

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



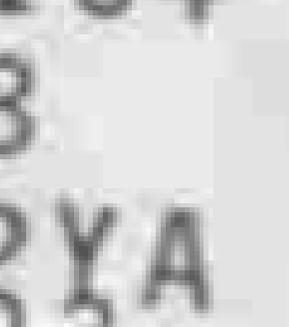
ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS DEL ESTADO
DE NUEVO LEON QUE UTILIZAN EL HELP DESK
COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE A
USUARIOS EN INFORMATICA

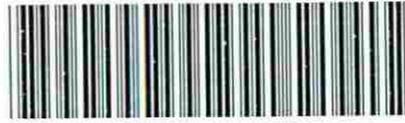
POR

JORGE ARTURO LAZO PEREZ

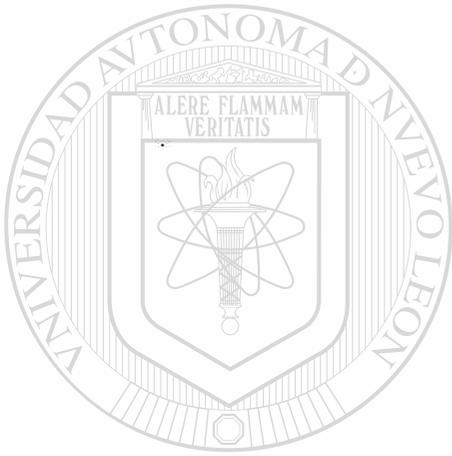
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRIA EN INFORMATICA
ADMINISTRATIVA CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION

MARZO DEL 2003

TN 
Z7164
.C8
FCPYA
2003
.L3



1020148502



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

m

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



**ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS DEL ESTADO
DE NUEVO LEON QUE UTILIZAN EL HELP DESK
COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE A
USUARIOS EN INFORMATICA**

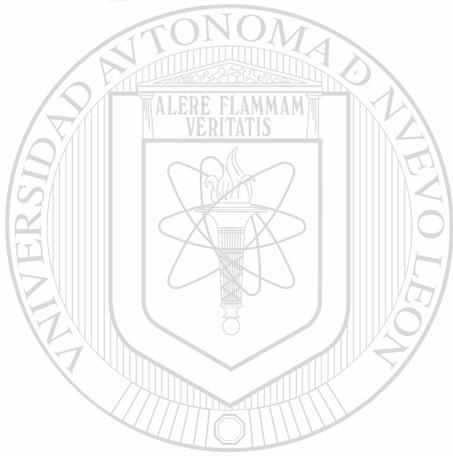
UANL

FOR
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
JORGE ARTURO LAZO PEREZ ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRIA EN INFORMATICA
ADMINISTRATIVA CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACION DE LA INFORMACION**

MARZO DEL 2003

TH
2160
' r . .
20 .
.13



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

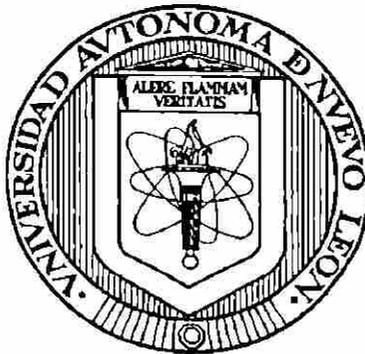


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



**ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN
QUE UTILIZAN EL HELP DESK COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE
A USUARIOS EN INFORMÁTICA**

Por

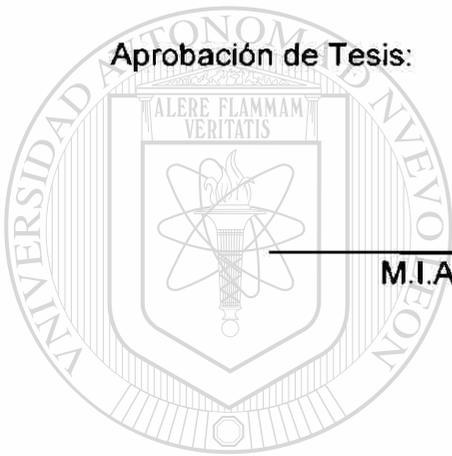
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
JORGE ARTURO LAZO PÉREZ ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Como requisito parcial para obtener el Grado de MAESTRÍA EN
INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA con Especialidad en
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Marzo, 2003

**ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN
QUE UTILIZAN EL HELP DESK COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE
A USUARIOS EN INFORMÁTICA**

Aprobación de Tesis:



M.I.A. JOSÉ FELIPE RAMÍREZ RAMÍREZ
Presidente

M.I.A. MARÍA DE JESÚS ARAIZA VAZQUEZ
Secretario

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

M.A. FRANCISCO ANTONIO CORTES CERDA
Vocal

M.A.P. FRANCISCO JAVIER JARDINES GARZA
Subdirector de Estudios de Postgrado

DEDICATORIA:

A DIOS

A MIS PADRES

A LULÚ

A COCO, CARO Y ANYLÚ

A MIS HERMANOS

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



AGRADECIMIENTOS

A DIOS por todo lo que he recibido sin merecer y regalarme vida, amor, alegrías, retos y satisfacciones cada día.

A mis padres que son mis ángeles del cielo, por su inmenso amor y porque me dieron todo aquello que sólo en casa se aprende.

A Lulú por su apoyo, comprensión, inteligencia y el amor creciente que día a día comparte conmigo.

A Coco, Caro y Anylú que son la luz que ilumina mi diario caminar.

A Chendo, Peter, Wicho, Tato, Callos, Pity y Cano por su cariño incondicional

A mis amigos y compañeros todos queridos.

También expreso mi más sincero agradecimiento al M.I.A. José Felipe Ramírez Ramírez Director de mi tesis. Así como a la M.I.A. María de Jesús Araiza Vázquez y al M.A. Francisco Antonio Cortés Cerda por formar parte del Comité de Tesis, por su apoyo y valiosos apuntes e interés, en la revisión del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

REPORTE FORMAL DE TESIS

	página
CAPÍTULO 1	11
Antecedentes	11
1.1 Introducción	12
1.2 Objetivo	15
1.2.1 Los principales objetivos:	16
CAPÍTULO 2	17
Orígenes del Help Desk	17
2.1 Evolución de la mesa de ayuda	18
2.1.1 El futuro del Help Desk	20
2.1.2 Metas del Help Desk	20
2.1.3 Alcances y limitaciones	21
2.1.4 Los tres niveles de atención del Help Desk	21
2.2 Marco Teórico	22
2.2.1 Antecedentes	22
2.2.2 Problemas comunes del usuario	23
2.2.3 Importancia del área	24
2.3 Conceptos	24
2.3.1 ¿Qué es un Help Desk?	24
2.3.2 El modelo Help Desk	25
2.3.3 El Help Desk tiene dos enfoques: ¿cuáles son?	26
2.3.4 Algunos beneficios que se obtienen a través de un Help Desk	27
2.4 Justificación	28
2.4.1 Justificación de la tecnología en un centro de soporte ...	30
2.5 Software especializado de atención a usuarios	30
2.5.1 Algunos ejemplos de sistemas disponibles en el mercado	31
2.5.1.1 Sistemas de respuestas de voz	31
2.5.1.2 Sistemas de integración de computadora y teléfono del agente	31
2.5.2. Acciones concretas	32

CAPÍTULO 3..... 34

Formación del Help Desk..... 34

3.1 Metodología para la implantación de un Help Desk..... 34
3.2 Construyendo las bases para un Help Desk..... 34
 3.2.1 Alineación con el negocio 35
 3.2.2 Valoración de las necesidades 35
 3.2.3 Cultura de servicio 36
 3.2.4 Medición del servicio de soporte a usuarios 37
 3.2.5 Procesos operacionales 38
 3.2.6 Motivación del recurso humano 38
 3.2.7 Perfil y habilidades de nuestro recurso humano 39
 3.2.8 Herramienta y tecnología..... 39

CAPÍTULO 4..... 41

Planeación y organización del Help Desk 41

4.1 Creación de un nuevo sistema Help Desk 42
4.2 Evaluación de un sistema Help Desk existente..... 44
4.3 Objetivos claves para la función del Help Desk 45
 **4.3.1 Establecimiento de un punto único de contacto
con los usuarios finales 45**
 **4.3.2 Minimización del impacto de los problemas y
cambios 45**
 **4.3.3 Asegurar la operatividad de los recursos de
informática 46**
 **4.3.4 Incremento en el uso productivo de los recursos de
informática 46**
 **4.3.5 Incremento constante del nivel de satisfacción de los
usuarios 47**
4.4 Planeación del Help Desk..... 47
 4.4.1 Definición del alcance inicial del Help Desk..... 48
 4.4.2 Solución de problemas..... 48
 4.4.3 Administración 48
 4.4.4 Mantenimiento..... 49
 4.4.5 Comunicación y entrenamiento..... 49
 **4.4.6 Evaluar todos los elementos con relación a la
organización 49**
 4.4.7 Definir responsabilidades 50
 4.4.8 Identificar el perfil del personal que dará soporte 50
 4.4.9 Matriz de habilidades..... 50
4.5 Características para diseño del Help Desk 51
 4.5.1 Ubicación física..... 51
 4.5.2 El Horario de trabajo..... 51
 4.5.3 Personal requerido en el Help Desk 52

4.5.4 Las características que debe poseer el software de Help Desk	52
4.5.5 Definición de las prioridades	53
4.5.6 Escalamiento de la llamada.....	53
4.6 Estandarización de hardware y software	54
4.7 Algunos ejemplos de software existente	55
4.7.1 GWI Software.....	55
4.7.2 Bendata.....	56
4.7.3 Remedy	56
4.7.4 Outsourcing.....	57

CAPÍTULO 5..... 59

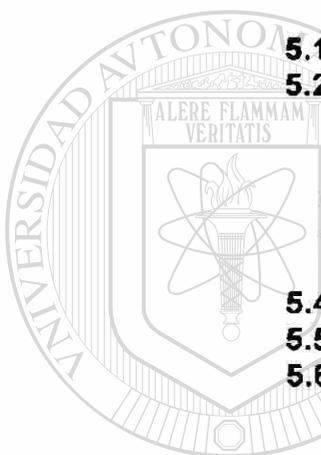
Operación del Help Desk..... 59

5.1 Actitud de servicio de los agentes	59
5.2 Atención efectiva de llamadas	59
5.3 Tips para resolver problemas relacionados con usuarios	60
5.3.1 Cumplir con los compromisos.....	61
5.3.2 Utilizar amplio criterio	61
5.3.3 Notificación al usuario.....	61
5.4 Resolución a los problemas.....	61
5.5 Síndrome del tercer oído	63
5.6 Manejo del estrés	64
5.6.1 Mecanismos para controlar el estrés	64

CAPÍTULO 6..... 65

Estrategia de mercadeo 65

6.1 La encuesta como mecanismo de recolección	66
6.2 Lineamientos de la encuesta.....	67
6.3 Tipos de encuestas	67
6.3.1 Preguntas cerradas.....	69
6.3.2 Preguntas abiertas	69
6.4 Distribución y recolección de encuestas	70
6.5 Elementos de la encuesta	70
6.6 Análisis y difusión de resultados	71
6.7 Reducción de costos a través de la automatización del Help Desk	71
6.8 Ahorro a través de la automatización.....	72
6.9 Reducción de costos en parada de equipo.....	72
6.9.1 Reducción de costos de entrenamiento	72
6.9.2 Disminución de costos de atención a usuarios	73



CAPÍTULO 7..... 74

Metodología para realizar la investigación..... 74

7.1 Introducción..... 74

7.2 Justificación del estudio 75

7.3 Variables a investigar 75

7.3.1 Help Desk..... 75

7.3.2 Usuarios..... 76

7.4 Cuestionario: 76

7.4.1 Help Desk..... 76

7.4.2 Usuarios:..... 77

7.5 Características de la muestra investigada 78

7.6 Procedimiento 78

7.7 Investigación de campo..... 78

7.8 Empresa A 79

7.8.1 Características del Help Desk..... 79

7.8.2 Características de los empleados de soporte 80

7.8.3 Número de usuarios a los que atienden 80

7.8.4 Importancia en la organización..... 80

7.8.5 Recursos destinados al Help Desk..... 81

7.8.6 Evaluaciones de desempeño 81

7.8.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la

tecnología 81

7.8.8 Tipo de trabajo que desempeñan 82

7.8.9 Percepción del servicio por parte del usuario..... 82

7.8.10 Grado de utilización del servicio 83

7.9 Empresa B 83

7.9.1 Características del Help Desk..... 84

7.9.2 Características de los empleados de soporte 84

7.9.3 Número de usuarios a los que atienden 85

7.9.4 Importancia para la organización 85

7.9.5 Recursos que se destinan al Help Desk 85

7.9.6 Evaluaciones de desempeño 86

7.9.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la

tecnología 86

7.9.8 Tipo de trabajo que desempeñan 86

7.9.9 Percepción del servicio por parte del usuario..... 87

7.9.10 Grado de utilización del servicio 87

7.10 Empresa C..... 87

7.10.1 Características del Help Desk..... 87

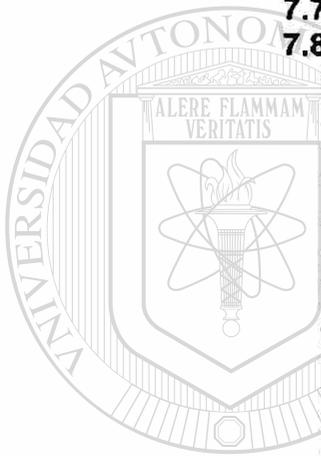
7.10.2 Características de los empleados de soporte 88

7.10.3 Número de usuarios a los que atienden 89

7.10.4 Importancia para la organización 89

7.10.5 Recursos que se destinan al Help Dek 89

7.10.6 Evaluaciones de desempeño 90

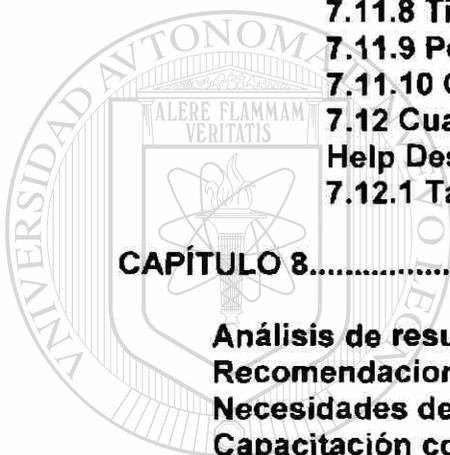


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LEÓN

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS



7.10.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la tecnología	90
7.10.8 Tipo de trabajo que desempeñan	90
7.10.9 Percepción del servicio por parte del usuario.....	90
7.10.10 Grado de utilización del servicio	91
7.11 Empresa D.....	91
7.11.1 Características del Help Desk.....	92
7.11.2 Características de los empleados de soporte	92
7.11.3 Número de usuarios a los que atienden	93
7.11.4 Importancia para la organización	93
7.11.5 Recursos que se destinan al Help Dek	93
7.11.6 Evaluaciones de desempeño	93
7.11.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la tecnología	93
7.11.8 Tipo de trabajo que desempeñan	94
7.11.9 Percepción del servicio por parte del usuario.....	94
7.11.10 Grado de utilización del servicio	94
7.12 Cuadro comparativo de investigación del Help Desk	95
7.12.1 Tabla comparativa.....	96
CAPÍTULO 8.....	98
Análisis de resultados.....	98
Recomendaciones y conclusiones	99
Necesidades de los usuarios.....	100
Capacitación continua y uso de tecnología	100
Resistencia al cambio	101
Interacción con otras personas.....	101
Retroalimentación de soluciones.....	101
Necesidades de efectividad	102
Metas departamentales/organizacionales	102
Conclusiones de estudio	102
Aportaciones	103
Recomendaciones para trabajos futuros	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
APÉNDICE.....	106





"Para lograr un call center de excelencia no basta con comprar tecnología inteligente, ni contratar personal inteligente, es fundamental saber administrarlo en forma inteligente."¹

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

¹ Dra. Marisa F. Montegaudó Gerente de Proaxion, una de las primeras consultoras en América Latina en dedicarse a dar apoyo y capacitación para el gerenciamiento de centros de atención telefónica.

CAPÍTULO 1

Antecedentes

Un asunto de primordial importancia, motivo del desarrollo de esta tesis, es relacionado con el fenómeno que existe en la mayoría de las organizaciones, debido a la comunicación interna entre los usuarios de tecnología de información y el departamento que les presta servicio de soporte, que comúnmente es el de Sistemas o Informática.

Trataremos de definir los factores que intervienen o modifican la productividad relacionada con el uso de tecnología, la cual en ocasiones se ve truncada por la falta de atención a usuarios a los cuales se les presentan problemas en la utilización de su equipo o de alguna herramienta de software, y que a su vez requieren soluciones adecuadas y oportunas.

Puede decirse que es un problema que existe en la mayoría de las organizaciones donde la utilización de tecnología ha crecido de manera continua y al mismo tiempo desorganizada, afectando factores como: falta de control tanto administrativo (inventario de equipo de cómputo), capacitación a usuarios, mantenimiento, relaciones usuario / sistemas, etc.

Los Help Desk están dejando de ser un centro de gastos para convertirse en una parte integral de la matriz de implantación de tecnología, logrando mejoras operacionales que se obtienen al utilizar sus beneficios.

¿Cuáles y cómo influyen los factores de atención a usuarios con relación a su productividad laboral y personal y como podría afectar dicha relación en cuanto a la desconfianza del usuario al utilizar tecnología sin soporte o capacitación?

La búsqueda de respuesta a los anteriores cuestionamientos, nos lleva a tratar de establecer un estudio en cuanto a la utilización de herramientas que nos lleven a solucionar problemas de atención a usuarios por medio de la implantación de un centro de servicio denominado Help Desk.

Como antecedente, se observa que la mayoría de las empresas tienen implementados sistemas de atención a clientes, pero es en el ámbito externo buscando mejorar calidad de servicio pero externamente y no con miras a mejorar las relaciones internas de productividad.

¿Se debe considerar el mismo nivel de estímulo en el aprovechamiento del personal en las empresas con relación al hecho de contar o no con apoyo

oportuno de servicio al caer en algún problema relacionado con el trabajo al utilizar tecnología?

Podemos mencionar que definitivamente sí existe una diferencia marcada en cuanto al hecho de que al usuario se le atiendan eficazmente los problemas y las dudas, porque, no solamente será atendido telefónicamente, sino que, en caso de ser necesario, al problema se le dará un escalamiento tal que al final la solución se dará, es decir, no habrá problema que no sea solucionado.

El Help Desk cuenta con un único punto de contacto para servicio a usuarios, en horario satisfactorio y normalmente se cuenta con un conmutador donde personal capacitado atenderá de manera eficiente.

De igual manera se deben definir políticas y procedimientos, donde se especificarán lineamientos, tipos de servicio, limitaciones y metodologías de servicio.

Existen también otros factores que influyen en el usuario por la frustración de no saber solucionar problemas con sus herramientas y no contar con el apoyo de profesionales capacitados para resolverlos, esto hace también que busque opciones de servicio en el ámbito externo, y los costos de no atenderlo pueden ser considerables puesto que a fin de cuentas la compañía tendrá que solventar dichos gastos.

1.1 Introducción

Es muy probable que en algunas organizaciones todavía se encuentren en la situación en la cual el usuario de algún recurso informático llame al departamento de sistemas / informática para solicitar algún técnico o especialista del área debido a que se le presenta algún problema con tecnología y necesita de la asistencia de este para solucionarlo.

El procedimiento típico para notificar estos problemas consiste en ubicar, vía telefónica, a un especialista del departamento a quien describirle el problema y conseguir una solución oportuna, pero no todo es tan fácil. Durante el procedimiento el usuario se encuentra con una cantidad de inconvenientes tal que a veces es desesperante sobre todo porque al mismo lo que le interesa es poder desarrollar su trabajo de manera eficiente. Entre los inconvenientes más comunes podemos citar los siguientes:

- ❖ Ningún técnico cuenta con el tiempo disponible para atender la llamada del usuario, de esta manera se genera el efecto ping-pong sobre la responsabilidad de atender al usuario.
- ❖ El usuario permanece en la línea telefónica ya un tanto desesperado e irritado.

- ❖ En ocasiones el usuario si es atendido con oportunidad pero no se lleva un registro de cada uno de los eventos, por lo tanto no se puede elaborar un plan de contingencia para dichas situaciones.

Estos inconvenientes y muchos más atentan contra la productividad del personal de muchas instituciones.

Por años la tarea de "apoyo a usuarios" se ha desarrollado como una actividad más dentro de nuestras organizaciones bajo de dirección de Sistemas, Informática, Centro de Cómputo o cualquier otro calificativo que podamos utilizar, donde su principal objetivo sería el de ofrecer soporte o ayuda a los usuarios finales de las distintas áreas de la institución.

Podría definirse como Centro de Ayuda a la solución organizada de contratiempos que afecta la productividad individual de los usuarios internos o externos, su función principal es la de resolver los problemas de tecnología que pueden presentarse.

Este concepto sobre la gestión del Help Desk es relativamente nuevo dentro de muchas de las organizaciones en Estados Unidos, país donde se inició la práctica, y donde aún grandes corporaciones desconocen el concepto, su aplicabilidad y por ende sus beneficios.

Definitivamente que debemos tomar en cuenta los aspectos de calidad en servicio dirigido en este caso a los usuarios internos de la empresa, lo cual definitivamente va a generar beneficios ante los clientes de la organización.

Con el objetivo de aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios, las empresas han buscado un gran número de opciones para asegurarse de que los servicios que proporcionan responden a las necesidades y cubren las expectativas de los usuarios finales de informática.

Los altos costos de las herramientas de interacción de las empresas con los usuarios y la búsqueda de un contacto más personal, así como una diferenciación de los mismos, han hecho surgir los Help Desk (Centros de Atención Telefónica).

