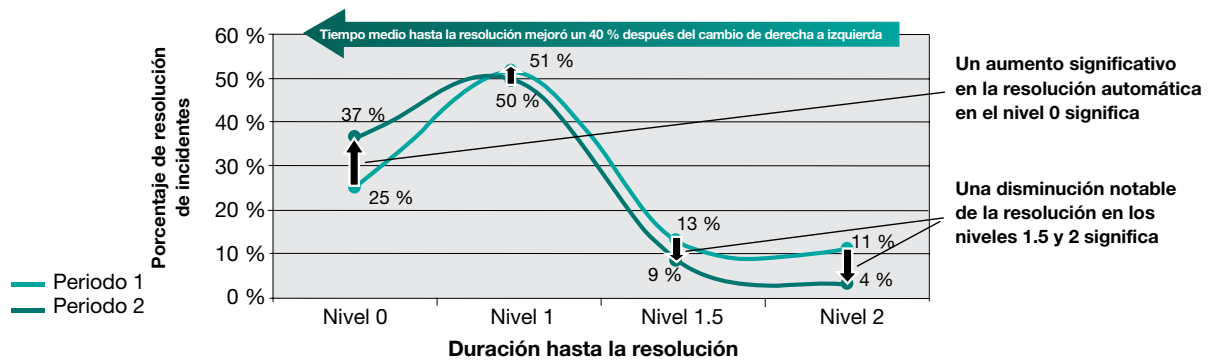
Mediante el uso de la estrategia de derecha a izquierda, IBM pasó por una transformación comercial mediante la implementación de la opción un “clic para conversar” que se despliega automáticamente cuando un usuario busca contenido de autoayuda. Esta nueva y popular opción de soporte proporciona un modo conveniente y eficaz de obtener soporte del centro de ayuda mientras promociona soluciones de autohabilitación como primera opción. Este enfoque aprovecha las soluciones de menor costo, reduce los cargos de telefonía y aumenta la productividad de los agentes, ya que pueden trabajar exitosamente en muchas conversaciones a la vez en comparación con las llamadas telefónicas en serie.

Además, IBM introdujo e implementó una plataforma sólida y abierta en el sistema operativo Linux® a una parte cada vez más grande de la empresa de usuarios de IBM. Este sistema operativo demuestra ser más estable; se requiere menos resolución en el sitio de nivel 2 y el aumento en la resolución de nivel 0 y 1 fomentó una disminución en los incidentes generales.

Por último, para permitir soporte adicional del entorno BYOD, se instituyó un soporte en blog, foro y de colaboración pública para la tecnología Apple. Esto significó que no hubo más llamadas a la mesa de ayuda para soporte de BYOD, y una introducción estratégica de canales de soporte adicionales para mantener a los usuarios satisfechos y productivos.

Junto a estas tres recientes mejoras, IBM sigue aumentando su aprovechamiento de la toma de control remota (nivel 1.5) y aprovisionamiento con contacto mínimo para reducir las visitas en el sitio.

IBM notó ahorros significativos en el costo, a la vez que redujo el tiempo promedio hasta resolver el incidente en un 40 %



Volúmenes de resolución de incidentes

Nivel de resolución	Nivel 0 (Habilitación del usuario)	Nivel 1 (Centro de ayuda)	Nivel 1.5 (Soporte técnico centralizado)	Nivel 2 (Soporte técnico)	Total
Categoría de resolución	Automatización/Herramientas	Resolución por agente	Resolución remota	Resoluciones en sitio	Todos los incidentes
Período 1	25 %	51 %	13 %	11 %	100 %
Período 2	37 %	50 %	9 %	4 %	100 %

Costo por incidente ← \$ ← \$\$ ← \$\$\$ Disminución de \$1 millón en el costo con el cambio de derecha a izquierda

Figura 2. Puntos de prueba de derecha a izquierda para IBM. El periodo 1 representa 12 meses de datos de resolución de incidentes antes de la implementación de derecha a izquierda, mientras que el periodo 2 representa 12 meses de datos de resolución de incidentes tras la implementación de derecha a izquierda.