El esquema de los Call Centers llegó a México hace apenas ocho años, con la proliferación de filiales de firmas extranjeras y la competencia que de ello derivó. En un principio, este tipo de servicios se ofreció únicamente a los grandes corporativos, que en ese momento eran los únicos dispuestos a pagar por un servicio de esta índole. Fue hasta 1997 cuando las empresas enfrentaron una real necesidad de crear ventajas competitivas frente a las exigencias del mercado.²

² Revista e-Contact #19 julio – agosto 2000 Centros Telefónicos @ Comercio Electrónico Instituto Mexicano de Telemarketing

Para lograr la productividad que hoy exigen los mercados, las empresas deben estar cerca de sus clientes, detectar sus necesidades y satisfacerlas oportunamente, siendo indispensable para lograr el objetivo anterior contar con sistemas de comunicación. Uno de estos sistemas son precisamente los Centros de Atención Telefónica.

Los Call Centers constituyen una de las soluciones relacionadas con la atención que permitieron a las compañías incrementar la retención de los clientes y prolongar la relación con los mismos, manteniendo altos niveles de rentabilidad y logrando la tan anhelada lealtad.

Los Centros de Atención Telefónica han evolucionado bajo distintas formas y proporcionado varios servicios como Telemercadeo, Atención a Clientes, Cobranza, Ventas y Mesas de Ayuda (Help Desks o Support Centers), entre otros.

Un Help Desk se puede definir como un punto único de contacto que recibe, concentra y registra los requerimientos de soporte de usuarios internos y/o externos con objeto de darles solución, ya sea de manera inmediata o generando las tareas que se requieran. Existen varios tipos de soporte o ayuda; los más comunes son el Soporte Técnico (que tiene un alto nivel de especialización) y el Soporte de Productos o Servicios.

En cuanto a la ubicación de los agentes para dar este tipo de servicio existen dos opciones; la primera es cuando éstos se encuentran en las instalaciones del Call Center y la segunda cuando están en las de los clientes.

Algunos expertos en el ramo opinan que los Centros de Llamadas y las Mesas de Ayuda se han convertido en verdaderos centros de inteligencia para los negocios. Algunas de las grandes ventajas que ofrecen son las siguientes: ®

- ♦ Ahorro de tiempo y dinero
- ♦ Creación de bases de datos de conocimientos sobre los productos y/o servicios
- ♦ Incremento en la productividad

El éxito de una Mesa de Ayuda depende de aspectos como:

- ♦ El capital humano
 - ♦ Contar con el equipo de trabajo adecuado
 - ♦ Tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal
 - ♦ Contar con perfiles y descripciones de puestos
-

- Capacitación técnica permanente
- Desarrollo de habilidades para el manejo y atención del usuario
- Definir procesos y procedimientos
- Contar con sistemas formales de evaluación de resultados basados en métricas
- Altos niveles de especialización
- Infraestructura adecuada
- Alianzas estratégicas y tecnológicas (tecnológicas para la operación de Hardware y Software y estratégicas para mejorar nuestro posicionamiento, así como el de las empresas con las que nos asociamos en el mercado)

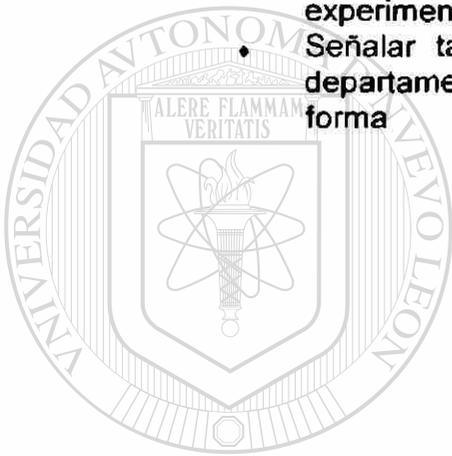
1.2 Objetivo

- La demanda de soporte ha aumentado significativamente, pero los niveles del personal han sido los mismos o han disminuido. Por esta razón, el futuro de un soporte recae en la capacidad del usuario para hacer interfaz con el Help Desk, el cual cuenta con herramientas de soporte complementarias que aprovechan los altos estándares de sistemas que facilitan las interfaces tecnológicas que se requieren
- El usuario de una computadora personal se convirtió efectivamente en un administrador de sistemas de escritorio. Existen casos en los que los usuarios provocan la caída de sus sistemas sin proponérselo al borrar archivos o alterar configuraciones que finalmente requirieron la visita de un técnico para una reparación completa
- El resultado será una reducción en el número de llamadas de los usuarios al Help Desk debido a la confiabilidad y seguridad mejoradas, así como las mejoras funcionales, haciendo que los sistemas fallen menos y sean más controlables por el usuario
- Por otro lado, la implementación de un software de Help Desk identifica los problemas a los que se enfrentan los usuarios para después separar aquellos que evita o ayuda a resolver en un futuro
- El objetivo de este documento es proporcionar estimaciones cuantitativas razonables sobre cómo al comenzar a utilizar las mejoras funcionales del Help Desk se obtiene un aumento a la productividad de los usuarios, al tiempo que se reducen los costos de soporte internos y externos del cliente. De la misma manera se proporciona un método y una hoja de trabajo que pueda ser

utilizado por el usuario para calcular sus propios ahorros utilizando sus datos

1.2.1 Los principales objetivos:

- Analizar las cargas existentes en las empresas al utilizar un Help Desk
- Determinar los factores de calidad en el servicio aplicable a obtener beneficios de productividad cuando la organización lleva a cabo la metodología
- Proporcionar una metodología que pueda extrapolarse al ambiente actual del Help Desk del usuario
- Comprobar que la productividad que el usuario podría experimentar a través de la eficiencia mejorada del Help Desk
- Señalar también el hecho de que la calidad y eficiencia del departamento de Sistemas por sí mismo será mejoradas en gran forma



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 2

Orígenes del Help Desk

“La preocupación principal para la mayoría de las empresas es el servicio a clientes. Para ser exactos, la mayoría de la gente se queja de las deficiencias del servicio a clientes. A los consumidores les preocupa cómo se manejan sus llamadas, ya sea para solicitar información, ayuda, comprar productos o plantear quejas, y esto casi siempre es una razón suficiente para que dejen de hacer negocios con compañías a las que han sido fieles durante años”. (Jensen, 1999)

Por otro lado, los profesionales de informática de las organizaciones se enfrentan cada vez a un número mayor de aplicaciones, a un medio ambiente fácilmente cambiante, a clientes (usuarios) más exigentes y conocedores y a los dueños o administradores de empresas que esperan recibir niveles de calidad en el servicio acorde a la infraestructura que el negocio a implementado.

“Un problema que se vive comúnmente en un centro de cómputo es que su personal casi siempre trabaja de manera reactiva –no preventiva– y su tiempo de trabajo es mal invertido. Sin embargo, con un Help Desk bien implementado, podemos tener puntos de reinicio de operación confiables y conocimiento de los eventos que ocurren en el ambiente organizativo de la organización”. (Rodríguez, 2000)

“Si vemos hacia atrás y comparamos la tecnología utilizada en las empresas en los años 70’s y 80’s con relación a los actuales, la diferencia es dramática. En ese tiempo las organizaciones crearon departamentos de sistemas para soportar terminales tontas, ahora soportan las redes, software y hardware utilizados por la organización”. (Lenz, 1996)

“Después de todos estos años y debido a la necesidad de ofrecer más y mejor apoyo a nuestros usuarios, como consecuencia del incremento en la utilización de la nueva tecnología que llega a nuestras empresas diariamente, esta actividad ha venido transformándose en una gestión con un alto grado de formalidad, disciplina y estructura totalmente diferente a tiempos pasados, y a la que se ha llamado Help Desk”. (Martínez, 1998)

“El Help Desk está evolucionando y convirtiéndose en un lugar de soporte proactivo, orientado al servicio al cliente, que reúne y disemina información, apoya a la toma de decisiones, que es integral y que además emerge como la clave para asegurar el entorno de inversión en TI por medio de proveer el soporte adecuado”. (Lusher, 1995)

2.1 Evolución de la mesa de ayuda

A continuación se detalla el caso de Soportec por considerarse un ejemplo representativo del comportamiento de los Help Desks durante los últimos diez años.

1990	<p>El mercado de usuarios demandaba principalmente soporte a Hardware; no había gran conocimiento en el mercado sobre el manejo y uso de computadoras personales. Estamos hablando de manera genérica, de equipos con características tecnológicas poco sofisticadas con procesador XT (8086 y 8088), 640 Kb de memoria RAM y HD (Disco Duro) 30 Mb. El proveer este servicio otorgaba grandes oportunidades de desarrollo, ya que la demanda existía. Con el paso del tiempo, el mismo mercado comenzó a tener un mayor conocimiento y uso de las herramientas de cómputo, por lo que se creó la necesidad de dar soporte también a Software.</p> <p>La gente se desplazaba a las instalaciones de los clientes con objeto de arreglar los problemas asociados al equipo, y de no ser posible, se enviaban a nuestro laboratorio. No existía el soporte telefónico y mucho menos remoto.</p>
1992	<p>Comienza el soporte a corporativos en Hardware y Software, con gente On Site (en sus instalaciones). La atención a estas empresas nos obligó a trabajar de manera importante en el rubro calidad. Contar con la certificación como centro autorizado de servicio HP (CAS HP) fue determinante para lograr estos contratos. Los equipos personales que se encontraban en el mercado eran AT 286 y 386 con memoria RAM 3Mb y HD 80Mb.</p> <p>El personal se encontraba dividido, parte en nuestras instalaciones y otra On Site; no había soporte por teléfono ni de manera remota.</p>
1993-1996	<p>Los principales fabricantes aumentan sus garantías de uno a tres años, por lo que la demanda de soporte se reduce de manera considerable. Hasta ese momento, el hardware constituyó el fuerte de la mesa de ayuda, porque había temor y desconocimiento en la paquetería de software. No había soporte telefónico, y los equipos personales que predominaban en el mercado eran 386 y 486 con HD de 100 Mb y RAM de 4Mb.</p>
1996	<p>La mesa de ayuda da un giro importante al otorgar prioridad al Software. Se definen 3 campos de solución, en lo particular en Soportec:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mesa Ayuda Soportec.- Enfocada al Software principalmente, se comienza a dar soporte telefónico y se continúa dando soporte a hardware. (en menor importancia)

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguridad Informática.- Alianzas estratégicas con Symantec. ❖ La empresa se convierte en un proveedor de soluciones de cómputo móvil. <p>Sobre lo anterior, parte importante de la Mesa de Ayuda permanece On Site, se realizan importantes inversiones en tecnología de cómputo y telecomunicaciones para poder tener acceso a proyectos como Symantec.</p> <p>En esta etapa encontramos en el mercado equipos 486, HD 500 Mb y RAM 20Mb.</p>
1997	<p>Comienza el servicio como Mesa de Ayuda Symantec; empieza a darse el soporte remoto mediante el paquete Pc anywhere; nos convertimos en un centro autorizado de servicio Toshiba (CAST) dando soporte al Software de configuración de Toshiba, así como al hardware relacionado con el equipo.</p> <p>Comienza la alianza con Veritas (antes Seagate Software), lo que nos brinda la posibilidad de integrar a nuestros servicios soluciones relacionadas con el respaldo informático. Continúa el soporte telefónico y permanece el servicio On Site.</p> <p>Los equipos en ese momento en el mercado eran principalmente Pentium con disco duro de 500 Mb.</p>
1999	<p>La Mesa de Ayuda Soportec se enfoca 100% al servicio y soporte a tecnología de cómputo. Se incrementa el servicio telefónico, el remoto y permanece el soporte On Site.</p> <p>Se comienza a dar servicios relacionados con otras actividades del Call Center.</p>
2000	<p>Se presenta una marcada tendencia a reducir el servicio On Site y a manejar de manera telefónica o remota los reportes levantados por los clientes o usuarios. Esto permite atender un mayor número de llamadas desde nuestras instalaciones y, al mismo tiempo, reduce costos para los clientes.</p> <p>Se presenta el concepto Centro de Contacto con Clientes (CCC), y siendo la Mesa de Ayuda parte del Call Center, queda considerada en esta nueva etapa.</p>

2.1.1 El futuro del Help Desk

Se espera un crecimiento exponencial en la base instalada de equipos de cómputo personales (PC's y periféricos) en el ámbito mundial.

Se espera que la demanda crezca en forma exponencial. Una oferta lineal, por lo tanto, la oferta de servicios de soporte técnico va a ser insuficiente. A mediano plazo, habrá pocos y grandes grupos de especialistas proporcionando servicios como el Help Desk en el mercado. Se buscará dar servicios integrales de atención a usuarios.

Se realizarán mega alianzas y mega fusiones. Las grandes empresas absorberán a las pequeñas o buscarán en ellas ayuda local o regional mediante alianzas estratégicas. Se comenzarán a atacar nichos de mercado que no habían sido atendidos (hogar y pequeña y mediana empresa).

Aumentarán los estándares de calidad en el servicio de soporte dentro de las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, se presentará un abaratamiento en el costo.

Se espera una convergencia de tecnologías, aumentará considerablemente el uso de Internet, ya que éste se convertirá en una herramienta protagónica en el proceso de cambio.

Habrà una simplificación en el uso de la tecnología, tanto en Hardware como en Software.

Tiende a reducirse considerablemente el soporte On Site y se mantiene el servicio telefónico y remoto.

2.1.2 Metas del Help Desk

La existencia de un área de Help Desk claramente tiene un propósito singular de ayudar a los usuarios a resolver los problemas a los que se enfrentan cuando utilizan su equipo. Cada Help Desk se apega a las siguientes tres metas:

1. Evitar llamadas: Obviamente la mejor llamada es la que no se hace. Por medio del Help Desk se intenta hacer todo lo posible por evitar las llamadas, desde ayudar a seleccionar el producto más confiable hasta impartir capacitación a fondo de los usuarios. Cualquier producto o metodología que pueda dar como resultado una reducción de llamadas se examina con gran interés.

2. Solución rápida del problema: La meta es resolver el problema del usuario en una hora o menos en el 80% de los casos. Si no se puede evitar la llamada del usuario, entonces la meta del Help Desk es resolverla en la forma más efectiva y rápida posible. Es importante convertir el tiempo muerto del usuario en tiempo productivo. Muestras efectuadas en compañías que cuentan con esta metodología, lograron un tiempo de reparación promedio de menos de una hora, todo indicaba que su meta era lograr un mejor porcentaje mejor del 80%. Los sistemas o software que permiten a los usuarios un fácil acceso remoto a las PC's para realizar diagnóstico, reinicio, carga remota de software, administración remota y restricción son métodos muy efectivos para resolver problemas sin depender de una visita al lugar.

3. Evitar la visita del técnico especializado: Esta meta contempla reducir las visitas al sitio al mínimo. A pesar de que las visitas al sitio siempre serán necesarias, reducirlas es una meta principal dados los costos asociados con las visitas de campo. Las instalaciones de servicio de administración de sistemas para cargar software y actualizaciones de manera remota permiten al personal de Help Desk guiar al usuario a través de acciones desconocidas, reducen en gran medida la necesidad de visitas físicas a los lugares.

2.1.3 Alcances y limitaciones

La mayoría de las organizaciones operan una estructura de Help Desk en tres niveles: El primer nivel analiza la llamada, la registra e intenta remedios simples para los problemas que se observan con mayor frecuencia. Si no se tiene éxito a resolver el problema la llamada pasa al nivel dos. Los técnicos del nivel dos investigan el problema y hacen todo lo posible para evitar una visita al lugar y realizar la reparación. Si después de esto no se logra una solución, el trabajo se transfiere a un técnico de campo para resolver el problema en la ubicación del usuario. Si la reparación requiere nuevo hardware o partes, el técnico frecuentemente tiene que hacer otra visita con la parte nueva para completar la reparación.

2.1.4 Los tres niveles de atención del Help Desk

- ♦ Atención, análisis, solución de problemas fáciles
- ♦ Soporte técnico a través de la red o de acceso por marcación
- ♦ Técnico de campo o empleado de organización externa enviado al lugar

Asimismo, existe un nivel de administración que maneja los recursos humanos, ahí como la identificación y prevención proactiva de problemas. Casi en todas las organizaciones existen medidas proactivas que se toman para encontrar los generadores principales de las llamadas de problemas y reducirlos a través de capacitación especial o de cambiar los sistemas con el

fin de reducir los problemas recurrentes. Un Help Desk también proporciona retroalimentación directa el desarrollo de cursos de capacitación a usuarios.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Antecedentes

En la actualidad, el servicio prestado por un Call Center sufrió variaciones originando que el concepto se desvirtuará debido a que los recursos humanos utilizados en esta área se dedicaban a prestar apoyo a actividades ajenas a esta área por períodos de tiempo muy largos, descuidando a los usuarios reales de su servicio, hoy en día se ha reorganizado, pero sin tener aun los resultados esperados, brindándoles a los usuarios simplemente un buen servicio. Además tardan en contestar a las llamadas que reportan algún equipo fuera de servicio, provocando desesperación en los usuarios. Un problema grave en esta área es la falta de comunicación de todos los elementos dentro de la misma, por ejemplo, no se notifica cuando hay problemas serios, cambios de horarios, inquietudes, no existen manuales de operación de equipos y aplicaciones para poder consultarlos en caso de duda.

Existe desconocimiento en el procedimiento que se debe seguir para el llenado de bitácora, estados de reportes, control de equipos y accesorios (inventarios.) A su vez, no se registra el equipo adquirido por la institución, no se tiene el control del equipo en bodega y en reparación y, por lo mismo, no existe una documentación técnica de equipos de sistemas.

Además, la notificación de algunos problemas reportados por los usuarios no es lo suficientemente rápida, provocando un atraso en el trabajo de quien reporta un problema, así como no se da seguimiento a los problemas que son delegados.

En los equipos de comunicación no se realiza la detección de problemas, así como su escalamiento y seguimiento de solución.

El problema más grave es que los elementos que conforman el área del Help Desk no conocen sus responsabilidades específicas.

A raíz de la creación de una coordinación de Help Desk, se han superado algunos de los problemas que ya no podemos mencionar en este documento como problemas, sino como aciertos. En la actualidad se tiene un dominio del área, hay total disponibilidad gracias a la reorganización que se ha venido dando, así como el apoyo que se brinda a otras áreas, y el soporte a los usuarios se ha incrementado en eficiencia y rapidez.

2.2.2 Problemas comunes del usuario



Figura no. 1. Medio ambiente del Help Desk

Después de analizar compañías donde se ha implementado esta metodología, se ha obtenido suficiente información sobre los tipos y frecuencias de problemas que experimentan los usuarios. A continuación clasificamos los reportes de llamadas de los clientes en las siguientes categorías:

TIPO	DESCRIPCIÓN
Hardware	Todos los problemas atribuibles al equipo, incluyendo descripciones como: "monitor quemado, unidad de disco duro que hace ruidos, atascamiento de papel en impresora, teclado roto, ratón inoperable, falla de memoria, ratón robado, falla de disco, necesidad de hardware instalado, falla de monitor...."
Impresión	Problemas con el software de impresión descritos como: "no puede imprimir, basura de impresión, no puedo conectarme a la impresora, la cola de impresión no avanza, no imprime bien, la paginación no es correcta, no imprime las fuentes correctas, la impresora no está accesible, el trabajo de impresión se demora...."
Conexión en red	Problemas relacionados con la red fueron descritos en los reportes de llamadas como: "falla de contraseña para la red, no puedo acceder el servidor, no puedo conectarme a la computadora central, caída de la red, problemas con la conexión, respuesta lenta, la aplicación de red se bloquea...."

Aplicación	Problemas relacionados con el software de aplicación, tales como las preguntas típicas como: "como le hago para... , no puedo abrir el archivo, la aplicación se congela o inhibe, memoria insuficiente, archivo no encontrado...."
Sistema Operativo	Problemas con el sistema operativo frecuentemente descritos por los usuarios como: "fallas de protección general, no reinicia, memoria insuficiente, se inhibe, se apaga, pérdida de archivos, no puedo iniciar Windows, no quiere ejecutar MSDOS, pierde grupos de aplicaciones, el sistema se cae o se bloquea...."
Otros	Problemas que no pudieron clasificarse en categorías anteriores, tales como: "necesito equipo audiovisual, necesito un nuevo número telefónico, necesito correo de voz, el proyector está roto, necesito un estuche para mi laptop, necesito batería para la laptop...."

2.2.3 Importancia del área

El área del Help Desk es vital para una organización automatizada en sus procesos, por tanto es muy importante tener esta área de manera eficaz y eficiente, ya que los problemas anteriormente descritos pueden llegar a representar pérdidas para la empresa (tiempo y dinero). De la misma manera, el desempeño correcto se traducirá en un aumento en la productividad de todos los usuarios el servicio, seguimiento, la resolución del problema y algunos más.

Debido a la automatización imperante en las empresas, esta área beneficia, a todos los usuarios directamente, y a miles de clientes que se verán beneficiados indirectamente con el buen funcionamiento de los sistemas utilizados en la empresa con alto grado de productividad y calidad.

2.3 Conceptos

2.3.1 ¿Qué es un Help Desk?

Describir el concepto de Help Desk es, imaginarnos una oficina o lugar determinado dentro de la empresa, donde trabaja un equipo de profesionales con habilidades y conocimientos específicos, con la responsabilidad y compromiso de recibir y solucionar cualquier requerimiento, consulta o incidencia que pueda presentar un usuario en un determinado momento.

El Help Desk es considerado únicamente por muchas instituciones como un departamento o gestión cuya función principal es controlar y administrar los problemas que presentan nuestros usuarios durante la utilización de la tecnología. Esto es muy cierto, pero las aplicaciones y la razón de ser de un Help Desk van mucho más allá que solo en el área tecnológica.

Como ejemplo podríamos mencionar el teléfono 911 en los Estados Unidos para notificar cualquier incidente, con tan solo marcar este número (punto único de contacto) nos comunica con ese departamento donde podemos describirle a la operadora, el problema que estamos presentando. La operadora registra la conversación en algún sistema de administración de llamadas donde incluirá todos nuestros datos personales, como también nuestra llamada, dependiendo de la magnitud del problema, tratará de asistirnos para buscar una solución inmediata, si dentro de sus posibilidades está el poder de realizarlo, de no ser así ella notificará al departamento responsable (policia, bomberos, hospital, etc.) para que alguno de ellos acuda a nuestra ayuda.

Otro ejemplo que podríamos citar es el ejemplo de Help Desk en aeropuertos, donde a diario se presentan problemas de pérdidas de equipaje, robo, pérdida de niños, desconocimiento del área, salas de salida y llegada de pasaje, etc. Normalmente en los aeropuertos se vocea continuamente el número que debemos marcar en caso de algún problema.

2.3.2 El modelo Help Desk.

Con una variedad tan amplia de modelos de soporte técnico o Help Desk es conveniente tener presentes sus características esenciales. El sistema funciona mejor cuando ha sido explícitamente diseñado, o por lo menos, cuando su evolución ha sido controlada y planeada.

Con la variedad tan amplia de modelos de soporte técnico o Help Desk (mesa de ayuda) que existen, es fácil perder de vista sus características elementales. De hecho, la mayoría del conocimiento y habilidades que se requieren para manejar estos sistemas son las mismas que se necesitan para manejar cualquier organización. Las mismas líneas de acción aplicados al desarrollo, la administración y refinamiento de cualquier departamento, frecuentemente también pueden ser usadas por el área de Help Desk.

Al igual que la mayoría de las organizaciones, el sistema Help Desk funciona mejor cuando ha sido explícitamente diseñado (o por lo menos cuando su evolución ha sido controlada y planeada), que cuando se le permite un crecimiento *sin control*. Un sistema Help Desk explícitamente diseñado inicia con un modelo que muestra la forma como el sistema proveerá los servicios y los recursos necesarios para hacerlo. En el caso de los sistemas ya

existentes, el proceso debe incluir el análisis y la descripción del modelo que está siendo usado y después modificar este modelo para que se adapte a la nueva necesidad.

Para organizaciones que estén considerando crear un nuevo sistema de soporte, el proceso debe comenzar con la pregunta de si una mesa de ayuda es totalmente necesaria. Es posible que existan otras soluciones menos costosas o complicadas, pero que pueden trabajar igualmente bien. Por ejemplo, puede haber una mejor inversión a largo plazo si se proporciona entrenamiento a los usuarios mientras están dentro de la compañía, en lugar de crear una mesa de ayuda formal para resolver problemas.

En organizaciones que ya cuentan con un sistema Help Desk, el proceso de reingeniería o de reorganización frecuentemente es originado por situaciones externas a esta área, como lo son los cambios en los recursos disponibles, en la demanda (incluyendo modificaciones significativas en la tecnología) o en la percepción (real o de otra forma) de que el sistema no está cumpliendo con las necesidades de los usuarios, o no sea efectivo en costos.

En algunos casos será suficiente con hacer cambios mínimos en la manera en que funciona el sistema. Este proceso de resolver las áreas con problemas y mejorar el desempeño es generalmente conocido como depuración u optimización del sistema. En algunas situaciones más drásticas, el sistema debe ser completamente reestructurado, renunciando al viejo modelo y remplazándolo por uno más apropiado para la organización.

Tanto con un sistema de soporte nuevo como con uno existente, el ciclo en el que se establece una misión, se recolecta y evalúa información y se construye un modelo es iterativo y sinérgico. Iterativo porque el proceso se repetirá cuantas veces sea necesario a medida que la evaluación del modelo lleve a una revisión de las metas establecidas en la misión del sistema. Sinérgico porque cada fase del proceso influye en las otras, de las cuales resultan nuevas ideas y soluciones creativas. Ambos son cíclicos. Dicho en forma directa, no planea que podrá establecer una misión y diseñar un modelo perfecto en un ciclo único. Tanto la misión como el modelo cambiarán a la par que usted hace la recolección de más información y evalúa las necesidades actuales y los recursos disponibles. Aun entonces, las necesidades de soporte continuarán por sí mismas involucrándose todo el tiempo. (Smith, 2001)

2.3.3 El Help Desk tiene dos enfoques: ¿cuáles son?

Interno: enfocado a nuestros usuarios.

Externo: Dirigido a nuestro cliente, sin embargo nos limitaremos durante el desarrollo de este capítulo, a referenciar los conceptos y filosofías de esta gestión, bajo la aplicación de administración y control de problemas en tecnología de nuestros usuarios en un ambiente interno.

2.3.4 Algunos beneficios que se obtienen a través de un Help Desk

1. Punto único de contacto: Cuando los usuarios llaman al departamento de sistemas en búsqueda de soluciones, no siempre marcan la misma extensión ni hablan con el mismo profesional, solo saben que es el departamento donde deben buscar ayuda porque así lo han hecho durante años.

2. Registro y seguimiento de problemas: Cuando se reciben llamadas por problemas técnicos por parte de nuestros usuarios, generalmente no contamos con los mecanismos y herramientas tecnológicas apropiadas para registrarlos de tal manera que el seguimiento se hace, con el tiempo una tarea muy difícil de controlar. Con la gestión del Help Desk se pretenden crear estos mecanismos de forma automatizada que nos permita llevar el control preciso de todas las llamadas que se reciben con el fin de generar con el tiempo, mediciones que permitan conocer la razón de las llamadas y las soluciones propuestas.

3. Inventario de Hardware y Software: Una de las funciones del Help Desk es mantener un registro de todo el equipo y aplicaciones que la empresa posee. El propósito es conocer la capacidad instalada de tecnología, donde está siendo utilizada y por quién. Es muy común encontrar organizaciones que diariamente están incorporando nueva tecnología o actualizando configuraciones que se encuentran en sus departamentos, por lo que se requiere mantener disciplina y responsabilidad de registro, de lo contrario tendremos que estar haciendo recuentos de todos los activos y tendremos un desconocimiento total del inventario.

4. Responsabilidades y funciones definidas: El apoyo a usuarios durante mucho tiempo ha sido vista como una función poco admirable, de allí que los profesionales del área de sistemas se sientan poco atraídos a ejercer estas funciones como parte de su responsabilidad. Uno de los principios del Help Desk es que se deben constituir equipos de trabajo con la responsabilidad de atender los problemas técnicos de los usuarios. Su función dependiendo de la estructura organizativa que se diseñe dentro del Help Desk, será buscar las soluciones oportunas a los problemas presentados.

5. Productividad: Este beneficio es uno de los más difíciles de demostrar, cuando al usuario se le presenta un problema en la utilización de tecnología, esto hace que su trabajo se detenga temporalmente hasta que este sea solucionado. Dependiendo de la magnitud del problema, esta temporalidad puede a veces convertirse en horas y días de interrupción de su trabajo, que hace que los resultados que se esperan por su gestión se retracen, esto pareciera muy simple de solucionar pero no es así.

Si la unidad de informática no está preparada para este tipo de eventos la pérdida de productividad se notaría, bien en el departamento afectado o bien en el área de informática, en este último debido a que se tendrían que destinar recursos humanos ocupados en otras actividades dentro del departamento para solucionar este problema. En muchos casos se utiliza la frase de "apaga fuegos" para identificar a aquellas personas que se dedican a solucionar parcialmente problemas, ya que no existe formalmente, dentro de la organización, un grupo de personas con responsabilidades y funciones específicas hacia la solución de problemas técnicos.

Lo más importante para cada usuario en su trabajo diario es en sí, lo que él tiene bajo su responsabilidad.

2.4 Justificación

El Help Desk no es un proyecto del área de informática o de administración o de cualquier otro departamento de la empresa, es un proyecto de todos los que trabajamos en la organización. Todos somos usuarios finales de una u otra forma, todos necesitamos ayuda cuando se nos presenta algún problema con el uso de la tecnología, por lo que el éxito o fracaso de esta función nos compete a todos los que laboramos en la empresa.

El punto de partida para nuestro proyecto es conseguir el compromiso del nivel más alto de la organización; si esto no sucede, lo más seguro es que nuestra iniciativa sea considerada como un proyecto que probablemente muera al nacer.

Es necesario que la dirección conozca la totalidad de los objetivos que se persiguen con esta nueva función y cuáles serán los beneficios que se obtendrían al realizarla efectivamente. El Help Desk conlleva a cambios en la forma en que el usuario suele trabajar y sería muy difícil que nuestros usuarios cambien su forma de trabajo.

Actualmente existen muchas empresas de tipo "A" que ofrecen el mismo producto; bien con las mismas características y calidad que su competidor más cercano. Los esquemas organizativos de estas empresas por lo general son centralizados en sus funciones, es decir, todo se realiza desde un mismo lugar, con una estructura jerárquica y en muchos casos impulsados por la gerencia.

Por ejemplo, las compañías fabricantes de microcomputadoras; ofrecen el mismo PC, quizá con una apariencia física distinta entre una y otra, pero todas ofrecen o dicen ofrecer la misma calidad, las mismas capacidades de memoria, discos, multimedia, etc. y hasta los mismos precios. ¿Cuál sería el

elemento diferenciador para que los clientes escojan entre una marca u otra a la hora de comprar?

Existe otro tipo de empresas de tipo "B", que están utilizando otro elemento como arma para competir hoy día, el cual es el *Servicio*. Estas organizaciones cuentan con esquemas más descentralizados, crecen internamente según aumente su cartera de clientes y poseen una gerencial participativa, administran la calidad. Esto nos contesta la pregunta que dejamos abierta en párrafos anteriores, tanto en las empresas tipo "A" como en las de tipo "B" la diferencia que pueden ofrecer es el Servicio como valor agregado, como son: garantías, asistencia telefónica en caso de fallas, reemplazo sin costo de ciertos componentes, capacitación, etc. El elemento competitivo en ambos casos es el Servicio porque nos acerca al cliente y por ende es el factor diferenciador.

Existe un grupo de empresas que llamaremos tipo "C" que además de ofrecer este servicio, también se preocupan por la relación que mantienen con sus clientes. Estas empresas buscan adaptar a la medida del mismo, el producto o servicio que este requiera; el producto y el servicio lo integran como un todo y sus esquemas organizativos son basados en conectividad con otras redes de datos internas y externas. Las distintas áreas de la organización se integran como un solo equipo de trabajo y están en la constante búsqueda de calidad total.

Algunos de los beneficios que se obtienen a través del Help Desk, y que describimos brevemente en el capítulo anterior, son los mismos que pueden ser utilizados, inicialmente, como puntos de revisión y análisis para nuestra gestión interna.

Las consideraciones que vamos a mencionar, son argumentos que pueden utilizarse para iniciar la reflexión dentro de nuestras empresas. Para hacer que los gerentes identifiquen la necesidad de implementar nuestro sistema, podemos citar lo siguiente:

- Hoy día el costo directo de soportar una estación de trabajo, es tres veces el costo de adquisición de esa estación y su Software instalado.'
- La pérdida de productividad por la ayuda no proporcionada a los usuarios finales que utilizan tecnología, podría significar pérdidas importantes por estación de trabajo. (Martinez, 1998)
- Los usuarios finales requieren de más apoyo y demandan mejor calidad en el soporte que se les ofrece.
- Con la gestión del Help Desk se consigue minimizar, la brecha de tiempo entre el instante en el cual usuario identifica una necesidad y el momento en que es satisfecha.
- A través del Help Desk se entiende el lado humano de mercadear la tecnología como un recurso productivo.

- Las relaciones interpersonales son también importantes a considerar al implementar un Help Desk.

2.4.1 Justificación de la tecnología en un centro de soporte

Bien implementada, la tecnología de Información marca la pauta entre quedarnos igual esperando a que los clientes se acerquen por sí mismos o realmente llevar a cabo proyectos que definan la diferencia entre nosotros y la competencia y a la vez también crezca la relación con nuestros clientes mostrando que estamos implementando tecnología de vanguardia. Para esto debemos tener la suficiente experiencia en implementación de estas herramientas y visualizarnos con este cambio a corto y largo plazo.

En ocasiones los dueños o directivos de las empresas tienen la idea de que adquirir el equipo más caro o sofisticado le solucionará sus problemas de atraso en tecnología con relación a sus competidores, pero la realidad es que debemos saber implementar esa tecnología.

Desde que se desarrolló el concepto de Distribución Automática de Llamadas (ACD, Automatic Call Distribution, por sus siglas en Inglés) la tecnología de Centros Telefónicos ha evolucionado al mismo ritmo que el avance de la informática. Anteriormente no era concebible una relación operacional directa entre telecomunicaciones y las aplicaciones de informática, bases de datos, etc. (HDI, 2000)

2.5 Software especializado de atención a usuarios

Permite:

- Conocer al usuario el tiempo que permanecerá en el teléfono, antes de ser atendido por un técnico especializado.
- Seleccionar el tipo de profesional que deberá de atender la llamada según el perfil del usuario.
- Diseñar el flujo de llamada de acuerdo a los departamentos y recursos de cada centro de atención.

No todo se refiere a la administración de su sistema, aunque ese aspecto le proporcionará información amplia. El problema con estos sistemas es que los datos guardados son propensos a ser erróneos, a menos que su personal sea capaz de responder y registrar todas las peticiones de los usuarios finales y su sistema de soporte sea suficientemente rápido y simple para facilitar el registro. La mayoría de los sistemas con los que me he encontrado no están diseñados o configurados para permitir que esto suceda, así que únicamente

registran aquellas llamadas que más adelante se convierten en incidentes o requieren acción posterior.

Si su sistema no registra todas las acciones, entonces nunca sabrá cuántas llamadas está recibiendo en realidad; así que el sistema sólo le puede dar un cuadro incompleto, con poca o ninguna indicación de la cantidad de inexactitud que se pueda permitir.

2.5.1 Algunos ejemplos de sistemas disponibles en el mercado

1. Sistemas de generación y de reportes del Help Desk

Permiten:

- ♦ Generar reportes en tiempo real e históricos del desempeño de los agentes, las líneas troncales, los grupos especializados de agentes, etc.
- ♦ Proyectar con base en la información generada, futuras necesidades en número de agentes, número de líneas, etc.
- ♦ Graficar la información para una mejor y mas rápida interpretación de los reportes.

2.5.1.1 Sistemas de respuestas de voz

Permiten automatizar operaciones repetitivas que tradicionalmente requerían de un técnico de atención de llamadas, atención de órdenes o consulta de situaciones de problemas atendidos.

2.5.1.2 Sistemas de integración de computadora y teléfono del agente

Permiten desplegar en la PC del agente de atención el registro de información de cada usuario antes de contestar la llamada, y así darle el tratamiento adecuado a la misma.

El proceso de implementación de un Centro Telefónico basado en soluciones avanzadas deberá de establecerse claramente con un objetivo: Demostrar las ventajas tangibles e intangibles que justifiquen la inversión en tecnología para:

- ♦ Reducir costos de operación.
- ♦ Aumentar las ganancias.
- ♦ Incrementar la productividad del personal.
- ♦ Mejorar la satisfacción de los usuarios.

El proceso que proponemos, intenta ayudar a los responsables del Help Desk e integradores de soluciones en la justificación de la inversión ante las diferentes áreas de una empresa.

2.5.2. Acciones concretas

a) Reconocer que la justificación es importante para la empresa

La justificación financiera y operativa nos dará ante las personas que deciden la adquisición de un nuevo sistema o la actualización de uno ya existente, los elementos clave para lograr la aceptación del proyecto. Se podrán proporcionar ejemplos de negocios con giros similares en donde se hayan implementado soluciones técnicas, así como los resultados obtenidos, tales como los estándares y tendencias en el mercado en que se encuentre el Help Desk.

b) Identificar los beneficios potenciales

Como beneficios tangibles se podrán identificar todas aquellas acciones que nos reportarán un valor que se pueda medir en el estado final de resultados tales como: ventas adicionales, llamadas por profesional especializado, reducción de los gastos de operación, entre otros.

También se podrían identificar las mejoras potenciales, como el diseño de nuevos procesos, nuevas estrategias, mayor lealtad a la empresa y algunos más. Debemos ser suficientemente claros en cuanto a la premisa de que un centro de llamadas debe de generar ingresos, así como controlar gastos.

La generación de ingresos estará basada en la reducción de número de llamadas abandonadas por nuestros agentes y el conocimiento del ingreso económico por cada llamada efectiva que reedituará en el aumento en la buena imagen ante nuestros usuarios.

El control de gastos será claro al demostrar que es más barato realizar una transacción en un centro de llamadas, que ampliar un departamento.

Podemos sugerir acciones específicas que generarán resultados concretos, tales como:

- Eliminar la saturación de líneas de entrada al Centro Telefónico, puede aumentar la retención de los usuarios hasta en un 20%.
- La creación de manuales efectivos mientras el usuario espera puede reducir el contacto mediante llamadas en un 15%.

- La disposición de información en tiempo real al supervisor y a los profesionales puede levantar la productividad del centro de llamadas en 10%. (Help Desk Institute, 2001)

Con la implementación de soluciones Help Desk es posible reducir la duración de llamadas entre 15 y 20 segundos con relación a las llamadas que recibiría un departamento de sistemas o informática.

c) Obtener los datos

El objetivo de la recopilación de datos es estar en condiciones de calcular los costos de operación, tomando como referencia algunos estándares:

Velocidad promedio con la que contestan los supervisores:	8 segundos
Porcentaje de llamadas abandonadas	2%
Tono de ocupado	0%
Nivel de servicio dentro de primeros 10 segundos	90%
Tiempo máximo de atención: segundos	15

En la recolección de datos se deben tomar en cuenta los objetivos y metas de la empresa al implementar un Help Desk:

- Fijar los niveles de servicio que se desea alcanzar.
- El número de llamadas por día que se desea atender.
- El costo de cada llamada.
- El número de solicitudes de servicio por día que se desea alcanzar.
- El tiempo máximo de espera permitido.

Por otra parte se debe conocer los costos asociados a la operación del centro de llamadas:

- Costo del local
- Costo de prestaciones
- Costo de papelería

También el monitoreo de llamadas recibidas, en cuanto a:

- Usuarios
- Departamentos
- Área de atención (hardware, software, herramientas, aplicaciones, licencias, garantías.)

CAPÍTULO 3

Formación del Help Desk

Crear un Help Desk requiere de mucha investigación previa, es necesario considerar aspectos del negocio que quizás en ningún momento pensamos que debíamos revisar o que simplemente, no aportaba ninguna importancia a nuestro trabajo. De esta manera detallamos los pilares básicos donde nuestro Help Desk debe apoyarse de manera segura y confiable.

3.1 Metodología para la implantación de un Help Desk

La clave para lograr un Help Desk efectivo es la planeación. Diseñar una función de soporte requiere de una buena planeación y de una implementación profesional. Algunos puntos a seguir para llevarla a cabo son:

1. Definir la necesidad de un Help Desk corporativo. Sucede cuando la gente de sistemas carece de la capacidad de responder al usuario de una manera informal.
2. Determinar un comité de planeación que consista de administradores, personal de sistemas y de usuarios para desarrollar una operación formal.
3. Analizar la factibilidad de hacerlo de manera propia o contratar a externos.
4. Definir el nivel de servicio a ser provisto por el Help Desk, pudiendo ser de nivel básico, medio o alto.
5. Determinar de manera fácil el tipo de acceso por parte del usuario.
6. Ya puesto en marcha, se debe implementar un método para evaluar la satisfacción del usuario (Levine, 1998.)

La implementación adecuada requiere de una planeación estratégica bien desarrollada. Se debe establecer una metodología clara para diseñar y llenar la base de datos. Implementar un Help Desk con éxito es un 50% de planeación y selección del producto y la otra mitad de implementación (LaBounty, 1999.)

3.2 Construyendo las bases para un Help Desk

Existen seis elementos más importantes que debe contener nuestro Help Desk, ¿cuáles son?

3.2.1 Alineación con el negocio

Todos los esfuerzos que desarrollemos durante el desempeño de nuestro trabajo deben reflejar y contribuir a las metas que la institución, como entidad productora, se ha trazado conseguir.

La visión, misión, metas y objetivos de nuestro Help Desk deben ser considerados como extensiones naturales de la rueda motriz de la empresa. Hay que recordar constantemente que la función del Help Desk es ofrecer el servicio y en la medida que este servicio sea más oportuno y competente, las metas individuales de cada usuario se podrán cumplir de igual forma.

Asimismo, no hay que olvidar que el negocio es movido a diario por sus obreros y empleados, es decir, constituyen el activo máspreciado que cualquier compañía, por lo que la productividad de estos, en pocas palabras, es el éxito de la organización.

Si estamos totalmente alineados con la institución es muy seguro que esto nos ayude a determinar quienes son nuestros usuarios en términos de trabajo. Cuales son sus mayores problemas, sus exigencias, sus necesidades, sus inquietudes, sus prioridades. De esta manera obtendremos una mejor visión del alcance que debemos dar a nuestro Help Desk. Sin esta alineación, es seguro que desarrollemos la tendencia de apoyar desorganizadamente a mis usuarios y en la mayoría de las veces, apoyarlos en asuntos que no requieran. A veces solemos creer que sabemos las necesidades de nuestros usuarios sin siquiera hablar con ellos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

3.2.2 Valoración de las necesidades

Para que el sistema satisfaga las necesidades de sus usuarios y de su compañía, éstas deben de ser identificadas antes. El primer paso es reunir información acerca de las expectativas de aquellos que usarán el sistema y de las necesidades de soporte tecnológico dentro de la compañía. (Smith, 1999)

Este proceso de recolección y evaluación de información se refiere a la valoración de necesidades y consiste en identificar correctamente qué servicios y recursos son apropiados para que el sistema pueda cumplir con su misión. En este contexto se incluyen consideraciones sobre su rendimiento, sobre qué tan realista es el modelo de acuerdo con los recursos disponibles y las necesidades, y sobre los deseos de los usuarios y de la compañía.