En la figura 2, el periodo 1 representa 12 meses de datos de resolución de incidentes antes del cambio de derecha a izquierda, mientras que el periodo 2 representa 12 meses de datos de resolución de incidentes tras la introducción de la conversación web, BYOD y el sistema operativo Linux en la empresa de usuarios de IBM.

Durante el transcurso del periodo 2, IBM notó estos beneficios:

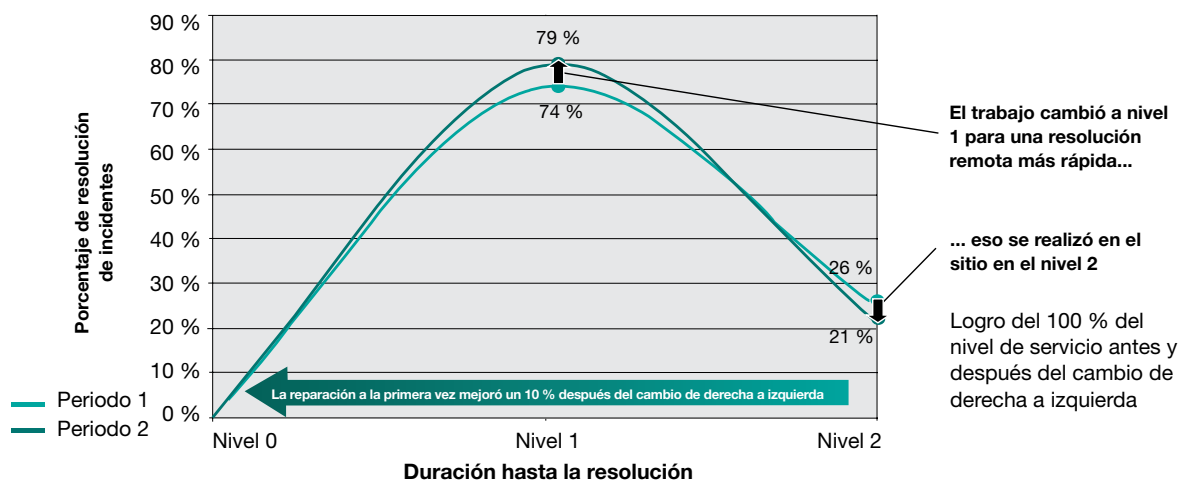
- Ahorros significativos en el costo (>\$1 millón) a medida que el trabajo cambia el enfoque de entrega de la derecha (más costoso) a la izquierda (menos costoso).
- El tiempo promedio para resolver por completo un problema de usuario (por ejemplo, tiempo medio hasta la resolución) mejoró en la empresa del usuario en un 40 %. Esta mejor productividad de los usuarios se logró mediante la reducción de la duración hasta la resolución de los incidentes, que redujo el tiempo de inactividad del usuario.
- El volumen general de incidentes se redujo un 4 % entre los periodos 1 y 2, lo que impulsó un entorno más estable para los usuarios con menos rotura de TI y alentó un mayor tiempo de actividad para productividad.

Entorno y desafíos de la gestión de servicios de Endesa

Endesa, empresa de servicio público líder en España y empresa de electricidad privada en Latinoamérica, notó que las solicitudes de servicio para sus 15.700 empleados estaban tardando mucho tiempo en resolverse. El costo laboral crecía a un ritmo inaceptable. Para abordar el tiempo medio hasta la resolución por incidentes de TI, el proveedor de TI de Endesa, IBM, se centró en mejorar

los porcentajes de resolución en la primera llamada, así como en reducir el tiempo general para la resolución de incidentes. Utilizando la estrategia de derecha a izquierda, Endesa también tomó en cuenta tecnología que pudiera lidiar con un porcentaje de las solicitudes, al permitir que el trabajo cambie a alternativas menos costosas.