La misión ayuda a establecer inicialmente el alcance de la valoración. Si la misión incluye dar soporte a toda la tecnología dentro de la compañía, entonces es necesario reunir información sobre la tecnología, está siendo

usada en toda la organización, incluyendo sistemas telefónicos, servicios de oficina y recursos de cómputo. Por otro lado, si la misión se enfoca a dar soporte sólo a las aplicaciones, y no a otras formas de tecnología (incluyendo hardware), entonces la evaluación debe enfocarse a la recolección de la información sobre el software que está siendo usado y las necesidades de soporte relacionadas con estas aplicaciones.

Como con cualquier proceso para reunir información, es importante tener presente que las preguntas que se realicen, determinarán las respuestas que se obtengan. El material presentado aquí no pretende ser una guía para conducir una evaluación formal o informal de necesidades (existen muchos excelentes libros sobre este tema), si no identificar algunas áreas en las que vale la pena enfocarse.

3.2.3 Cultura de servicio

Se dice que una buena alineación con el negocio es un prerequisite para la formación de una afirmativa cultura de servicio dentro de nuestra organización.

Existen muchos conceptos que pudieran definir la palabra servicio, a continuación podríamos definirla de la siguiente manera:

- Es el elemento diferenciador entre lo que hacemos y cómo deberíamos hacerlo.
- Es lo que la mayoría espera a diario.
- Es el desempeño no bien visto, pero tan necesitado por todos.
- Es la diferencia comercial del mañana.
- Es una actividad implícita en muchas de las relaciones humanas, tanto personales como de negocio
- Es el ingrediente más importante en toda relación comercial.

Cualquiera que sea el enunciado que utilicemos al describir la palabra servicio, todos sabemos que son y las diferentes formas en que se manifiesta, sin embargo, no todos conocemos la importancia de las excelencias de una cultura de servicio dentro de nuestras empresas.

Para desarrollar una estable y duradera cultura de servicio en nuestra organización es necesario que todas las personas que laboran en ella, sientan que son personas relevantes sin importar las funciones que realizan, desde el director general, hasta los empleados de más bajo nivel. La cultura de nuestra organización debe reconocer, valorar y apoyar nuestros esfuerzos hacia la eficiente y efectiva atención que proveemos. Debemos estar claros que este tipo de manifestación de apoyo no se origina por defecto; por el contrario, debe ser cultivada y desarrollada con mucha dedicación y confianza, esto significa identificar, cuantificar y reportar el impacto positivo de nuestro trabajo.

3.2.4 Medición del servicio de soporte a usuarios

Partiendo de la premisa "lo que no puedes medir, no lo puedes manejar", el sistema de soporte a usuarios Help Desk es candidato primordial para una medición interna cuidadosa. Se sabe que estos sistemas son víctimas de un estado impuesto de reactividad. Como las brigadas contra incendios, tienen que ser capaces de reaccionar a demandas impredecibles. Desdichadamente, esto puede ocasionar que el sistema pierda el control de su propia carga de trabajo e invierta la mayor parte de su tiempo luchando contra el fuego, cuando de manera ideal debería estar involucrado en la prevención del mismo. (Burton, 1997)

La medición de las variables claves de este sistema es, probablemente, una de las formas más poderosas para recuperar el control. ¿Pero, vale la pena el esfuerzo? Si puede disponer del tiempo para medir, entonces probablemente pueda disponer del tiempo para enfrentar la reactividad de cualquier forma.

No es tan simple como parece, desafortunadamente. Aun cuando tuviera el tiempo, sin medición, ¿cómo sabría que está invirtiendo su tiempo de la manera correcta?. ¿Si tuviera la oportunidad en este momento, sabría de manera precisa en qué lugar de su sistema de soporte tendría que invertir el menor esfuerzo posible para el máximo beneficio posible?.

Con medición exacta, usted puede encontrarse en posición de predecir de manera exacta cuándo y dónde iniciarán los fuegos; qué tipo de habilidades necesitará para enfrentar de manera más eficiente los problemas individuales y la carga de trabajo en general; si su personal está contento y qué lo hace felices; la mejor forma de administrar sus recursos humanos para que todo el trabajo se realice, y todavía existan recursos para desarrollar e incorporar nuevos servicios, como una intranet.

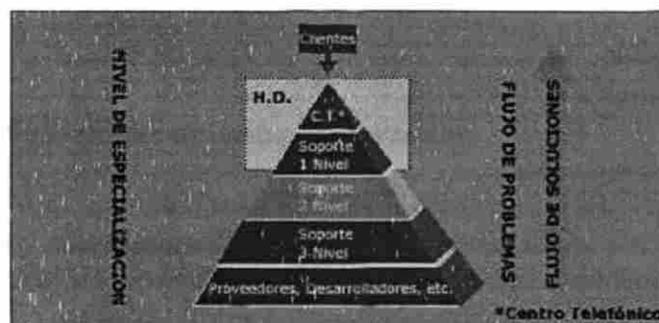


Figura no. 2. Esquema que muestra el nivel de servicio a usuarios de informática.

3.2.5 Procesos operacionales

Unos buenos procesos operacionales son la base de una fuerte cultura de servicio. Ellos son metodologías para desempeño consistente y predecibles de nuestra función.

Todo lo que supuestamente debemos realizar en nuestro Help Desk deberá estar soportado por documentos que ofrezcan básicamente las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué alcance tiene nuestro Help Desk?. ¿Cómo vamos a realizar nuestro servicio?. ¿Dónde debemos ofrecerlo?. ¿A quién debe dispensarle el servicio?. ¿Con quién contamos para realizarlo?.

Es necesario que todos los usuarios dentro de nuestra empresa conozcan las respuestas a estas preguntas, con la finalidad de saber que esperar del servicio que hemos promovido y que estamos ofreciendo.

Debemos informar a nuestros usuarios y entender esta comunicación como un proceso continuo, de cual es el alcance inicial y a futuro que le daremos a nuestra gestión de Help Desk para evitar frustraciones y como consecuencia ir generando falta de credibilidad en lo que ofrecemos. Mantener al usuario informado de nuestro trabajo es clave para el buen desenvolvimiento de nuestras funciones.

Los acuerdos de servicio, flujos de información, mediciones, bases de conocimientos, control de cambios tecnológicos son algunos procesos que contribuyen a nuestro éxito y desenvolvimiento.

La desinformación crea confusión y la confusión genera falta de credibilidad en lo que hacemos. Por lo tanto es importante tratar de desarrollar que buena documentación de nuestra función y hacer que todos los usuarios conozcan de ella, bien a través de documentos escritos o con la utilización de mecanismos audiovisuales; en ambos casos el mensaje debe llegar al usuario de forma muy directa.

3.2.6 Motivación del recurso humano

La gestión del Help Desk es una función que debe contener un alto grado de disciplina y constancia para poder obtener el éxito. Un aspecto fundamental en la formación de un Help Desk es la motivación de las personas que están liderizándolo. La motivación es requerida por nuestro equipo de trabajo con la finalidad de desarrollar una buena labor de apoyo a niveles altamente confiables. Cuando estamos motivados por hacer algo lo hacemos mucho mejor que cuando no lo estamos.

Los profesionales encargados de ofrecer el servicio poseen un perfil único o desarrollado, que les permite dar soluciones técnicas a los problemas de los usuarios, además de contar con características personales idóneas para interactuar con ellos de forma agradable y con mucho profesionalismo.

No es fácil identificar a estas personas, ni dentro de la empresa ni buscándolos fuera. En muchos casos hay que desarrollarlos, y prepararlos cuesta mucho tiempo, dinero y esfuerzo, de allí surge la importancia de que el Help Desk no debe generar rotación de personal.

3.2.7 Perfil y habilidades de nuestro recurso humano

Si se va a tener bajo su responsabilidad el solucionar los problemas técnicos que se le presenten a nuestros usuarios, entonces ellos tendrán que poseer los conocimientos y la preparación adecuada para responder a estas solicitudes.

Esta característica por lo general es desarrollada con el tiempo a través de la experiencia del individuo o bien a través de la capacitación continua sobre algún tema en particular, generalmente ambas opciones van de la mano.

La otra característica especial que deben poseer estos profesionales, y quizás la más difícil de encontrar en ellos, es la relación humana con la que puedan interactuar con el resto del personal dentro de organización. Normalmente viven casi a diario situaciones que generan alto índice de stress, además de que por la carga de trabajo que tienen, en ocasiones su léxico, sus emociones y hasta su forma de actuar ante los usuarios se puede ver distorsionada. Esto trae como consecuencia una mala imagen de nuestra actividad.

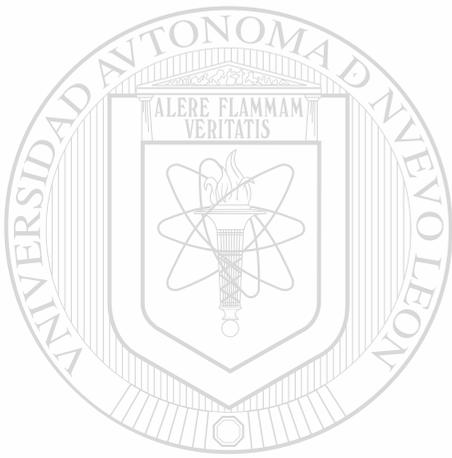
Existen mecanismos, talleres, seminarios y cualquier otro tipo de actividades que ayudan a mejorar y controlar sus actitudes. Un profesional que tenga buena capacitación o experiencia técnica, además de poseer unas relaciones humanas envidiables, esta persona debiéramos considerarla para una posición dentro del Help Desk.

3.2.8 Herramienta y tecnología

Existe la creencia que implementar la gestión de Help Desk es solo adquirir un buen programa de computación, diseñado para capturar, controlar y administrar las llamadas por problemas de nuestros usuarios y nada más. Es importante dentro de la planeación del Help Desk, sin embargo cuando

hallamos desarrollado apropiadamente nuestras bases anteriormente descritas, será cuando tendremos la capacidad de reconocer y evaluar los amplios beneficios que la tecnología nos ofrece.

Es habitual que muchas empresas creen que la solución para su Help Desk es comprar el equipamiento más caro o bien poner el énfasis en cursos de cómo atender al cliente.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 4

Planeación y organización del Help Desk

El Help Desk es un proyecto que requiere una fase de diseño y una de planeación previa al establecimiento. Estas fases deben ser tomadas con mucha consideración, hay que dedicarle el tiempo necesario para realizar las actividades que comprenden cada una de ellas. Al realizar y trabajar en cada una de estas fases lo que pretendemos es evitar un comienzo inadecuado a nuestra función, para lo cual debemos considerar los siguientes aspectos:

1. **Formalización:** Es esencial conocer si el proyecto está apoyado por los niveles de alta gerencia; cuando un proyecto como este conocido, revisado y apoyado por las altas cúpulas de la organización, lo más seguro es que resulte en un éxito rotundo debido a que son estos ejecutivos los que se convertirán en patrocinadores del proyecto. Ellos marcarán la pauta al apoyar el proyecto porque informarán al resto de la empresa que con este nuevo cambio se podrá obtener mejor servicio.

2. **Términos de Referencia:** Se refiere al alcance que daremos a nuestra función y hasta donde llegará nuestra responsabilidad inicial para con nuestros usuarios del servicio que ofrecemos.

3. **Entrevistas con Usuarios:** Necesitamos saber que es lo que nuestros usuarios esperan del servicio, consultar sus necesidades, en que área requieren más ayuda, el horario, etc.

4. **Capacitación Continua:** Llevar a cabo planes de capacitación al personal en tecnología de vanguardia como también cursos motivacionales para mejorar la atención en la cual hemos hecho énfasis.

5. **Promoción y Mercadeo:** Además de la comunicación que se le dio al poner en marcha el proyecto y con el apoyo de la dirección, es necesario tener un plan promocional de manera constante, como boletines informativos para que el usuario tenga conciencia de que estamos siempre para darles servicio y además de calidad.

6. **Inversión:** Si consideramos los elementos necesarios para poder trabajar acorde al servicio que vamos a ofrecer, nos encontraremos con exigencias de infraestructura (oficinas), de equipo de hardware y software más específicos que el resto de la organización, de recurso humano más exigente,

pero lo más sensato es que la inversión se puede ir haciendo acorde a las exigencias y madurez de nuestra función.

7. Perfil: La finalidad el Help Desk es aumentar la productividad de nuestros por medio de soporte oportuno y preciso, normalmente se pone en marcha por:

- Falta de tiempo para resolver los problemas cotidianos,
- exceso en el volumen de llamadas,
- muchos problemas triviales que solucionar y
- aumento en el número de quejas por parte de los usuarios, etc.

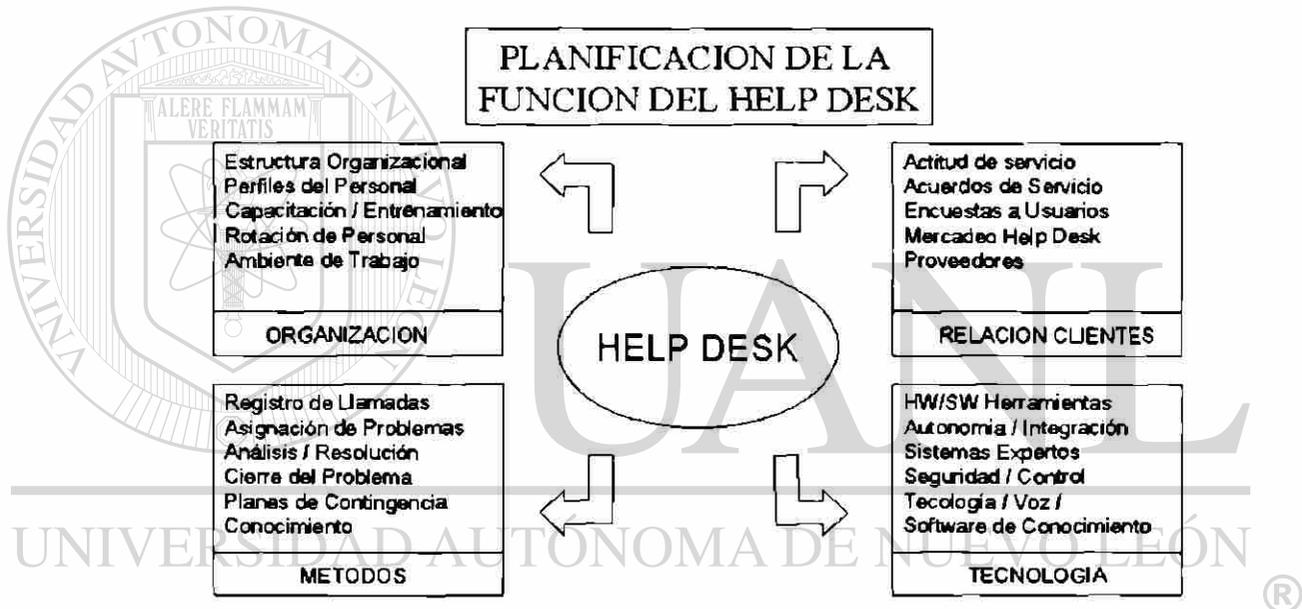


Figura no. 4 Factores relacionados con la implantación de un sistema Help Desk.

4.1 Creación de un nuevo sistema Help Desk

Si un sistema formal Help Desk no existe dentro de la compañía, es importante reunir tanta información como sea posible sobre la forma en la que actualmente se realizan las actividades relacionadas con soporte. En las primeras etapas, tenga presente que uno de los elementos clave es determinar si los beneficios de un nuevo sistema de soporte serán redituables en costo. Para responder a esta pregunta, es muy importante identificar los costos del sistema informal. Algunas cuestiones que deben tomarse en cuenta son las siguientes:

1. ¿Quién (o qué) está proporcionando ayuda a los usuarios?
2. ¿Cuál es el costo del soporte informal en términos de la disminución de la productividad y otros recursos?
3. ¿Están las personas que proveen ayuda tomando demasiado tiempo de su propio trabajo?
4. Si existe un departamento que proporciona servicios de programación o de bases de datos, ¿le resulta imposible a su personal seguir respondiendo a preguntas relacionadas con soporte sin descuidar su propio trabajo?
5. ¿Existe agotamiento entre aquellos que proporcionan ayuda?
6. ¿Cuál es el costo de no proporcionar soporte efectivo en términos de pérdida o desperdicio de esfuerzos y oportunidades?

Además, intente saber qué es lo que sucede con las personas que necesitan ayuda técnica.

7. ¿Existe más discusión sobre usuarios insatisfechos?
8. ¿La tecnología nueva se está usando o se evita, y en su lugar se utilizan métodos anticuados? Si la nueva tecnología no se utiliza, ¿se debe a que la tecnología es inadecuada o a que las personas no saben cómo usarla apropiadamente?

9. ¿Existen dudas técnicas que no han sido resueltas y afectan la productividad de la compañía? ¿Afecta esto a la compañía en términos de recursos no eficientes u oportunidades perdidas?

10. ¿Ha crecido la compañía recientemente o ha cambiado significativamente la tecnología que se usa? ¿Existen cambios futuros significativos o necesidades de soporte anticipadas?

Si su organización no cuenta ahora con un sistema Help Desk, será difícil recopilar esta información. Intente hablar con los usuarios para obtener sus percepciones, expectativas y preferencias en cuanto a servicios de soporte. También recurra a la administración de la compañía para obtener información y, si existe, al departamento de informática.

También es importante reunir información sobre la tecnología que está siendo usada y cómo puede ser aplicada. Una compañía en la cual el personal utiliza una variedad de aplicaciones para programar, debe requerir un modelo

muy distinto a una empresa donde el procesador de palabras apenas ha comenzado a reemplazar la máquina de escribir.

4.2 Evaluación de un sistema Help Desk existente

Si un sistema ya está establecido, las preguntas clave en una valoración son si el sistema es capaz de cumplir con sus metas y si estas metas siguen siendo apropiadas. Su compañía puede ampliarse, disminuir su tamaño, agregar nuevas oficinas en otros países o modificar su estructura, o bien, la tecnología puede haber cambiado tan ampliamente que el diseño original de sus servicios de soporte ya no será válido.

La proliferación de computadoras, estaciones de trabajo, LANs, soluciones cliente / servidor, y plataformas de cómputo multivendedor dentro de una misma compañía llevan a un aumento en la demanda de soluciones a problemas técnicos. Como resultado, proporcionar soporte a los usuarios de las nuevas tecnologías se ha convertido en una tarea cada vez más compleja.

La razón original para crear un sistema de soporte probablemente fue resolver la demanda de servicio, posiblemente en respuesta a un evento específico como la introducción de una nueva tecnología. A medida que el sistema evoluciona y los usuarios se vuelven expertos en el uso de la tecnología existente, se debe buscar un nuevo enfoque al sistema dentro de la compañía.

La mayoría de los cuestionamientos realizados cuando se crea un nuevo sistema de soporte también se deben llevar a cabo cuando se evalúa un sistema existente, añadiendo algunos temas específicos que se deben considerar. Además de las preguntas presentadas en la sección previa, contemple las siguientes:

1. ¿Funciona el sistema sin problemas, reúne información relevante sobre los problemas de los usuarios, resuelve las cuestiones en un tiempo adecuado y realiza reportes sobre sus servicios y rendimiento?

2. ¿Es redituable? ¿Cuáles son los beneficios que está proporcionando? ¿Cómo se comparan estos con los costos de mantenimiento del sistema?

3. ¿Sigue proporcionando ayuda útil?

4. ¿Está bien integrado el sistema a la estructura de la compañía? ¿Es usado por el personal de todos los departamentos donde se puede aplicar, o están sus recursos dirigidos a dar soporte a departamentos específicos? ¿Es este resultado de necesidades diferentes o el acceso a los recursos del sistema representa un problema para algunos departamentos?

5. ¿Ha habido cambios en la tecnología que ahora requieran modificaciones en la manera en que funciona el sistema Help Desk? ¿Está migrando la organización de un ambiente de hardware a otro? ¿Existe movimiento de un sistema de cómputo centralizado a uno descentralizado, con recursos cliente / servidor? ¿Han cambiado las aplicaciones usadas dentro de la compañía?

6. ¿Qué hay de los empleados del área de soporte? ¿Están contentos y motivados? ¿Son productivos? ¿O existen problemas de agotamiento?

7. ¿Cuál es relación entre el sistema Help Desk y cualquier soporte informal proporcionado dentro de la compañía?

El sistema Help Desk existente puede ser el sitio donde se reúna la información que se necesita para evaluar el sistema. Con experiencia en responder a los usuarios y con más conocimiento sobre la tecnología que existe en la compañía, a menudo es más sencillo para el administrador de un sistema de soporte existente determinar los aspectos en los cuales debe estar basada la valoración.

4.3 Objetivos claves para la función del Help Desk

4.3.1 Establecimiento de un punto único de contacto con los usuarios finales

Debemos destinar una extensión dedicada única y exclusivamente a la atención de nuestros usuarios. La idea central de este punto único de contacto es institucionalizar dentro de la organización, que siempre que llamemos a esa extensión habrá gente preparada y dispuesta a solucionar nuestros problemas.

4.3.2 Minimización del impacto de los problemas y cambios

Uno de los objetivos de todo Help Desk, es mantener notificado a todos los usuarios de los cambios tecnológicos que estén planteados realizarse dentro de la empresa en una determinada fecha. Tratar de minimizar este cambio es parte de su función y contribuye a la transparencia del proceso.

La notificación oportuna de la actualización de software es uno de los aspectos que ayudan a minimizar los procesos de cambio, pero nos es el único. La capacitación y participación de los usuarios en estos cambios son también aspectos que hay que considerar muy cuidadosamente.

4.3.3 Asegurar la operatividad de los recursos de informática

En el Help Desk debemos velar y garantizar de que el universo tecnológico que posee la empresa se encuentre en óptimo estado de operatividad, es decir que todos y cada uno de los equipos de computación y periféricos asociados que el usuario posea y utilice se encuentren en buen estado para operar sin fallas ni problemas, si no cuidamos este factor traerá como consecuencia un alto porcentaje de solicitudes de nuestro servicio.

El buen aseguramiento de la operatividad suele venir soportado por un extenso y continuo plan de mantenimiento preventivo a estos equipos.

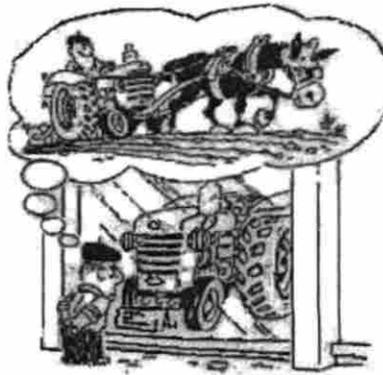
4.3.4 Incremento en el uso productivo de los recursos de informática

El hecho de que nuestro equipo se encuentre operativamente óptimo, no garantiza que estemos racionalizando estos recursos de forma productiva. Existen usuarios que poseen poca tecnología y sus tareas cotidianas les exige mayores recursos de informática.

Debemos conseguir un buen equilibrio con relación a que configuración es la más apropiada con las funciones que tenga asignado cada usuario; esto se logra, en muchos casos, realizando donde se compare la tecnología necesaria contra las funciones que se realizan, los resultados a este estudio reflejan la configuración más idónea que cada uno de nosotros debe poseer.

A veces el problema no resulta de las configuraciones de las máquinas, que están erradamente asignadas; sino la poca utilización de los programas de la empresa por parte de los usuarios. En ocasiones los usuarios subutilizan el software que tiene a su disposición debido al desconocimiento parcial de las funciones de este.

Cabe mencionar que no basta con tener la mejor tecnología del momento si ésta no está siendo correctamente utilizada, por lo tanto es un objetivo que debemos considerar.



Este es un ejemplo simple de cómo podemos equivocarnos al implementar la mejor tecnología, la clave no es adquirirla sino saber aprovechar sus beneficios.

4.3.5 Incremento constante del nivel de satisfacción de los usuarios

A medida que ofrecemos nuestro servicio de solución de problemas y que este es ofrecido con la calidad y puntualidad esperada, nuestros usuarios se sienten complacidos por lo que hacemos y como lo hacemos, cada vez que atendemos a un usuario la credibilidad aumenta con relación a la calidad de nuestro servicio.

La finalidad es que todos los usuarios hagan uso de nuestro servicio y que este sea mejor todos los días, es decir, sobrepasar continuamente las expectativas del cliente.

En la replaneación de nuestro Help Desk debemos definir claramente los servicios requeridos, tipos de problemas, cómo y cuando hemos solucionado los problemas, cómo sienten el apoyo los usuarios, etc.

Es muy probable que las necesidades de un departamento no sean las mismas de otro, de tal manera que debemos reunirnos con cada uno de ellos por separado para cautivar las necesidades de buena fuente.

4.4 Planeación del Help Desk

Se debe considerar y revisar detenidamente todos los elementos posibles que garanticen el excelente desempeño de la función del Help Desk porque muchos de los problemas comunes en estos proyectos se presentan por mala planeación, y por consiguiente ello conlleva pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. A continuación definiremos elementos importantes en el proceso de planeación.

4.4.1 Definición del alcance inicial del Help Desk

Involucra muchos aspectos de tipo operativo que deben ser considerados, debemos definir lineamientos generales para el servicio que pretendemos ofrecer. Es posible que el Help Desk se cree para atender y solucionar problemas en la plataforma de microcomputación, hasta que los usuarios requieran apoyo en las aplicaciones de main frame. En este momento nuestro alcance de servicio deberá ser ajustado o reorientado de modo de poder atender también este tipo de problemas, además de los de microcomputación.

El alcance debe estar orientado hacia un segmento de tecnología en particular sin tener inherencia en otro segmento muy similar. Todo alcance debe ofrecer una cartera de servicios que han de ser prestados por nuestro Help Desk. Llamaremos como cartera de servicios a los conceptos que estarán contemplados en nuestro alcance:

4.4.2 Solución de problemas

Debemos definir qué tipo de problemas será responsabilidad del Help Desk resolver, además de definir los mecanismos para lograrlo, debemos también tener la capacidad de determinar los siguientes conceptos:

- Tipo de problema, (rutinario o esporádico)
- Dar seguimiento a las solicitudes
- Solución a problemas no usuales

4.4.3 Administración

Dentro de la parte administrativa definiremos los siguientes conceptos:

- Estándares
- Adquisición de tecnología
- Mantenimiento de inventario de activos de tecnología
- Mediciones estadísticas de desempeño
- Interacción con nuestros proveedores



Figura no. 5. El proceso de atención a la primera llamada del usuario.

4.4.4 Mantenimiento

- ◆ Licencias de software
- ◆ Auditorías de hardware
- ◆ Reparaciones de primer nivel
- ◆ Monitoreo de la red de datos
- ◆ Recuperación y contingencias
- ◆ Implementación de herramientas de ayuda

4.4.5 Comunicación y entrenamiento

Se deberá llevar a cabo la capacitación a usuarios que utilicen aplicaciones de la empresa, promoción hacia el uso de la tecnología, actualización tecnológica, seminarios, etc.

4.4.6 Evaluar todos los elementos con relación a la organización

En el aspecto de organización, debemos definir la estructura organizativa, ámbitos de control, los cargos, el perfil y habilidades que requieren los profesionales del Help Desk. La capacitación, el entrenamiento, la rotación del personal, ambiente de trabajo, serán elementos importantes de análisis en la planeación.

4.4.7 Definir responsabilidades

Es importante que tanto los usuarios finales como los mismos profesionales del equipo de soporte se les dé a conocer plenamente las responsabilidades asignadas a cada integrante. Esto es muy importante porque todos deben saber a quien acudir o dirigir la llamada cuando un problema se presenta. El proceso en el cual se presenta un problema, un analista de primer nivel recibe la llamada, dependiendo de la complejidad del problema el analista podrá o no tener la capacidad de dar solución al usuario. De tener la capacidad el problema será resuelto de inmediato. De otro modo, el analista deberá escalar el problema a un nivel superior donde se encuentren profesionales, quizá con más experiencia para ofrecer la solución.

4.4.8 Identificar el perfil del personal que dará soporte

El perfil del personal de soporte debe ser una combinación de un profesional con amplios conocimientos técnicos en el área de sistemas, además de ser una persona abierta, paciente, con capacidad de entender el lado humano de las personas. Debe haber obtenido cierta experiencia previa en el área de servicio al cliente.

4.4.9 Matriz de habilidades.

Para compensar ese inconveniente, puede usar otra técnica, que podemos llamar "matriz de habilidades". Consiste en una hoja de cálculo, con un eje que muestra a los técnicos de su personal; el otro con los nombres de los productos o tecnologías que soportan. En cada una de las intersecciones escriba un número del uno al cinco para representar el nivel de conocimiento que cada técnico tiene acerca de ese producto. Actualice la hoja cada trimestre aproximadamente, y cada vez que el personal de soporte regresa de un curso de entrenamiento o conduce una evaluación de producto.

Cada una de las columnas y filas se puede promediar y totalizar, para que pueda ver cuál es el estado general en el soporte de un producto dado. También puede ver cuáles técnicos le son más valiosos; o de manera contraria, quiénes están sobrecargados y cuáles son subutilizados. Otro resultado de la matriz de habilidades es que puede ahorrarle dinero en cursos de entrenamiento. ¿Para qué enviar a alguien a aprender tecnología si realizar una evaluación del producto puede ser suficiente? Su matriz de habilidades le mostrará cuando es conveniente invertir en entrenamiento para mover a alguien del Nivel 2 al Nivel 3, en vez de gastar un par de miles para alguien más del Nivel 1 al Nivel 4.

Se puede aumentar esto con una "Matriz de Demanda", que es la misma hoja de cálculo elaborada desde el punto de vista de cuál habilidad debe tener

su departamento, en contraste con lo que tiene en realidad. Buena para identificar que las cabezas de sus técnicos están hasta el tope con conocimientos de WordPerfect, seis meses después de que se cambió a Microsoft Office. En otras palabras, muestra qué habilidades son obsoletas y resalta la importancia verdadera de aquéllas que hayan pasado desapercibidas.

4.5 Características para diseño del Help Desk

En el diseño del Help Desk podríamos referir a la ubicación física de nuestras operaciones, es decir, el lugar de trabajo, el horario de atención al usuario, el número de profesionales de Help Desk, las herramientas automatizadas a utilizar, el sistema de telefonía, definición de prioridades, escalamiento, etc.

4.5.1 Ubicación física

Las instalaciones de oficina del Help Desk deben considerar mobiliario, privacidad en el área de trabajo, equipamiento, instalaciones eléctricas adecuadas, aire acondicionado y sistemas de seguridad.

El Help Desk requiere quizás, más que otros departamentos, que todos estos aspectos se encuentren muy estrechamente auxiliados entres sí. Las características del trabajo por el personal del centro de soporte requieren de facilidades para poder atender con eficiencia los problemas de los usuarios. Son personas que están interactuando diariamente con los usuarios de la organización, lo cual requiere un alto grado de concentración, capacidad de entendimiento y paciencia. No es posible concentrarse eficazmente, si al lado de nuestra oficina se encuentra la sala de espera de proveedores, por ejemplo. De igual manera, las personas que atienden las llamadas de los usuarios, deberán hacerlo con una silla con la ergonomía requerida, el equipo con el que contemos deberá tener configuraciones apropiadas para el desarrollo del trabajo.

4.5.2 El Horario de trabajo

El horario de trabajo dependerá dependiendo de las necesidades de la empresa. Es importante dar inicio estableciendo un horario fácil de cumplir y algo flexible, con el tiempo y a medida que nuestra función se hace más necesaria, se pudiera extender el horario de prestación de este servicio.

También es recomendable estar revisando continuamente el volumen y tipo de llamadas a problemas de usuarios, de esta manera podríamos saber si es necesario ampliar nuestro trabajo o hacerlo más flexible.

4.5.3 Personal requerido en el Help Desk

El número de profesionales en el Help Desk dependerá de los siguientes parámetros:

- Universo de usuarios dentro de la empresa que usan tecnología
- Plataforma tecnológica
- Número de estaciones de trabajo de la red de datos
- Horario fijado
- Cantidad de acuerdos de niveles de servicio
- Estructura organizativa
- Nivel de conocimiento de los usuarios finales
- Las herramientas automatizadas para el control del Help Desk

Es casi imposible tratar de capturar, controlar, relacionar y administrar todas las llamadas que se dirigen al Help Desk, a través de aplicaciones aisladas como hojas de cálculo, bases de datos no relacionales, graficadores, etc. Con el tiempo el proceso puede convertirse en algo complicado de manejar y usualmente nuestra información tiende a perderse o descentralizarse.

Por otro lado, el Help Desk no se simplifica a la pura adquisición de una herramienta automatizada, requiere de muchos otros elementos para que pueda hacer y desarrollarse la función de servicio eficiente.

4.5.4 Las características que debe poseer el software de Help Desk

- Administración de llamadas
- Seguimiento de problemas
- Administración de Inventario de hardware y software
- Customización de pantallas
- Ayudas en línea
- Importación / exportación de archivos de datos
- Reportes
- Gráficos
- Consultas
- Seguridad de acceso
- Acceso remoto
- Tiempo de llamada
- Tiempo de solución
- Historial de llamadas
- Interfase con otras aplicaciones
- Escalamiento
- Bases de conocimientos

Además de estas características, debe también considerarse la plataforma tecnológica donde correrá la aplicación, el tiempo que requiere su implantación y la facilidad de su utilización por parte de los profesionales de Help Desk.

Deberá revisarse con el proveedor del producto: el soporte inicial que se ofrece; el entrenamiento sobre la herramienta. Se recomienda consultar con por lo menos dos compañías fabricantes de estas aplicaciones o en su defecto con los distribuidores autorizados, para solicitarles copias de evaluación de los productos que ofrecen y determinar, una vez evaluados, cual de ellos cubre las expectativas de nuestro Help Desk.

Comunicación vía telefónica – Nuestros usuarios deben contar con un acceso inmediato al área. Bajo ninguna circunstancia debemos promover tardanzas en la comunicación con el Help Desk, por consiguiente debe incluirse en nuestras consideraciones de diseño, un número suficiente y confiable de líneas de acceso que deberán proveerse.

4.5.5 Definición de las prioridades

Prioridad significa, para señalarlo en forma sencilla, qué llamadas han de ser atendidas primero que otras; esto dependerá básicamente del impacto que la llamada genere en la operación del negocio.

Quando se ha diseñado un buen esquema de prioridades dentro de nuestro Help Desk, fácil de entender por todos los usuarios de la organización, nuestra asertividad será más aceptable. En ningún momento se debe dar prioridad a una llamada solo considerando, como en muchos Help Desk sucede, cargos importantes dentro de la organización, amistad con los usuarios, por orden de atención, por departamento, etc.

4.5.6 Escalamiento de la llamada

Aquí nos referimos a la reasignación de la llamada recibida a otro profesional con responsabilidades más específicas dentro del Help Desk. Ojalá todas las llamadas requiriendo soluciones pudieran resolverse en ese primer nivel. Si así fuese posible, tuviésemos una excelente gestión de Help Desk.

Quando la persona se siente incapacitada para ofrecer una solución al problema que le esta siendo planteado, sin cortar la comunicación telefónica con el usuario, debe dirigir esta llamada a la persona que es considerada dentro de nuestro Help Desk como el especialista en este tipo de problemas.

Este a su vez analizará el asunto con el usuario por lo que existirán altas posibilidades de que pudiera resolverse de inmediato, bien vía telefónica o acercándose al sitio de trabajo de usuario.

Debemos tener claro que la tarea de escalar una llamada será tan efectiva y eficiente, de acuerdo a como hayamos considerado los factores mencionados anteriormente, así como la forma de haber creado nuestros grupos de atención y como estos hayan sido clasificados dentro de nuestro diseño.

Todas las tareas descritas en esta sección de diseño del Help Desk deben revisarse y actualizarse continuamente para garantizar un buen desempeño. Como dijimos anteriormente, esta es una función muy dinámica debido a la agresividad de la evolución tecnológica del día a día. Por lo tanto requerirá de ajustes continuos que modifiquen las concepciones iniciales de nuestro Help Desk.

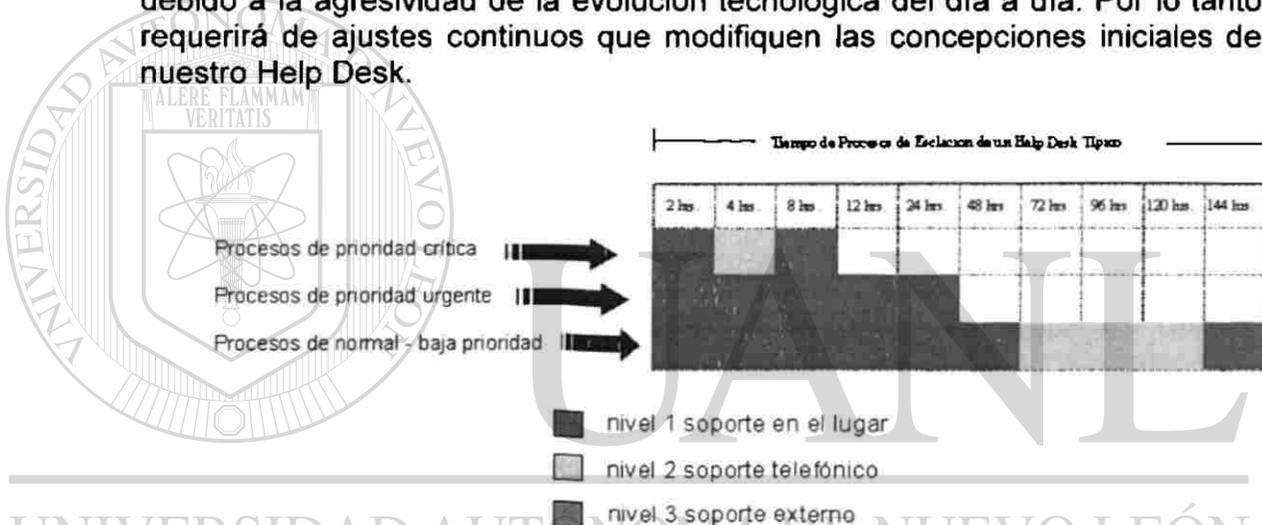


Figura no. 6. Proceso de escalamiento de llamadas tomando en cuenta prioridades y tiempo de respuesta.

4.6 Estandarización de hardware y software

Pensamos que la aplicabilidad de este concepto es muy beneficiosa para nuestra función de Help Desk debido a lo conveniente que resulta para los profesionales, el apoyar una o dos modelos de microcomputadoras, así como una sola versión de hoja de cálculo o graficador.

Ventajas de la estandarización:

- Contacto directo con menos proveedores
- Mejoramiento en la administración de las garantías
- Administración efectiva de problemas estándares
- Facilidad para apoyar la plataforma instalada.
- Facilidad para reclutar nuevos profesionales del H.D.

- ♦ Actualizaciones en serie de nuevas versiones.
- ♦ Mejoramiento en los costos de adquisición.
- ♦ Facilidad para entrenamiento a usuarios finales.

4.7 Algunos ejemplos de software existente

Existe una gran variedad de opciones de software de Help Desk disponibles en el mercado. En esta sección se analizan tres de los más utilizados, sólo para proporcionar una idea de las características y servicios que pueden ofrecer con cada opción. Realmente es una pequeña muestra de una gran cantidad de alternativas.

4.7.1 GWI Software

Desde la introducción de Lotus Notes en los ochentas, los administradores de Help Desk y de centros de servicio han buscado maneras de explotar la funcionalidad y el conjunto de opciones provistas por el groupware. A medida que las organizaciones han construido aplicaciones para monitoreo de llamadas y administración de problemas.

GWI Software fue fundada en 1992 para asistir a compañías en el desarrollo de redes corporativas y sistemas de correo electrónico. En 1993 la compañía se hizo un Lotus Business Partner y desarrolló su aplicación en Notes, Help! para una compañía de seguros de Oregon. Actualmente la compañía enfoca su negocio únicamente en la familia de productos de Help! para poder proveer a sus usuarios un robusto Help Desk y una solución de servicio a clientes.

En la actualidad, Help! se encuentra en su versión 5.0 y está disponible® para plataformas Windows, Macintosh, OS/2 y Unix.

El sistema Help! está compuesto de una serie de distintos módulos que juntos proveen una suite completo de monitoreo de llamadas y administración de problemas. Consiste en siete bases de datos de Notes integradas en un sistema comprensible. Dos de las bases de datos, de configuración y de perfiles de clientes, proveen las bases para las demás bases de datos. Todas las bases de datos pueden comunicarse, de tal manera que la información de una puede utilizarse por la otra, estas son:

- Help! Configuration. Archiva datos referentes a la configuración del sistema, valores de default e información del staff de soporte técnico.
- Help! Caller Profiles. Es un repositorio de información de clientes como nombre, dirección, y número de teléfono, contiene un historial del soporte técnico otorgado a cada cliente.

- Incident Help! Reúne y monitorea información acerca de los problemas de los clientes. Cuando un técnico provee información de un cliente, su equipo y el problema, Help! Genera un ticket numerado del problema, que es priorizado y asignado al técnico apropiado. Hasta que el problema sea resuelto o cancelado, el ticket permanece abierto y es escalado automáticamente, dependiendo de la prioridad y severidad del problema.
- Knowledge Help!. Es un depósito central para la información de las causas de asuntos, problemas o quejas comunes y cómo resolverlas.
- Help! Asset Management. Reúne y mantiene la información acerca del hardware y software del cliente y qué es lo que ha causado la mayoría de sus problemas.
- Service Help!
- Web Help!

La operación del Help! 5.0 es consistente con otras aplicaciones de Notes.

4.7.2 Bendata

Bendata fue fundado en 1982 y lanzó su Help Desk Automation Tool (HEAT) en 1990. El producto está diseñado para un Help Desk de 40 usuarios, aunque puede ser utilizado para dar soporte a más de 100. Es por eso que es más aplicable en soporte de operaciones pequeñas o medianas. Es más utilizado para funciones de Help Desk interno, aunque una gran porción (35%) de usuarios lo utiliza para servicio a usuarios externos. Bendata es uno de los tres proveedores de software de soporte a usuarios en el mercado reconocido como el líder en la industria por el Gerthner Group. Actualmente cerca del 40 % de las 100 compañías de Fortune utilizan HEAT.

HEAT está diseñado para correr en servidores con DOS Windows NT, Unix, hardware de Sun, IBM, HP, PC, NCR y SGI. Las bases de datos soportadas incluyen MS-Acces, dBase, Sybase, SQL Anywhere, MS-SQL Server, Oracle, Century e Informix.

Los analistas del Help Desk pueden llevar registro de los call tickets como problemas duplicados. Las ocurrencias duplicadas de un problema son identificadas por un contador, que incrementa el número de llamadas asociadas a los problemas.

4.7.3 Remedy

La solución de Remedy es una opción excelente para Help Desks de medianos a grandes. Remedy Help Desk 4.0 consiste de cuatro módulos

integrados que ayudan a administrar funciones críticas para la infraestructura de la organización:

- Administración de los problemas
- Resolución de problemas
- Administración de inventario de activos

La solución de Remedy es más compleja que la Bendata y GWI y requiere de extensivo entrenamiento para utilizarla a su potencial complejo. Está compuesto por dos productos: Action Request System (AR System) 3.2 y Help Desk 4.0. El AR System es la base para desplegar la aplicación; Help Desk es una aplicación lista para utilizarse. Originalmente diseñado para una plataforma de Unix, el AR System era vendido como un producto independiente y aunque era una herramienta de programación poderosa, los clientes de Remedy querían componentes ya listos para usarse, por lo que se creó el Help Desk, una nueva aplicación integrada de Help Desk que se podía modificar con el AR System. Esto permite programar características infinitas a la aplicación de Help Desk.