La actualización de las capacidades de gestión de conocimiento de Endesa fue el primer pedido del negocio



Volúmenes de resolución de incidentes

Nivel de resolución	Nivel 0 (Habilitación del usuario)	Nivel 1 (Centro de ayuda)	Nivel 2 (Soporte técnico)	Total
Categoría de resolución	Automatización/Herramientas	Resolución por agente	Resoluciones en sitio	Todos los incidentes
Periodo 1	0 %	74 %	26 %	100 %
Periodo 2	0 %	79 %	21 %	100 %



Figura 3. Utilizando la estrategia de derecha a izquierda, Endesa pudo ahorrar un 23 % en el costo, como evidencia en la comparación de los 12 meses anteriores al cambio de derecha a izquierda (periodo 1) y los 12 meses posteriores al cambio (periodo 2).

El primer paso que tomó IBM fue revisar y actualizar las funciones de investigación de la gestión del conocimiento, que permitieron una búsqueda de soluciones más rápida y una mayor tasa de éxito en la resolución de problemas durante la primera llamada. Luego se implementaron herramientas automáticas, que se centraban en las aplicaciones que requerían volver a instalar o actualizar, lo que permitió que los empleados de nivel 1 manejaran más responsabilidades a menor costo. También se instituyeron verificaciones básicas y capacitación adicionales antes de que un agente pudiera transferir un ticket al siguiente nivel.

Como resultado, a los seis meses:

- La resolución durante la primera llamada mejoró en un 10 %.
- La cantidad de incidentes que manejó el personal del nivel 1 disminuyó en un 5 %.
- Consecuentemente, las solicitudes del nivel 2 disminuyeron un 5 %, incluso cuando el número general de incidentes subió en un 19 %.
- El cambio de volumen de derecha a izquierda generó un ahorro del 23 % del costo para proveedores de escritorio en sitio.

Entorno y desafíos de la gestión de servicios de Morgan Stanley

Morgan Stanley ha sido una de las empresas de servicios financieros más destacadas desde 1935. El foco en la atención personal y el servicio al cliente se ve reflejado en el enfoque de la empresa hacia sobre el soporte de TI interno. En los últimos años, Morgan Stanley se ha asociado con IBM para obtener soporte al usuario de TI a fin de fortalecer la calidad y la innovación, a la vez que reduce los costos de soporte y el tiempo de inactividad.

IBM introdujo la estrategia de derecha a izquierda en Morgan Stanley e implementó varias iniciativas diseñadas para ayudar a la empresa a equilibrar la rentabilidad y la eficacia al ofrecer soporte de TI a los usuarios.

Se instituyó un modelo de soporte técnico centralizado (CTS), que utiliza tanto técnicos dedicados como remotos (cuando están disponibles). El proceso de flujo de tickets se modificó y optimizó

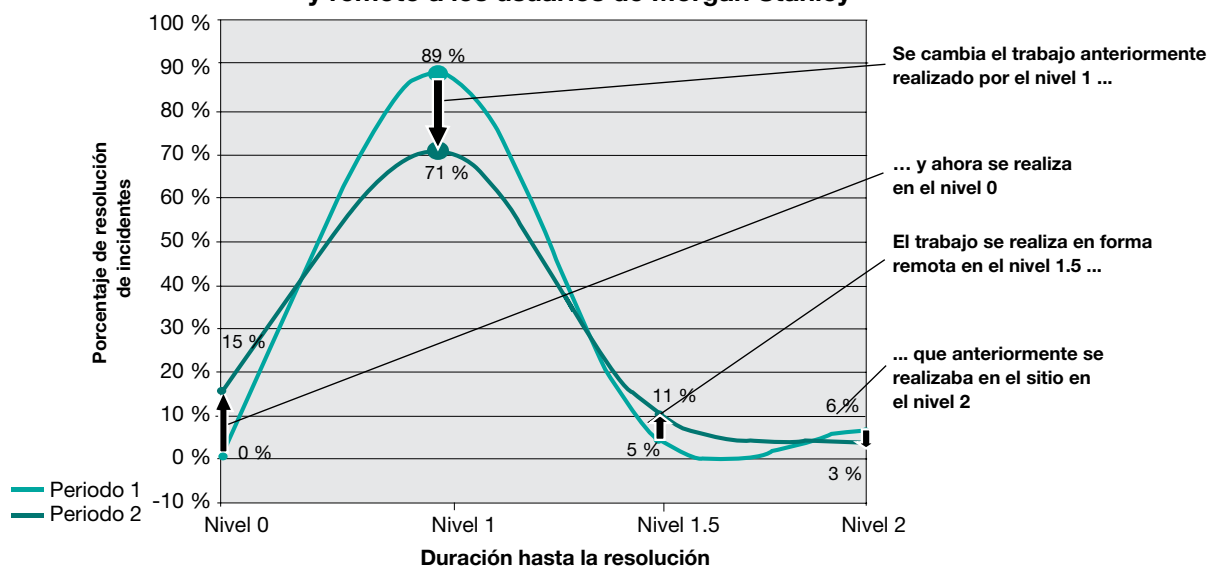
para enviar primero todas las solicitudes que no pertenecen a IMAC a las colas de CTS, antes de pasar a los técnicos de soporte en el sitio. Como resultado, la mesa de CTS resolvió de manera consistente entre un 85 y un 90 % de los tickets que se transfirieron de forma remota desde la mesa de ayuda, sin una visita costosa de soporte en sitio.