4.7.4 Outsourcing

En la actualidad, muchas empresas utilizan proveedores externos para aumentar o reemplazar su Help Desk interno. Estos proveedores pueden mantener hardware, asesorar en software, monitorear y mantener redes, etc. Un proveedor de servicios de Help Desk puede hacer lo mismo que un Help Desk interno. Se pueden asignar todas las tareas de un Help Desk interno a un proveedor externo, o se puede hacer outsourcing sólo en algunos servicios de Help Desk (outsourcing selectivo o segmentado.)

No todos los Help Desk necesitan ayuda exterior. Se debe analizar si el Help Desk interno puede o no hacer uso de servicios externos. Para determinar esta necesidad, se deben examinar las operaciones internas para identificar si existen problemas y descubrir que servicios se necesitan adquirir.

Un Help Desk debe dar una amplia variedad de plataformas de hardware y paquetes de hardware y paquetes de software. A medida que la variedad de estos sistemas se incrementa, también su complejidad aumenta. El staff interno puede no tener la experiencia necesaria, y puede ser difícil mantenerse al tanto de cambios y nuevas versiones. Los usuarios son más agresivos y demandantes que antes, teniendo que lidiar con mayores volúmenes y variedad de requerimientos.

También, presiones financieras han hecho que las compañías busquen la manera menos costosa de proveer servicios de Help Desk, y los proveedores externos usualmente ofrecen precios bajos. Algunas otras organizaciones

prefieren emplear sólo los servicios y el staff necesario para el trabajo a la mano, en vez de lidiar con planes de personal a largo plazo.

Los puntos clave a considerar cuando se eligen los servicios externos son: qué proporciones del Help Desk deben elegirse para outsourcing y cómo evaluar los proveedores de Help Desk para seleccionar el correcto. Éste último punto es más importante que el primero, ya que al elegir el proveedor correcto éste puede asesorar a la compañía sobre qué áreas del Help Desk necesitan de outsourcing. Entre las características que se deben buscar en las compañías proveedoras al momento de hacer una elección se encuentran:

- Reputación
- Concordancia con la filosofía de la empresa
- Capacidad
- Escalabilidad
- Servicio de valor agregado



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 5

Operación del Help Desk

Interactuar con la gente, con el público, con el ser humano en general no es cosa fácil, sobre todo cuando la presentación de un servicio esta de por medio. Cada uno de nosotros posee características muy propias en la forma de hablar, de vestir, de pensar, de expresar nuestro estado de ánimo, para mencionar solo algunas, que no siempre agradan a otras personas, Todos poseemos defectos y virtudes que son claramente percibidos por el resto de las personas, aunque tratemos de disimularlas.

Muchas veces encontraremos que el servicio ofrecido es recibido en muchos casos con satisfacción por parte de algunos usuarios, y otras veces el mismo servicio ofrecido en otro lugar, no cubre las expectativas de quien lo solicita y en este caso, pueden convertirse en usuarios que desprestigian nuestra función.

5.1 Actitud de servicio de los agentes

Es muy importante que el personal del Help Desk entienda lo crítico que puede ser para nuestra gestión el mantener una actitud proactiva hacia una relación con los usuarios en la solución de sus problemas. Al fin y al cabo el usuario es la persona más importante en cualquier negocio.

El usuario no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Si ellos no solicitan nuestros servicios, no hay razón para que exista el Help Desk, el principal objetivo será conseguir la satisfacción del usuario en el 100% de las veces, no debemos arriesgarnos a perder a un solo usuario para siempre.

Es importante mostrar interés por conocer los objetivos del negocio, lo cual nos dará un mejor posicionamiento, pues cuando conocemos los planes de la organización, permite planear de manera proactiva cualquier contingencia. De esta manera podemos exceder las expectativas del usuario.

5.2 Atención efectiva de llamadas

Debemos considerar los siguientes puntos al recibir la llamada de un usuario en problemas:

- Se requiere un alto grado de educación para aplicarla correctamente

- ♦ Atender la llamada antes del 4º timbrado y si es posible al 2º. Lo cual genera credibilidad a nuestra función.
- ♦ Hablar claramente.
- ♦ Concentrar la atención sobre la persona que llama y anotar su nombre.
- ♦ Prestar atención a la idea principal de la conversación,
- ♦ Escuchar entre líneas.
- ♦ Mantener la mente abierta.
- ♦ No dar recomendaciones antes de conocer todos los hechos.
- ♦ Usar durante la conversación mensajes cortos.
- ♦ Repetir al usuario lo que solicita.
- ♦ Identificar la experiencia del usuario.
- ♦ Tomar en cuenta nuevos requerimientos



Figura no. 7. Actividades mas comunes en el servicio del Help Desk

5.3 Tips para resolver problemas relacionados con usuarios

Tener el valor para decir "No" cuando sea apropiado. Si se cree que el problema no puede resolverse en el horario permitido o con los recursos disponibles, la mejor opción mejor es decir en ese instante. Sin embargo, se debe seleccionar la estrategia para cómo se va a negar a asumir el proyecto.

5.3.1 Cumplir con los compromisos

Debemos hacer lo que prometemos y no prometer lo que no se puede lograr. Satisfacer compromisos establecidos fortalece relaciones y confianza del usuario. Si la situación cambia y tenemos que cambiar un compromiso, permitió a sus usuarios saber en seguida que ellos pueden hacer cambios apropiados a sus propios planes.

Asegurarse de resolver el problema por completo, no desviarse en hacer otras cosas que no ayudarán a resolver el problema. Apartar a esos trabajos extras para evaluarlos después como proyectos especiales.

Todos podemos contribuir a resolver los problemas, con algo de esfuerzo estamos apropiadamente involucrados. Sólo debemos tener a las personas en el equipo que contribuirá activamente a resolver los problemas. En ocasiones el usuario aprende a resolver problemas por sí mismo, es algo que debemos lograr.

5.3.2 Utilizar amplio criterio

Definir el buen desempeño de cada problema resuelto, especificar las reglas que deben establecerse para evitar equivocaciones y retrasos. Debemos explicarle al usuario que ha trabajado en el problema de manera ardua, es necesario que el usuario entienda que a veces los problemas no se resuelven como uno quisiera o al tiempo adecuado, de esta manera evitaremos malos entendidos.

5.3.3 Notificación al usuario

El analista del Help Desk siempre deberá dar seguimiento a los requerimientos del usuario con la finalidad de mantenerlo informado en todo momento, en especial en asuntos que sean de alta prioridad, por el impacto que pueden representar a las operaciones del negocio.

5.4 Resolución a los problemas

La resolución a un problema de usuario es la obtención de un resultado satisfactorio en primera instancia, sin necesidad de asignar la llamada del usuario a otra área.

La solución del problema en este primer nivel depende de muchas oportunidades de:

- La calidad de la información recibida.
- La experiencia del analista del Help Desk
- La disponibilidad existente a información histórica del problema
- La efectividad

Si no se resuelve al primer nivel:

- Ofrecer al usuario alguna sugerencia para trabajar alrededor de su problema.
- Dar a conocer un estimado tiempo de solución al problema.
- Mantener comunicación periódica para notificarle la situación al problema.

La comunicación telefónica tiene sus diferencias con respecto a la comunicación cara a cara; en el siguiente cuadro se podrán notar las diferencias entre ambas:

COMUNICACIÓN	Cara a cara	Telefónica
Lenguaje corporal, gestos, expresión facial	55%	00%
Tono de voz	38%	85%
Contenido de la palabra	7%	15%

Claramente podremos diferenciar la comunicación corporal, de nuestros gestos y expresiones en la comunicación cara a cara con relación a la telefónica, en cambio el tono de voz tiene mucho que ver en nuestra conversación. En cuanto al léxico que manejemos tiene participación en la conversación personal.

La comunicación verbal posee unos componentes que permiten que esta comunicación sea medida, analizada y ajustada de acuerdo a las circunstancias, de esta manera debemos considerar también la velocidad al hablar, tono de voz y el léxico que manejemos.

El usuario no conoce las profundidades y detalles de estos aspectos, por lo mismo necesita que se le explique la solución al problema de una forma que pueda entender sin dificultad, no es necesario que el usuario sepa nuestros conocimientos sino nuestra capacidad tanto en la solución de sus problemas como en la forma en que les explicamos.

Hay que tener claro que a medida que nuestra conversación se desarrolle en forma clara y elocuente, nuestros usuarios entenderán el mensaje en primera instancia y eso es lo que queremos.

5.5 Síndrome del tercer oído

Esto nos es más que tratar de escuchar simultáneamente durante nuestra conversación, otra conversación que paralelamente cerca de nuestro sitio de trabajo. Es decir, además de estar escuchando al problema del usuario, también estamos pendientes sobre comentarios cotidianos de nuestros compañeros, de tal manera que debemos considerar esta situación para poner atención absoluta al usuario cuando solicita nuestro servicio.

También debemos considerar situaciones como la de interrumpir la conversación del usuario, finalizar frases del usuario, asumir sus problemas, de tal manera que una regla básica para una buena comunicación es ser rápidos para escuchar y lentos al hablar. De igual manera el personal del Help Desk debe utilizar un lenguaje positivo y directo, participativo, orientado hacia las soluciones, proactivo.

El Help Desk Institute continuamente genera datos estadísticos sobre la gestión del Help Desk en el ámbito mundial, entre estos datos, podemos mencionar aquellos que tienen que ver con usuarios insatisfechos, a continuación detallamos:

- EL 96 % de los usuarios insatisfechos, por lo general, no se queja del servicio, simplemente dejan de solicitar ayuda y buscan opciones externas.
- Los usuarios insatisfechos típicamente transmiten sus experiencias negativas a sus más cercanos colaboradores o equipos de trabajo, entre 10 y 20 personas.
- Los usuarios contentos o satisfechos solo llegan a transmitirle sus experiencias positivas a un promedio de 5 personas.
- Es muy común ver, como resolviendo rápidamente los problemas a los usuarios insatisfechos, la mayoría de ellos regresan y se convierten en promotores de nuestra labor.

Además de utilizar mecanismos de comunicación debemos sobre todo escuchar al usuario. Conocer a fondo sus necesidades, para llegar a un acuerdo que podamos cumplir. Cuando esto sucedemos tanto nosotros como los usuarios nos sentiremos más complacidos. Al empezar a cumplir las expectativas del usuario, este seguirá utilizando nuestros servicios de forma proactiva.

5.6 Manejo del estrés

Se dice que el stress es el padecimiento de los 90's. Todo mundo de una u otra forma sufre de esta enfermedad, hoy en día cuando uno dice que le duele algo, se lo atribuyen al estrés, es posible que así sea, sin embargo, si aseguran que este tipo de padecimiento se percibe cuando hay algunas manifestaciones de fatiga, insomnio, ansiedad, nerviosismo, dolor de cabeza y mal carácter.

También se le atribuye como consecuencia de problemas personales, de trabajo, deudas adquiridas, compromisos no cumplidos, etc.; en otras palabras afectan a los individuos sin importar donde trabajen, lo que hagan, como se vistan, como hablen, si son casados o solteros, jóvenes o viejos, hombres o mujeres, en fin a todo ser humano.

5.6.1 Mecanismos para controlar el estrés

- ♦ Establecer metas realistas durante la jornada de trabajo.
- ♦ Olvidar lo que haya podido salir mal.
- ♦ Planificar detalladamente el tiempo.
- ♦ No dejarse obsesionar. Mirar continuamente el reloj es estresante.
- ♦ Decir lo que se siente directamente a las personas involucradas.
- ♦ Practicar la meditación o relajación a diario.
- ♦ Fijarse una rutina diaria de ejercicios aeróbicos.
- ♦ Procurar alimentarse correctamente a través de una dieta balanceada.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 6

Estrategia de mercadeo

Después de conceptuar el proyecto debemos buscar mecanismos que permitan fomentar dentro de la organización los servicios que presta el Help Desk a los usuarios. Por lo tanto es necesario desarrollar una estrategia de mercadeo con los siguientes elementos:

- a) Definir objetivos realistas orientados en un alto porcentaje hacia el usuario, certificando el alcance del servicio.
- b) Realizar sesiones de trabajo con los usuarios para concretar criterios sobre sus necesidades.
- c) Establecer la imagen y el perfil de nuestro centro de servicio monitoreando el nivel de servicio que se está prestando, volumen de llamadas que se reciben a diario y la cantidad de problemas resueltos.
- d) Dentro de las estrategias de mercadeo disponibles, debemos desarrollar aquella que más se adapte a nuestra cultura organizacional, por ejemplo:
 - Visitas de usuarios planificadas a nuestro departamento en pleno funcionamiento.
 - Elaboración y distribución de folletos.
 - Boletines o periódicos informativos acerca de nuestra función para informar al usuario de información que es generada en nuestro Help Desk.
 - Llevar a cabo seminarios o talleres de trabajo para evaluar la situación del Help Desk o para determinar lineamientos o nuevos alcances u objetivos de nuestra gestión.

El mercadeo por si solo *no* hace que un Help Desk mediocre sea mejor o que un servicio *pobre* sea aceptado; solo el trabajo duro y disciplinado pueden garantizar el éxito. (Martínez, 1998)

En ocasiones es importante llevar a cabo auditorías del Help Desk para realmente darnos cuenta si la función que está desempeñando es adecuada, de esta manera nos vamos a dar cuenta si por lo menos los usuarios conocen nuestra actividad, posiblemente la planeación se llevó a cabo de manera correcta y se cuenta con estrategias de servicio de primera calidad pero la gestión en si no ha sido promovida, de tal manera que la mayoría de los usuarios en ocasiones *no* conocen ni siquiera el significado de "Help Desk".

Uno de los varios objetivos que debe plantearse el gerente de un Help Desk, es buscar la asimilación integral de todos los aspectos esenciales para la correcta operación y dirección de un centro de este tipo. Otro es, por supuesto, el abastecerse de la información y orientación necesarias para lograr el dominio de tales aspectos y finalmente incorporar un proceso de mejora continua.

El Help Desk típico debe actuar como la conexión telefónica principal entre una empresa y sus clientes a nivel nacional o mundial. Muchas empresas en sus áreas de ventas, administración y/o servicio, ofrecen al cliente una combinación de colocación, seguimiento de órdenes de compra, pago electrónico de cuentas, cobranza y otros servicios telefónicos a través de una avanzada tecnología.

Entre las características únicas del Centro Telefónico se incluyen la integración avanzada de la computadora y el teléfono, con servicios de consulta que garantizan la máxima eficiencia e integridad de la información; el uso de reconocimiento de la voz en uno o varios lenguajes diferentes; el acceso a una o múltiples bases de datos, todo esto mediante el instrumento más difundido globalmente hoy en día: el teléfono.

6.1 La encuesta como mecanismo de recolección

Uno de los mecanismos más y mejor utilizados para recopilar efectivamente la información que no poseemos o respuestas a nuestras dudas o inquietudes, es a través de la encuesta.

En algún momento de nuestras vidas, seguramente nos hemos topado con alguien que nos ha realizado una encuesta buscando información muy particular.

No importa donde se utilice la encuesta y la razón para realizarla, lo que siempre debemos tener claro es que la encuesta debe poseer unas características claves, para que los resultados que indagamos sean los deseados.

La encuesta por sí sola, es decir como documento exploratorio, tiene que tener una estructura y diseño acorde con la información que queremos indagar, En nuestro Help Desk debemos considerar realizar una encuesta sobre algunos de los siguientes escenarios:

1. Establecer los objetivos del Help Desk
2. Medir la efectividad del soporte actual
3. Medir la percepción de los usuarios
4. Aprender más acerca de las necesidades de los usuarios

5. Indagar la información, preferentemente a los usuarios de nuestro servicio
6. Medir el desempeño tecnológico de los departamentos
7. Responder a los alcances de los acuerdos de servicio

Para realizar una encuesta necesitamos usuarios los cuales deberán haber solicitado el servicio, es decir deben ser activos del servicio del Help Desk.

Las encuestas de satisfacción al usuario, son un mecanismo efectivo para escuchar a los usuarios, entender sus necesidades. A través de ellas, los usuarios revelan sus percepciones del servicio que proveemos.

6.2 Lineamientos de la encuesta

- a) Ser específico y limitado: Debemos tratar toda la información a través de una sola encuesta. Si deseamos abarcar todo, lo más seguro es que nada se consiga, es recomendable que sean de 8 a 10 preguntas como máximo.
- b) Definir cómo se usarán los resultados: Es importante que a la gente que llene la encuesta, se le comunique que la información recopilada, una vez procesada, ayudará a determinar mejoras en el servicio. Si no le informamos a los usuarios que haremos con los resultados obtenidos, el interés por completar la encuesta será menor y por consiguiente estaremos perjudicando a los futuros ejercicios que se realicen.
- c) Fijación de objetivos realistas: Es posible que necesitemos de algunos recursos económicos para su administración y tiempo y gente para su procesamiento. Sin objetivos claramente definidos, podríamos estar perdiendo el tiempo y esfuerzo, ya que lo más factible es que no obtengamos lo que requerimos.®

6.3 Tipos de encuestas

Actualmente es posible desarrollar una encuesta en forma manual y computarizada; cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas. Sin embargo ambas deben cumplir con los lineamientos descritos anteriormente.

1. Encuestas escritas: son encuestas que comúnmente conocemos; son los desarrolladores físicamente en papel y que contienen un número determinado de preguntas; tanto su descripción y recolección es manual, es decir, realizada por personas de la organización o por terceros.

Ventajas: Algunas de las ventajas de las encuestas escritas, son: a veces recibimos mejor tasa de respuesta, por lo general, la muestra que se

toma para realizar la encuesta, se siente mas identificada con la encuesta escrita, es muy efectiva en costos, es decir mucho más económicas que las computarizadas.

Desventajas: Nos encontramos con muchos inconvenientes para su distribución y recolección, podemos perder un porcentaje considerable de nuestra muestra; la ramificación de una pregunta, puede hacerse muy complicada, la entrada de datos es costosa, asumiendo que no se ha desarrollado un programa para el procesamiento de los datos; imaginemos el tiempo que significa cargar una 500 encuestas con aproximadamente 8 preguntas cada encuesta; tenemos que cargar 4000 respuestas en nuestro sistema, cualquiera que sea, para poder procesarlas y obtener los resultados.

2. Encuestas computarizadas: Se desarrollan, se distribuyen, se contestan y se procesan a través del computador. Ellas están remplazando poco a poco a las encuestas escritas.

Ventajas: La entrada de datos es directa, es decir las respuestas son ingresadas directamente en el computador; su recolección y distribución es sumamente simple y contempla menos tiempo su realización; la ramificación de sus preguntas puede hacerse de forma transparente y sin limitaciones; para ciertas personas de la muestra, esta encuesta es percibida como más formal que las escritas.

Desventajas: El hecho de que este tipo de encuestas se apoye en un alto grado sobre la tecnología, esta pudiera resultar muy frágil y vulnerable en su mantenimiento; es más costosa, ya que requiere desarrollar los sistemas que se encargaran de procesar toda esta información. Debido a lo novedoso de este tipo de encuesta el usuario, quizás, no este todavía acostumbrado a ella, el porcentaje de abstención puede ser elevado.

Lo importante es utilizar la encuesta que más se adapte a nuestra cultura de negocios y que la utilicemos, apropiadamente y oportunamente, para conseguir la información que estamos necesitando.

Toda encuesta, bien escrita o computarizada, para ser efectiva, debe contener ciertos elementos de estructura que hagan de ella una buena encuesta. Ellas deben contener lo siguiente:

- **Título descriptivo** - en él, debemos describir el nombre de la encuesta y la razón por la cual la estamos realizando; por lo general un buen título descriptivo aumenta la tasa de respuesta y es mas transparente para los usuarios.
- **Numero de preguntas** - aquí debemos ser lo más eficiente en el numero y tipo de preguntas que se le hagan al usuario. No debemos extendernos demasiado.

Sería beneficioso indicar en ella, cuanto tiempo promedio, será requerido para completarla.

- Instrucciones - es muy recomendable indicarle al usuario como completarla de forma clara y precisa. Mientras más claras sean las instrucciones sobre su llenado, mejor será para el usuario.
- Preguntas importantes - toda encuesta debe estar estructurada de forma tal que las preguntas importantes se ubiquen en primer lugar. Si hemos colocado nuestras preguntas relevantes al comienzo de nuestra encuesta, aunque ésta no esté del todo determinada, entonces vamos a obtener la información que más nos interesa para nuestro estudio. Para que la encuesta sea efectiva debemos incorporar preguntas que contengan un lenguaje simple, directo y claro.

Es muy conveniente utilizar una secuencia lógica en las preguntas que se hagan, es necesario evitar, en la construcción de nuestras preguntas, el uso de abreviaciones, no todo el mundo sabe identificarlas de la misma manera. No preguntemos más allá de los usuarios pueden responder. Debemos lograr que los usuarios conozcan si no es todas las preguntas, la mayoría de ellas.

Se sugiere revisar detalladamente cada una de las cuestiones tanto como sea necesario y de ser posible, realice una prueba antes de que salga al usuario.

6.3.1 Preguntas cerradas

- Dos respuestas (si / no)
- De selección múltiple (A..D)
- Nivel de acuerdo
- Nivel de importancia
- Escalas (pobre... excelente)

Muchas encuestas del Help Desk (satisfacción al usuario) se estructuran con este tipo de preguntas, debido a que ellas proveen resultados cuantificables; el tabulado y análisis de las respuestas es relativamente sencillo; son fáciles de entender por la muestra de usuarios y su llenado se hace simple.

6.3.2 Preguntas abiertas

- Sin estructura definida
- Por asociación de palabras
- Finalizando la oración

- Completando la historia
- Rellenando una figura o dibujo

Con este tipo de preguntas se ofrece al usuario mayor libertad para expresarse en sus respuestas; nos dan la oportunidad de obtener información inesperada; son mejores para medir lo que siente la gente con el servicio que el Help Desk ofrece; si el alcance y el universo de usuarios son manejables, estas preguntas son de mucha ayuda; sin embargo, su recopilación y análisis suele ser muy pesada.