La automatización de las herramientas ha sido un componente clave que tanto Morgan Stanley como IBM capitalizaron para obtener una mayor penetración de la estrategia de derecha a izquierda. Las herramientas de toma de control remota se aprovecharon para mejorar los índices de resolución remota y disminuir el tiempo de inactividad del empleado. Se implementó una herramienta de análisis de datos para analizar los datos de incidente de usuario, aislar los tipos específicos de incidentes y descubrir oportunidades para resolver problemas en etapas tempranas de la habilitación del usuario y en los niveles de primer contacto. El restablecimiento automático de contraseñas sustituyó las tareas manuales, que llevaban mucho tiempo y que requerían de agentes de mesa de ayuda. Por último, se implementó una herramienta de gestión de conocimiento común para que la utilice el personal del nivel 1, nivel 1.5 y nivel 2, lo que ayuda a impulsar mejores índices de resolución.

Tal como se ve en la figura 4, Morgan Stanley logró los siguientes beneficios:

- Un total del 15 % de todos los incidentes ahora se abordan en el nivel 0 sin necesidad de interactuar con el analista de mesa de ayuda.
- Hubo una reducción del 20 % en los incidentes registrados en el nivel 1.
- La necesidad de un técnico de soporte en el sitio para resolver un problema del usuario en persona se redujo a la mitad y ha alcanzado niveles de mejores prácticas de soporte.
- El tiempo medio hasta la resolución (es decir, el tiempo promedio que lleva resolver un incidente de usuario) mejoró, a la vez que se observó un ahorro en los costos.
- Con la implementación de la estrategia de derecha a izquierda, los usuarios de Morgan Stanley ahora experimentan una reducción en los incidentes y una menor duración hasta la resolución, con una correspondiente baja en la pérdida de productividad, elevándola en las responsabilidades diarias de los usuarios.

Un modelo centralizado ayudó a ofrecer soporte dedicado y remoto a los usuarios de Morgan Stanley



Volúmenes de resolución de incidentes

Nivel de resolución	Nivel 0 (Habilitación del usuario)	Nivel 1 (Centro de ayuda)	Nivel 1.5 (Soporte técnico centralizado)	Nivel 2 (Soporte técnico)	Total
Categoría de resolución	Automatización/Herramientas	Resolución por agente	Resolución remota	Resoluciones en sitio	Todos los incidentes
Periodo 1	0 %	89 %	5 %	6 %	100 %
Periodo 2	15 %	71 %	11 %	3 %	100 %



Figura 4. Los usuarios de Morgan Stanley ahora pueden ser más productivos en sus responsabilidades diarias, mientras que los costos y el tiempo hasta la resolución para las solicitudes de soporte han disminuido.

Evaluación de su nivel de madurez de derecha a izquierda

La figura 5 presenta los niveles de madurez al adoptar la estrategia de derecha a izquierda. Se puede utilizar para evaluar el actual nivel de madurez de su soporte de usuario y ayudarlo a evaluar sus fortalezas y debilidades. Lo que es aún más importante, también le puede ayudar a comprender, a un alto nivel, cómo

crear un road map para adoptar la estrategia de derecha a izquierda en su organización. Es importante notar que cada nivel de madurez depende de que se implementen y se utilicen de manera adecuadas las capacidades del nivel anterior. La ilustración representa el cambio de incidentes a medida que se mueven hacia la izquierda cuando se adoptan nuevos niveles de madurez.

Comience a cosechar los beneficios de la estrategia de derecha a izquierda evaluando el nivel de madurez actual del soporte al usuario

	Prevención de problemas	Resolución automática de problemas	Habilitación del usuario	Resolución por agente	Resolución remota	Resolución en el sitio
Supervivencia (1)	Poca a nada	Poca a nada	Poca a nada	Poca a nada	Poca a nada	Negocio usual
Conciencia (2)	Estudio	Estudio	Estudio	Local-departamental	Supervisión	Reducciones planificadas
Capaz (3)	Entorno estandarizado	Herramientas & prácticas implementadas con seguimiento	Herramientas independientes disponibles	Consolidado	Implementado	Plan de reducción implementado
Comprometido (4)	Virtualización apalancada	Tecnologías completamente integradas	Portal integrado en uso regular	Con recurso global	Apalancado	Obtención del plan
Proactivo (5)	Integrado a las estrategias de negocio & TI	Todos los problemas adecuados resueltos en forma automática	Medio preferido de resolución de problemas del usuario	Virtual	Integral	Superación del plan

Figura 5. La matriz de madurez de derecha a izquierda de IBM proporciona tanto un road map de alto nivel para la ejecución como un método para evaluar la madurez de sus procesos actuales de soporte de usuario.

Lecciones de aprendizaje: recomendación de próximos pasos

Tal como lo demostraron los estudios de casos, la adopción de una estrategia de derecha a izquierda puede expresarse en muchas formas pero se pueden aprender buenas lecciones de las organizaciones que han dado el primer paso. Aquí hay algunas sugerencias adicionales que le ayudarán en el recorrido hacia una infraestructura de soporte más automática y rentable.

- Tómese el tiempo de realizar la evaluación del nivel de madurez de este documento y luego haga que otras personas de su organización de soporte lo hagan también. Al igual que con cualquier iniciativa, lograr que todos concuerden en una dirección es muy importante.
- Una evaluación inicial debería generar un acuerdo acerca de los niveles de madurez, y también debería aclarar tanto las fortalezas como las debilidades de su entorno de soporte. Estos hallazgos, junto con las demandas actuales del negocio, lo guiarán en el desarrollo de prioridades y de un road map exitoso.
- Analice sus tipos de llamada y dónde se resuelven para identificar las oportunidades más fáciles: abordar primero estas áreas puede proporcionar un rápido retorno de la inversión. Por ejemplo, busque tareas repetitivas que pueda mover del soporte de nivel 1 al nivel 0, y utilice este enfoque con cada nivel sucesivo para continuar disminuyendo el costo y la función.
- En sus análisis, no olvide evaluar cómo la estrategia de derecha a izquierda puede abordar los incidentes que se deben transferir al soporte de nivel 2 y nivel 3. El costo de estas organizaciones de soporte de mayor nivel puede ser significativo y el tiempo de cambio de la resolución de un problema puede ser prolongado, con el potencial de causar una importante pérdida extendida de productividad.
- A medida que comienza la implementación, priorice la adopción de tecnología y el desarrollo de procesos que aumenten la estandarización y racionalicen el uso de la computadora personal y las imágenes de aplicación. Lo que es más importante, garantice el soporte ejecutivo de las nuevas iniciativas. Todo cambio es difícil al comienzo y el soporte de gestión le ayudará a llegar más rápidamente al éxito.
- Evalúe la virtualización de las aplicaciones y el escritorio, las tecnologías de desarrollo de la nube y la movilidad para cambiar y mejorar el modelo de soporte para los servicios de usuario.
- Capture de manera oportuna la información existente y futura para garantizar que sus sistemas de gestión de conocimiento están ofreciendo la información necesaria sobre qué problemas se deben reparar y qué oportunidades se pueden aprovechar.
- Evalúe la predisposición de su organización para adoptar y adaptarse a nuevos modelos de análisis para automatizar el soporte y el cambio en el entorno.