Lo recomendable es utilizar los dos tipos de preguntas en el desarrollo de nuestra encuesta aún cuando ella sea corta y puntual.

6.4 Distribución y recolección de encuestas

El éxito o fracaso de una encuesta puede también estar determinado por la forma como nosotros hagamos su distribución y recolección. Si la encuesta es escrita, tratemos de distribuirla personalmente, buscando en lo posible de conversar con el usuario sobre qué trata la encuesta y los beneficios que se obtendrían de los resultados; la relación cara a cara en este tipo de ejercicios ofrece mayor credibilidad a nuestra tarea.

Si es computarizada, es decir, a través de correo electrónico, incluyamos una carátula informativa donde incorporemos, además de ésta, otra información importante: cómo y cuándo deberá ser completada y dónde deberá ser entregada; en ambos esquemas, haga fácil su devolución.

6.5 Elementos de la encuesta

Para obtener el resultado estadístico que deseamos, necesitamos contar con cinco componentes primordiales, estos son:

Población general:	Total de nuestros usuarios dentro de la organización.
Tamaño de la muestra:	Tiene que ver con los usuarios que realmente la recibirán.
Selección de la muestra:	Usuarios que están utilizando un programa en particular o algún dispositivo específico.
Tasa de respuesta:	Se identifica por el resultado de encuestas que son regresadas completamente llenas.
Cálculos estadísticos:	Es la clasificación que se realiza sobre los resultados obtenidos.

6.6 Análisis y difusión de resultados

Los resultados de las encuestas deberán trasladarse a un plan de acción, para ello, debemos identificar las áreas y servicios que necesitan ser mejorados, como habilidades en el servicio, necesidades nuevas en tecnología, optimización en el mercadeo del servicio y cualquier otro punto importante de corte administrativo y de nuestra función. Convierta sus resultados hacia el plan de acción que mejore el servicio del Help Desk.

6.7 Reducción de costos a través de la automatización del Help Desk

El aumento en la computación distribuida y en plataformas cliente servidor ha traído como consecuencia un incremento en los costos y en la complejidad de los procesos, esto ha traído una nueva necesidad, la re-ingeniería de las funciones de soporte a usuarios, además de la implementación de Help Desk centralizados con herramientas que permitan reducir costos, mejoren la satisfacción el cliente y aumenten las ganancias.

El típico centro de cómputo tiene una proporción de 20% de mano de obra contra un 80% de capital; esta misma proporción de 1:5 es lo que se necesita para mantener los bajos costos en una organización de sistemas con plataforma de sistemas distribuidos. Los servicios de estaciones de trabajo tienen costos de mano de obra del 85% y 15% de capital.

Reducir el costo o hacer mejor el uso de la mano de obra, es una de las inquietudes financieras más importantes de cualquier empresa de vanguardia, la mejor utilización del recurso humano puede reducir nueva contratación en el futuro, trayendo como consecuencia, beneficios en reducción de costos a largo plazo. ®

El costo de mano de obra debe ser incluido en cualquier análisis de retorno de inversión que se realice, puesto que entre el 70 y 85% de los costos de la computación distribuida son de mano de obra.

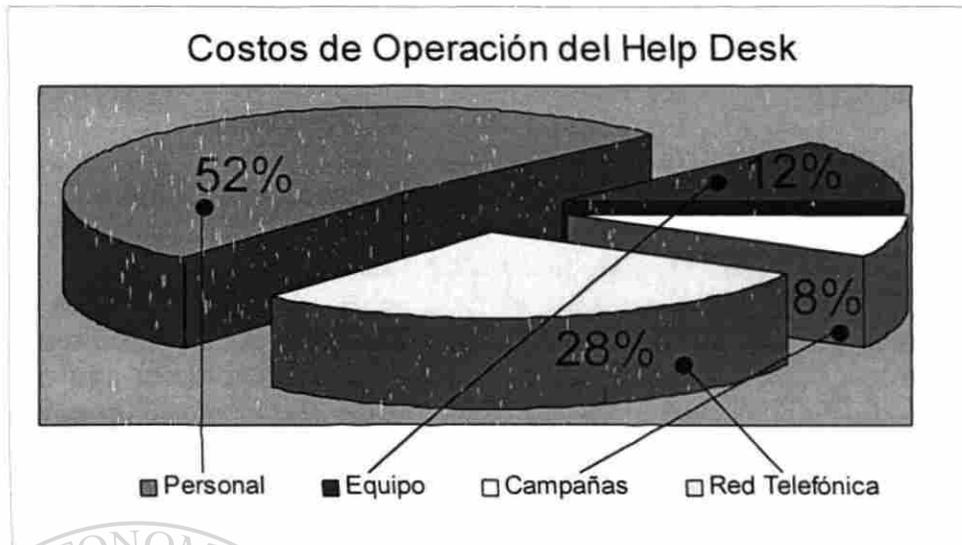


Figura no. 8 Costos de operación del Help Desk.

6.8 Ahorro a través de la automatización

Cuando hablamos de atención de problemas de usuarios finales y la forma de resolverlos no puede seguir siendo de una manera informal ni dispersa, al contrario, día a día se hace más necesaria una función formal y centralizada, la automatización del Help Desk provee el significado para la implementación de un sistema automatizado de administración y solución de problemas, que integra todas las funciones del Help Desk, y ofrece ventajas a todos los recursos disponibles en una forma alineada y ventajosa.

6.9 Reducción de costos en parada de equipo

Con la automatización del Help Desk, la efectividad y eficiencia de los profesionales se soporte aumenta en un 50% en los primeros doce meses del proceso de atención. Además de los costos de atender una llamada existen los costos por parada de equipo, es decir, cuando el usuario no puede seguir trabajando porque su equipo o el software no se lo permite. También existen los costos por problemas recurrentes que nunca son reportados al departamento de sistemas y por consiguiente no solucionados, este tipo de problemas son encontrados por el usuario sin encontrar una solución adecuada.

6.9.1 Reducción de costos de entrenamiento

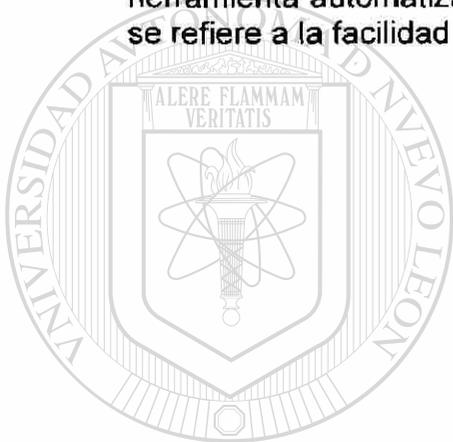
Por otro lado, se pueden establecer planes de entrenamiento al usuario para reducir costos de entrenamiento, por lo general se espera que el usuario tenga un problema con su herramienta para llamar al Help Desk en solicitud

de ayuda; esto se traduce en que el soporte oportuno ofrece entrenamiento según lo vaya requiriendo el usuario (de acuerdo a la demanda). Esto reduce tiempo de entrenamiento formal que el usuario debería tomar de forma planificada.

6.9.2 Disminución de costos de atención a usuarios

La eficiencia del Help Desk se traduce en reducción en costos, dado que a mayor eficiencia, menor será la necesidad de adicionar recurso humano para cubrir la continua demanda por soporte. También se reducen los costos en uso telefónico con el mejoramiento y optimización de las respuestas al usuario.

Un elemento que ha de considerarse durante la selección de la herramienta automatizada del Help Desk, adicionada a la de carácter técnico, se refiere a la facilidad en su implementación.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 7

Metodología para realizar la investigación

7.1 Introducción

La presente investigación tuvo como finalidad poder identificar claramente una serie de factores de carácter humano que deben tomarse en cuenta para definir e implementar una configuración de Help Desk adecuada para los usuarios a quien se da soporte.

Primero se llevó a cabo una investigación bibliográfica lo más completa posible sobre el Help Desk, encontrándose que existe poca investigación sobre el tema, agregando el problema que la mayor parte del material está en otro idioma. Se realizó un esfuerzo muy grande para llevar a cabo esta tesis. Revisando: centro de servicio a usuarios, Help Desk (escritorios de ayuda) y a usuarios a quienes se les brinda el servicio, a través del estudio de casos a 4 empresas de la ciudad que cuentan con este servicio, donde a través de entrevistas se identifican las características de cada uno para después realizar el análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

En esta tesis se ha realizado a fondo a Centros de Servicio a Usuarios, Escritorios de Ayuda o Help Desk y a usuarios a quien se le brinda servicio, a través del estudio de casos a cuatro empresas de la ciudad que cuentan con esta herramienta, tratando de identificar las características de cada uno, para después proceder a realizar análisis global de resultados.

Se espera poder definir factores de calidad que se deben tomar en cuenta para definir e implementar una configuración del Help Desk adecuada para mejorar la atención a los usuarios a quienes se da soporte. Algunos de los objetivos más importantes se encuentran los siguientes:

1. Conocer la formalidad con que se implementó el Help Desk.
2. Saber el grado de reclutamiento / capacitación del personal.
3. Investigar los alcances de los acuerdos de servicio.
4. Medir la efectividad del soporte actual.
5. Indagar si el software cumple con las necesidades actuales.
6. Medir la percepción de los usuarios.
7. Medir el grado de difusión del servicio.
8. Aprender más acerca de las necesidades de los usuarios.
9. Indagar la información, preferentemente a los usuarios del servicio.
10. Medir el desempeño tecnológico de los departamentos.

Para cumplir con los objetivos ya descritos y poder realizar la investigación, se piensa en que la metodología principal y la mas adecuada está basada en aspectos cualitativos, ya que el objetivo de la investigación es encontrar cómo las características de los usuarios pueden ser relacionadas con las de los sistemas de soporte; la mayor parte de la información será obtenida a través de observaciones y opiniones relacionadas con el tema.

Se llevarán a cabo entrevistas estructuradas aplicables a los administradores de los sistemas de soporte a fin de conocer lo que consideran importante para la implementación y manejo de estos sistemas. Por otro lado se llevarán a cabo entrevistas con los usuarios que reciben el soporte de los sistemas para conocer sus opiniones acerca del servicio que se les da.

7.2 Justificación del estudio

El presente estudio se lleva a cabo para llegar a comprender la actividad del Help Desk y saber por medio de preguntas directas, sin la necesidad de hacer que el entrevistado tenga que contestar con mucho texto su sentir.

El objetivo principal del estudio es la particularización para poder concretar lo que se hace y saber si se está haciendo bien, de lo contrario poder recomendar opciones mas acertadas.

De esta manera nos daremos a la tarea de evaluar las actividades del Help Desk en algunas empresas de distinto giro que cuenten con esta metodología para recabar suficiente información que nos sirva para obtener resultados a mayor detalle.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.3 Variables a investigar

7.3.1 Help Desk

a) Características del personal

1. Personal que labora en el Help Desk
2. Capacitación de personal del Help Desk
3. Grado de experiencia
4. Horario del personal
5. Niveles de servicio
6. Tipo de comunicación

b) Número de usuarios a los que se les presta servicio

7. Cantidad de usuarios
8. Llamadas recibidas
9. Tipo de comunicación
10. Retroalimentación

c) Características del Help Desk

11. Software utilizado
12. Adquisición
13. Funciones principales del sistema

d) Evaluaciones de desempeño

14. Manera de evaluación del sistema
15. Desempeño del sistema con relación al usuario
16. Niveles de escalamiento

7.3.2 Usuarios

1. Perfiles de usuarios
2. Experiencia en el uso de tecnología
3. Percepción del servicio por parte del usuario
4. Grado de Utilización
5. Grado de conocimiento del servicio
6. Nivel de satisfacción

7.4 Cuestionario:

7.4.1 Help Desk

1. ¿Cuáles fueron las causas de su implementación?
2. ¿Cuántos miembros forman el equipo de trabajo?
3. ¿Se les ofrece algún tipo de capacitación o entrenamiento?
4. ¿El sistema de Help Desk es desarrollado en casa o adquirido?
5. ¿De quién depende la administración del Help Desk?
6. ¿Se tienen manuales, misión, visión?
7. ¿Qué horario tienen?
8. ¿Existen niveles de servicio?
9. ¿Cómo se comunican con los distintos niveles de servicio?

b) Número de usuarios a los que se les presta servicio

10. ¿A cuántos usuarios se les presta el servicio?

11. ¿Cuántas solicitudes de servicio reciben diariamente?
12. ¿De qué manera se contacta el servicio por parte del usuario?
13. ¿Qué acciones se llevan a cabo para enterar al usuario del servicio que se presta?

c) Características del Help Desk

14. ¿Cuál es el sistema que utilizan para el servicio del Help Desk?
15. ¿De qué manera se eligió este sistema?
16. ¿Cuáles son las funciones principales con las que cuenta el sistema?

d) Evaluaciones de desempeño

17. ¿Existe alguna forma en que se evalúe el sistema?
18. ¿Se toma en cuenta la opinión del usuario?
19. ¿Cómo se utiliza la información generada de la operación del Help Desk?

7.4.2 Usuarios:

a) Perfiles de usuarios

1. ¿Cuáles son sus actividades dentro de la empresa u organización?

b) Experiencia en el uso de tecnología

2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando la tecnología?
3. ¿Recibió capacitación para su uso?

c) Percepción del servicio por parte del usuario

4. ¿Está enterado de la existencia del servicio del Help Desk?
6. ¿Ha hecho uso del servicio del Help Desk?
7. ¿Cómo contacta el servicio?
8. ¿Qué problemas le han resuelto?
9. ¿Cuánto tiempo tardaron en resolverle sus problemas?
10. ¿Cuál es su opinión acerca de este servicio?
11. ¿Piensa que puede mejorar la función del Help Desk?

7.5 Características de la muestra investigada

La investigación es efectuada en el área metropolitana de Monterrey, teniendo como objetivo organizaciones de distintos giros y que cuenten con un servicio de Help Desk para soporte a usuarios.

La cantidad de empresas es de cuatro: una de manufactura, otra de educación, una cadena de tiendas de autoservicio y otra de fundición de metales.

7.6 Procedimiento

Para poder recopilar la información, se contactó a los responsables del área de sistemas para informarles sobre la investigación que se pretendía realizar y cual era la finalidad de la investigación.

Después de obtener la autorización se procedía a realizar la entrevista con los encargados del Help Desk tomando como base los cuestionarios anteriormente mencionados.

Después se contactaba a algunos usuarios de los departamentos con mas frecuencia de llamadas al Help Desk y se aplicaba el cuestionario correspondiente, observando las tareas que los mismos realizaban.

Los resultados que se obtuvieron de las entrevistas se analizaron y se presentan como un caso para cada empresa, donde se analiza tanto el área de Help Desk como el área de los usuarios. Después se procede a integrar la información en tablas comparativas de los factores de estudio, para facilitar la interpretación de los resultados y así establecer algunas conclusiones.

7.7 Investigación de campo

Aquí se realiza la descripción y el análisis de la investigación de las empresas que fueron seleccionadas para su estudio. En todos los casos se ha omitido el nombre de la organización como también los nombres de las personas que proporcionaron la información, sin embargo, los datos proporcionados son verídicos. A cada empresa la nombramos por medio de una letra del abecedario.

7.8 Empresa A

La empresa A es un grupo industrial que elabora diversos productos del área de alimentos, tiene filiales en todo México, y están en constante comunicación unas con otras. De ahí se tomó la decisión de que se centralizara el soporte a usuarios en un solo centro de atención a usuarios en la ciudad de Monterrey.

Las entrevistas que se dieron en esta investigación se realizaron con el Gerente de Soporte Técnico.

7.8.1 Características del Help Desk

El sistema que utilizan es especialmente diseñado para éste propósito, y es de Lotus Notes. Se adquirió una licencia del producto completo. Se eligió este sistema mediante una selección y pruebas de diferentes aplicaciones. Los factores más importantes que se analizaron para esta elección fueron el soporte, su portabilidad y el mantenimiento.

Las funciones principales que tiene este sistema son captura, seguimiento y cierre de reportes; capacidad de reporte de información, generación de indicadores de servicio y una base de conocimiento. Actualmente se utilizan todas sus funciones.

La administración del Help Desk depende directamente de la Gerencia de Soporte Técnico de la empresa, el cual comenzó sus operaciones en 1995. Anteriormente se tenía una estructura no formal que dependía de la dirección de informática.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Las razones por las cuales se creó este departamento fueron:

1. La gran diversidad de servicios de apoyo a los sistemas en operación.
2. Disminuir los tiempos de ciclo de soporte.
3. La necesidad de información sobre los procesos para generar beneficios.

Las principales actividades que se llevan a cabo son: generación de reportes de requerimientos de usuarios, resolución de problemas cuando está a su alcance, canalización de reportes a los especialistas correspondientes, seguimiento a los servicios generados y localización del personal de informática.

El medio principal de servicio a usuarios es por medio del correo electrónico.

7.8.2 Características de los empleados de soporte

El número de personas que trabaja en el Help Desk es de 5 personas de planta y 3 en outsourcing, trabajan en 4 turnos con horarios de 7:00 a 20:00 horas.

Los requisitos que deben cumplir son haber trabajado anteriormente en el área de servicio a clientes y hacer una entrevista para encontrar aptitudes de servicio.

Al inicio se les proporciona un manual de políticas y procedimientos y se realiza un entrenamiento previo a sus actividades normales, donde se les indica de manera básica sobre los diferentes sistemas que se utilizan.

Existen dos niveles de servicio, el primero, los agentes de servicio, y el segundo, los especialistas de campo, cada una de los departamentos que integran el área de sistemas. La comunicación con ellos se da vía telefónica y a través de los reportes en el sistema del Help Desk. Se tiene un constante monitoreo de los casos. En caso de ser necesario un tercer nivel sería directamente con el gerente del departamento.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

7.8.3 Número de usuarios a los que atienden

El número de usuarios a los que dan servicio es de 800 usuarios que utilizan herramientas o aplicaciones para su trabajo. Aproximadamente reciben 60 reportes diarios. El contacto con el Help Desk es vía telefónica y pueden tener acceso durante las horas de trabajo.

7.8.4 Importancia en la organización

La empresa A considera que es básico proporcionar un servicio integral a los usuarios de sistemas. De ahí surge la importancia de este departamento como parte de la organización, ya que proporciona a los usuarios las herramientas para poder realizar su trabajo de manera eficiente y sin problemas. Existe una autonomía total para realizar acciones con los recursos existentes, si se requieren recursos adicionales, se realiza con la gerencia de

Servicio a Clientes para revisar presupuestos. Por lo general, la justificación de recursos se hace sobre la base de estudios de costo- beneficio en cuanto a aplicar una mejora al proceso.

Los indicadores de servicio que se generan son revisados mensualmente para determinar el funcionamiento del centro y la manera en que es aprovechado por el usuario. Estos indicadores incluyen estadísticas de problemas más comunes, fallas y departamentos con más problemas.

Se podría decir que la empresa A es estratégica porque sus operaciones dependen del correcto funcionamiento de los sistemas. Mucho del trabajo de la organización involucra alguna herramienta de tecnología de información, sin el funcionamiento de sus sistemas sus actividades se verían retrasadas, la información no estaría disponible más que en papel y resultaría en un servicio ineficiente para sus clientes. Gran parte de su éxito como empresa está respaldado por los sistemas de información con que cuenta.

De la demanda de la tecnología de información, se puede mencionar que contar con el Help Desk y asegurarse de que está funcionando correctamente es necesario para poder lograr que las operaciones de la empresa no se vean afectadas por fallas que se relacionan con su tecnología.

7.8.5 Recursos destinados al Help Desk

El centro de servicio a usuarios está suscrito a diversas publicaciones sobre servicios de soporte, mantiene una comunicación constante con el proveedor y asisten a eventos relacionados con ésta área para mantenerse actualizados y no quedarse atrás en cuanto a tecnología.

7.8.6 Evaluaciones de desempeño

Cada servicio que se proporciona posee un tiempo promedio en que se debe realizar, por lo que es un punto de comparación sobre el cual se debe obtener mediciones del servicio a clientes en cuanto a rapidez del servicio y a solución del problema. La información generada de esta evaluación se utiliza para tomar acciones de mejora por el servicio que es proporcionado. Entre los problemas o áreas de oportunidad a resolver se encuentran los ciclos innecesarios, procesos lentos y la recurrencia de problemas.

7.8.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la tecnología

La mayoría de los usuarios que reciben el servicio no se encuentran en una actividad que los ponga en contacto directo con el cliente, aunque no es generalizado.

Algunos de los sistemas y el equipo que utilizan funcionan desde hace algunos años, en casi todos los casos con actualizaciones periódicas. Mucha gente ha utilizado éstos sistemas y equipo, aprendiendo por su cuenta con un sistema formal para dar capacitación a la gente.

Los servicios que reciben los usuarios se clasifican en nivel operativo, supervisor y ejecutivos, siendo los dos primeros la mayoría de ellos.

7.8.8 Tipo de trabajo que desempeñan

La mayoría de los usuarios realizan trabajo tipo operativo y administrativo, donde el equipo computacional es indispensable para realizar su labor, es decir, si el equipo falla, su trabajo se ve retrasado o simplemente no pueden continuar trabajando mientras se restablece.

7.8.9 Percepción del servicio por parte del usuario

El personal en general conoce el servicio del centro de soporte, aun si no han hecho uso de sus servicios. Existen diversos medios por los que se enteran de su existencia, como el correo electrónico, boletines de la empresa o por los compañeros que ya han utilizado sus servicios.

Las opiniones de los mismos son diversas en cuanto a estos; en ocasiones se quejan de que el tiempo de resolución es mucho, aunque también hay problemas resueltos rápidamente. Aunque los problemas que no pueden ser resueltos por teléfono el tiempo promedio de solución es de 2 a 3 horas.