Puede crear su road map aprovechando las experiencias de organizaciones similares a la suya o basándose en una metodología de mejores prácticas.

Liberación del financiamiento del soporte para sus nuevas inversiones

Brindar soporte a los usuarios se ha tornado cada vez más costoso, ya que abarca hasta un 70 % de los presupuestos de TI para el soporte de software y el mantenimiento de usuarios. Esto deja muy poca financiación para nuevas aplicaciones e innovación que puedan aportar verdadero valor a una empresa. La estrategia de derecha a izquierda se centra en la solución y la prevención proactivas, no simplemente dando respuesta al problema de entregar soporte de calidad a un menor costo. Es un modelo transformacional que los ejecutivos de TI pueden aprovechar para gastar menos en soporte al usuario, a fin de volver a invertir estos ahorros en proyectos que impulsen la productividad y el crecimiento de los ingresos para el negocio.

Para obtener más información

Para ver cómo IBM le puede ayudar a adoptar la estrategia de derecha a izquierda y obtener más información acerca de nuestra cartera de servicios para el entorno del usuario, visite:

ibm.com/services/us/en/it-services/end-user-support-services.html



IBM de Colombia S.A.

Cra 53 No. 100 – 25
Bogotá – Colombia

La página de inicio de IBM se puede encontrar en:
ibm.com

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas registradas de International Business Machines Corp., registradas en muchas jurisdicciones en todo el mundo. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de IBM u otras compañías. Una lista actualizada de marcas registradas de IBM está disponible en la Web en “Información de copyright y marca registrada” en ibm.com/legal/copytrade.shtml

IT Infrastructure Library es marca registrada de la Agencia Central de Computadoras y Telecomunicaciones, que ahora es parte de la Oficina Gubernamental de Comercio. ITIL es una marca registrada y una marca de comunidad registrada del Ministerio del Gabinete y está registrada en la Oficina de Patentes y Marcas de los EE. UU.

Linux es una marca registrada de Linus Torvalds en los Estados Unidos, en otros países, o en ambos casos.

Este documento entra en vigencia a partir de la fecha inicial de publicación y puede ser modificado por IBM en cualquier momento. No todas las ofertas están disponibles en todos los países donde opera IBM.

Los datos de rendimiento y los ejemplos de clientes citados se presentan únicamente con fines ilustrativos. Los resultados reales del rendimiento pueden variar según las condiciones de operación y configuraciones específicas. LA INFORMACIÓN EN ESTE DOCUMENTO SE PROPORCIONA “COMO ESTÁ” SIN NINGUNA GARANTÍA, EXPRESA O IMPLÍCITA, SIN GARANTÍAS DE COMERCIALIZACIÓN, ADECUACIÓN PARA UN FIN PARTICULAR NI NINGUNA GARANTÍA O CONDICIÓN DE INCUMPLIMIENTO. Los productos de IBM están garantizados de acuerdo con los términos y condiciones de los acuerdos bajo los cuales se suministraron.

¹ “IDC 2014 Predictions: CIO Agenda – Embracing 3rd Platform Leadership Challenges as IT Transitions from Technology to Service Delivery,” IDC, diciembre de 2013.

² “*Achieving success with a flexible workplace: Forward thinkers’ best practices to enhance productivity, spur innovation and reduce costs,*” IBM, mayo de 2012.

Escrito por: Dra. Linda S. Delbridge, PMP®; Mary Jane Couldridge, MBA, Citrix Certified; James Krick, Maestría en Instrucción y Currículo; Lisa Williams, BMus; Daniel S. Riley, Sociedad Americana para la Calidad Certificada Six Sigma Black Belt

© Copyright IBM Corporation 2016



Reciclar