Cabe señalar que de los problemas que se resuelven, en ninguna ocasión se le da retroalimentación al usuario sobre las causas del problema o la forma en que se solucionó el problema, con la finalidad de que sean resueltos por ellos mismos en caso de que se presente.

Las sugerencias del personal son en su mayoría con relación a tener mayor personal de atención, explicar con mas detalle el status del reporte, ya que en ocasiones deben cerrar uno y abrir otro para el mismo problema, sin una explicación convincente para el usuario; ampliar los servicios sobre los que se presta soporte, proporcionar mayor información para que la gente se entere más de estos servicios. Aunque la opinión general es que es útil contar con estos servicios, existen algunos usuarios que no ven su utilidad.

7.8.10 Grado de utilización del servicio

El promedio de utilización de estos servicios por parte de un usuario es de alrededor 2 veces al mes. Este promedio es muy general ya que existen usuarios que no lo utilizan por algún tiempo y gente que los utiliza de manera regular.

Es común dentro de la gente que labora en la empresa tratar de solucionar el problema primero por su cuenta y posteriormente hablar al centro de servicio; a no ser que el problema sea complejo o que se requiera solución inmediata, ya que en estos casos se contacta al centro sin intentar buscar la solución.

7.9 Empresa B

La empresa B es un corporativo de un grupo industrial de Monterrey, integrado por nueve unidades operativas; cinco de producción y cuatro de materia prima. Incluye, algunas subsidiarias de apoyo para su operación. Cuenta con unidades de organización en la ciudad de México y en distintas partes de la república, en general se dedica a la manufactura de materiales específicos para la construcción.

Decidieron realizar un outsourcing de los servicios para la creación y operación de su Centro de Asistencia a Usuarios, práctica común para la mayoría de los servicios de sistemas de información de la empresa. La empresa responsable es IBM de México.

Para la investigación se llevaron a cabo entrevistas con el coordinador del Centro de Servicio a Usuarios, que fue el responsable de la implementación del actual esquema. En la actualidad es el encargado de esta área. Con él se investigó el funcionamiento y la situación actual del centro.

El centro de apoyo cuenta con total independencia con respecto a la empresa en lo que respecta a la operación; así como de los diversos módulos que integran el área de la tecnología y sistemas de información, aunque por la naturaleza de sus servicios si existe una relación de trabajo estrecha con éstos.

El esquema actual es el resultado de la propuesta inicial de IBM, cualquier servicio adicional que no esté dentro de ésta propuesta implicaría un nuevo análisis y un costo para la empresa.

Aunque IBM tiene experiencia en proveer este tipo de servicio, el centro de apoyo de la empresa B es el único que tiene en la ciudad de Monterrey, ubicándose la mayoría en el centro de la república.

7.9.1 Características del Help Desk

El Software utilizado es el Action Remedy, es el que comúnmente utiliza IBM para este tipo de centros. Previo a su instalación, se plantearon varias propuestas a la empresa B, con diferencia de productos pero la decisión final se tomó sobre la basada en Remedy.

Las funciones con las que cuenta este producto son las de administración y resolución de problemas, inventario de activos, generación de estadísticas, base de conocimiento y generación de reportes. Se utilizan todas las funciones, con excepción de las de base de conocimientos, ya que consideran que no tienen el suficiente tiempo de operación como para formar su base.

Uno de sus principales objetivos es lograr resolver el problema en la primer llamada; si esto no es posible se manda el reporte al siguiente nivel de servicio, hasta encontrar la solución. Su segundo objetivo es disminuir el número de llamadas abandonadas, es decir, llamadas que no fueron atendidas por no tener un agente disponible que atendiera la llamada y el usuario pierde una llamada y su problema tiene que esperar a ser resuelto o ya no es reportado. Por último, un tercer objetivo es tener un alto grado de satisfacción por parte del usuario, que en gran parte se cumple con los dos primeros objetivos.

El sistema permite asignar distintas prioridades sobre personas, departamentos, procesos o problemas, de tal forma que se puede proporcionar una atención más rápida dependiendo del impacto que pueda tener sobre la organización que el problema esté pendiente.

El centro de apoyo cuenta con el respaldo total de IBM, tecnología, personal capacitado, manuales, capacitación, etc. Todo esto sobre la base de que el outsourcing que se tiene contratado es un servicio con ciertas especificaciones, y no debe dejar de cumplir con estas por parte de IBM. La empresa tiene la obligación de que se cumplan los objetivos pero no puede establecer iniciativas que no estén contempladas dentro del contrato original.

7.9.2 Características de los empleados de soporte

Son cuatro empleados que dan soporte a los clientes, junto con un supervisor, tienen tres turnos a lo largo del día, formando un horario de las 8:00 a las 18:00 horas. Son el primer nivel de servicio, presentando tres niveles en total, aunque por lo regular los problemas rara vez alcanzan el último nivel, Los reportes se toman por teléfono y se asigna un número de reporte al problema. Este número de reporte puede ser monitoreado por los integrantes de cualquier nivel y cambiar el estatus a medida que exista un

avance, pero el reporte sólo puede ser cerrado por alguien del centro de apoyo después de una verificación del mismo, acompañada por retroalimentación por parte del usuario que generó el reporte, y en ocasiones de una evaluación.

El personal es seleccionado por la gente de IBM y su capacitación y entrenamiento son su responsabilidad. La capacitación que les proporcionan consiste en el manejo del sistema del Help Desk y de las diversas aplicaciones generales de la empresa.

7.9.3 Número de usuarios a los que atienden

El rango de clientes potenciales es muy grande ya que atiende las necesidades del corporativo y de una de las unidades operativas. Se reciben aproximadamente 15 reportes al día. Estos se dan exclusivamente vía telefónica, aunque también se está estudiando la posibilidad de realizar el reporte a través de una página de la intranet. Las áreas sobre las que se da soporte es en sistemas corporativos, todos los componentes de Microsoft Office, correo electrónico, software en general y hardware.

7.9.4 Importancia para la organización

Gracias a la operación del centro, ahora existe una coordinación entre los departamentos de informática para la resolución de problemas, ya que todos son canalizados por el Help Desk, inclusive las extensiones que antes eran directas se direccionaron al centro de servicio. La mayor aportación es una mejor administración de los recursos humanos de informática.

Al igual que la empresa A, la B es una compañía que se ubica en el de tipo estratégico, debido a que la mayoría de sus operaciones requiere el respaldo de sus sistemas de información. Sin embargo si se analizan ciertas actividades sería más apropiado clasificarla como una compañía de puntos de cambio donde se requiere de una buena planeación de tecnologías de información paralela a la planeación de una empresa en general.

También la tecnología juega un papel importante en la empresa aunque no es vital para todo el corporativo, si lo es para ciertas áreas, que necesitan un Help Desk para evitar los problemas que pudieran surgir.

7.9.5 Recursos que se destinan al Help Desk

El equipo de cómputo con el que se cuenta, el controlador de llamadas, el software y las instalaciones donde esta el centro de soporte son propiedad de la empresa B, proporcionadas de acuerdo a las especificaciones de la

propuesta. No se tiene asignado más equipo que el necesario para su operación. En caso de que se requieran más recursos se tendría que presentar una nueva propuesta con las especificaciones adecuadas.

7.9.6 Evaluaciones de desempeño

El centro es evaluado sobre la base de ciertos indicadores establecidos por IBM. Mensualmente se realizan evaluaciones del desempeño del área, donde se vive el avance que se tiene en cuanto a los objetivos principales (solución a la primera llamada, abandono de llamadas y satisfacción) y algunas otras variables de desempeño. Estas evaluaciones son revisadas por IBM, no por la empresa, y son exclusivamente para que IBM las compare contra sus estándares y se decida si se debe tomar alguna acción o si el centro está funcionando correctamente.

Entre otros factores, se mide el número de problemas reportados, los cerrados, en tránsito, tiempo de resolución, nivel de resolución, tiempo de espera del usuario, satisfacción del usuario, etc.

7.9.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la tecnología

Tenemos muy bien identificado el tipo de usuario al que se le da servicio, ya que sólo es del área administrativa y a una de las plantas operativas de la empresa. De tal forma que tiene usuarios que realizan tareas administrativas en una y se dedican a la producción en otra. En ninguna de las dos áreas se tiene contacto directo con el cliente, pero en el área de producción se pueden tener problemas porque se detiene la operación de la empresa.

En ambas áreas los usuarios tienen amplia experiencia en el uso de la tecnología que utilizan, pero aún así surgen problemas que no pueden solucionar ellos mismos.

Los usuarios que reciben el servicio son de tipo operativo, supervisor y ejecutivos, y de estos la mayoría de las demandas se da por parte del área operativa, que en un momento dado son los que tienen mayor prioridad.

7.9.8 Tipo de trabajo que desempeñan

El tipo de trabajo que desempeñan la mayoría de los usuarios es de tipo operativo y administrativo, donde el equipo computacional es indispensable para realizar su labor, es decir, si el equipo falla, su trabajo se ve retrasado o simplemente no pueden continuar trabajando mientras se restablece.

7.9.9 Percepción del servicio por parte del usuario

La existencia del centro de soporte es reconocida por la mayoría de los empleados, y aunque no todos utilizan este servicio, aquellos que están familiarizados con los servicios que se prestan no dudan en llamar. Aunque por su experiencia tratan de solucionar el problema primero ellos mismos, si es necesario acuden a los servicios del Help Desk.

El servicio tiene relativamente poco tiempo funcionando, pero aún así la opinión que tienen sus usuarios es muy favorable, aunque si se han detectado algunas áreas de oportunidad, como mayor rapidez y ofrecer servicios, que se deben ir solucionando a medida que pase el tiempo.

7.9.10 Grado de utilización del servicio

El número de usuarios que se entera de los servicios y de cómo aprovecharlos es cada vez más grande. La imagen que se tiene de los servicios es buena, lo que hace más fácil la difusión de su uso entre los empleados.

7.10 Empresa C

La empresa C es una organización dedicada a la educación privada. Una de sus principales herramientas es el aprovechamiento adecuado de las tecnologías de información aplicadas al área educativa, teniendo una infraestructura tecnológica muy completa.

La administración del área del Help Desk depende de la Dirección de Informática, con dos encargados, uno del área administrativa y otra por el área técnica. La información sobre el Help Desk se recopiló en base a los datos que proporcionó el encargado del área técnica.

7.10.1 Características del Help Desk

El software que utilizan para el manejo del Help Desk es el desarrollado por la compañía System & Computer Technologies de México, S.de R.L. Es un sistema integrado que permite la captura, seguimiento y terminación de reportes, base de conocimientos, comunicación interdepartamental, delegación de reportes, inventario de equipos, etc. El sistema del Help Desk

se eligió en base a un análisis de costo/beneficio, evaluándose tres productos en total. Dentro de las características que se buscaban, estaban la escalación de reportes, el mantenimiento de la base de conocimiento y el manejo de inventario de equipo.

En la actualidad se cuenta con un solo nivel de servicio. Cuando se recibe una llamada, el agente da de alta el reporte y posteriormente asigna a la persona con el área encargada de darle solución al problema.

Su principal objetivo es proporcionar atención y asesoría a empleados y directivos en lo que se requiere a: fallas en el equipo, acceso a servicios en red, asesorías en uso de antivirus, infraestructura de telecomunicaciones y consultoría en sistemas operativos y software comercial.

Debemos aclarar que el Help Desk no proporciona soporte completo sobre sistemas institucionales, sino que solo se ha integrado en algunas áreas que normalmente dan este soporte pero no funcionan como parte del centro de atención a usuarios, sino como un área más dentro del mismo nivel de servicio. Los problemas se canalizan directamente al área encargada del mantenimiento del sistema que presente el problema.

El contacto con el Help Desk se hace a través de la línea telefónica, pero también cuenta con una página electrónica con información del departamento y una dirección donde se puede solicitar sus servicios, aunque lo más común es que se comuniquen telefónicamente.

7.10.2 Características de los empleados de soporte

El Help Desk está integrado por 2 encargados, tres agentes que capturan los reportes y 35 personas más que atienden las solicitudes específicas especializadas en ciertos equipos, como impresoras, procesadores, monitores, etc. Actualmente se resuelven problemas en la primer llamada, el agente sólo captura el reporte y canaliza la llamada al área correspondiente para su solución.

Existen otras áreas que no forman parte del centro de soporte que tienen acceso al sistema para captura de reportes. El personal del Help Desk monitorea estos reportes para darles solución, es decir, la comunicación directa es casi nula con el usuario, pero a fin de cuentas se le da solución oportuna.

El Help Desk tiene un horario corrido de las 8:00 a las 18:horas, manejado en dos turnos.

El perfil que se busca en el personal que labora en el centro de soporte es: actitud de servicio, habilidades técnicas básicas y disposición por el

trabajo. Existe rotación dentro de las diferentes áreas del centro, con un promedio de 1 a 15 años por persona en cada área y de 3 años en el centro. Son capacitados en el uso del sistema y en las políticas del centro, así como de los procedimientos que se deben seguir en la resolución de problemas. Se busca dar capacitación externa a aquellas personas que por su desempeño se consideran aptos para estos cursos, que son principalmente de reparación de equipo o software.

7.10.3 Número de usuarios a los que atienden

La cantidad de personas que se atienden es de alrededor de 15,000 personas, 14,000 alumnos y 1,000 empleados entre maestros y la administración, en el centro se da prioridad a los empleados que tienen contacto directo son los clientes, que en este caso son alumnos, a los que también se les da servicio.

Actualmente se reciben como 1500 reportes al mes, aunque puede variar dependiendo de los tiempos durante el año, la mayoría de los reportes son del área administrativa y de las áreas de docencia. El tiempo de respuesta para la resolución del problema es de dos días, es decir, un agente va con el usuario a más tardar el tercer día de abierto el reporte. Esto puede variar de acuerdo a la carga de trabajo que se tenga, pudiendo acudir a las pocas horas de abierto el reporte.

7.10.4 Importancia para la organización

La empresa C se destaca dentro de su área por el adecuado uso de la tecnología de información en la que apoya sus actividades, tanto académicas como administrativas.

El tener esta tecnología y tenerla en buen estado y funcionamiento correctamente es algo vital para la empresa, tanto en imagen para sus clientes como para poder realizar sus actividades. Debido a esto podríamos colocar a la empresa C dentro del tipo estratégico.

7.10.5 Recursos que se destinan al Help Desk

Este centro depende directamente de la Dirección de Informática, de tal manera que no tiene completa autonomía para la toma de decisiones. Salvo en algunas excepciones cuando se necesita resolver algún asunto con urgencia, las decisiones son tomadas por los encargados de la dirección. De igual manera, la asignación de recursos depende de los directivos, pero

siempre se preocupa que cuenten con los recursos suficientes para dar un buen servicio.

7.10.6 Evaluaciones de desempeño

El área es evaluada en base a indicadores de desempeño. Cada servicio que se proporciona es calificado por la persona que es atendida y por el agente que prestó el servicio, de manera que se tiene una visión interna y externa de los servicios. Estas evaluaciones son analizadas por los encargados del centro para reconocer mejoras en el centro y áreas de oportunidad.

7.10.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la tecnología

La empresa C ofrece servicios del Help Desk a empleados y clientes. Esto es muy importante, que el servicio se debe proporcionar a los dos tipos de usuarios con el mismo grado de importancia.

La mayoría de los sistemas y el equipo que se utiliza están funcionando desde hace algún tiempo, esto hace que enfrente el reto de utilizar nueva tecnología, ya que en los últimos dos años ha invertido en actualización de equipo y software.

Los usuarios que son empleados y reciben el servicio del centro de apoyo son de tipo operativo, supervisor y ejecutivos, siendo los dos primeros la mayoría de los usuarios que utilizan estos servicios. Los clientes se pueden clasificar como de nivel operativo.

7.10.8 Tipo de trabajo que desempeñan

El tipo de trabajo que realiza la mayoría de los usuarios es principalmente de nivel operativo y administrativo, aunque en los últimos años se ha venido dependiendo más de la tecnología, sólo existen algunas áreas donde el equipo de cómputo es indispensable para realizar su labor.

7.10.9 Percepción del servicio por parte del usuario

Los usuarios en su gran mayoría tienen conocimiento de la existencia del centro de servicio, aún si no han hecho uso de sus servicios. Existen diversos medios por los que se enteran de su existencia, como correo electrónico, boletines de la empresa, cursos de inducción o por los compañeros que han recibido el servicio. Estos medios de comunicación son válidos tanto para empleados como para estudiantes.

La gente que ha utilizado los servicios tiene opiniones diversas. En ocasiones y dependiendo del problema se quejan de que el tiempo de resolución es mucho, aunque también hay problemas que son resueltos rápidamente. Los incidentes no son resueltos por teléfono, sino que el agente va al lugar del problema, teniendo un tiempo de respuesta máximo de 2 días, aunque la solución puede ser inmediata o durar hasta una semana, dependiendo de la gravedad del problema. Este último punto es el que impacta de manera negativa al Help Desk porque 2 días es un período de tiempo alto, pero debido al volumen de reportes y a la gente con que cuenta, es el tiempo oficial de respuesta.

7.10.10 Grado de utilización del servicio

El promedio de utilización de estos servicios por parte de los usuarios es muy general, ya que el número de usuarios que se tiene es muy elevado, siendo que en ocasiones se llegan a recibir hasta 80 al día.

7.11 Empresa D

La empresa D es un grupo industrial cuenta con una cadena de tiendas de conveniencia, con distintos mercados segmentados.

Debido a la gran necesidad existente de un supermercado que contara con excelente servicio, amplia variedad y calidad de productos, así como cercanía y rapidez; nace en 1977 la cadena, siendo parte de un grupo industrial.

Es una cadena de tiendas de conveniencia enfocada a la calidad y el servicio, su concepción envuelve el buscar el calor de una tienda de autoservicio y, al mismo tiempo, modernizar las instalaciones constantemente, es por eso que ha sido líder de ventas durante 22 años. Su misión es ser una cadena de tiendas rentable, satisfaciendo la necesidad del consumidor de adquirir productos de alta frecuencia de compra o de más demanda, en el menor tiempo posible a un precio razonable y a un costo unitario en el punto de venta menor que el de sus competidores.

Cuenta con unidades organizacionales en toda la república, mayormente de distribución de sus productos, el soporte que se da a estas unidades está centralizado en la ciudad.

Los datos que se recopilaron sobre el Help Desk fueron proporcionados por el coordinador del centro de atención a usuarios

7.11.1 Características del Help Desk

El sistema que se utiliza para el manejo del Help Desk es de HP, el cual es operado por el Departamento de Informática de la empresa por medio de personal que integra el Centro de Atención a Usuarios. Como muchos productos en el mercado, es un sistema integrado que permite la captura, seguimiento y terminación de reportes, base de conocimientos, comunicación interdepartamental, delegación de reportes, etc.

Las actividades que se realizan en el centro de soporte son las necesarias para lograr una buena administración del servicio, desde recepción, registro, análisis, canalización, seguimiento, solución, escalación y evaluación del servicio.

El centro de servicio lleva operando 9 años, con el mismo esquema original, a excepción de algunos cambios. Actualmente se está analizando la posibilidad de hacer una reestructuración en el departamento para poder aprovechar mejor los recursos y dar un mejor servicio a sus clientes.

El contacto con el Help Desk es exclusivamente por medio de una línea telefónica, a la cual tienen acceso las distintas unidades organizacionales a las que se les proporciona el servicio.

7.11.2 Características de los empleados de soporte

La cantidad de personas dedicadas al centro de apoyo es de 7, se desempeñan como agentes y un administrador que realiza las tareas de supervisión del centro. El Help Desk está en servicio los 365 días del año, las 24 horas del día, que se cubren en tres turnos.

El personal es seleccionado por el encargado del centro y el requisito principal es que se busca que tengan conocimientos básicos en el funcionamiento de hardware y software. Una vez que son contratados se les proporciona una capacitación en el uso de la herramienta para la atención de usuarios y de los sistemas propios de la empresa.

Existen dos niveles de servicio, el primero son los agentes que dan de alta el reporte y que intenten dar solución en la primer llamada y los segundos son los distintos departamentos que dan soporte a áreas específicas.

7.11.3 Número de usuarios a los que atienden

El número de usuarios a los que se les proporciona el servicio es de 900 se reciben alrededor de 600 solicitudes al mes, aunque este número puede variar dependiendo de la temporada.

7.11.4 Importancia para la organización

La tecnología de información ocupa un lugar muy importante dentro de las actividades que desempeña la empresa. El poseer esta tecnología y tenerla en buen estado es algo vital para la empresa, tanto en imagen para sus clientes como para poder realizar sus actividades. Debido a esto podríamos posicionar a la empresa D como de tipo estratégico.

7.11.5 Recursos que se destinan al Help Desk

En la actualidad se tienen planes de crecimiento para el área de Help Desk, tanto en los servicios como en su infraestructura, el área está en un período de reestructuración, donde se está reevaluando el esquema actual y ver de qué manera se puede redefinir para que se obtengan mejores resultados.

Los recursos son proporcionados por el Departamento de Informática como a cualquiera de las áreas que lo forman y su asignación está sujeta al presupuesto de esta dirección.

7.11.6 Evaluaciones de desempeño

El área está evaluada tomando en cuenta encuestas que son aplicadas a sus usuarios, básicamente los indicadores que se miden son en efectividad, cumplimiento de los compromisos, tiempo de respuesta, satisfacción del usuario, etc. Para esta evaluación también se toma en cuenta la opinión de los agentes. Esto da como resultado que se pueden detectar áreas de mejora, además de que se puede constatar como contribuye el sistema de mejora continua al departamento de informática.

7.11.7 Tipos de usuario y experiencia en el uso de la tecnología

La mayoría de los usuarios que reciben el servicio se encuentran en contacto directo con el cliente, pero sí existen usuarios que atienden pedidos o

realizan ventas de productos. Aún así dependen casi un 100% del buen funcionamiento de su equipo para realizar actividades.

La gente que trabaja tiene mucha experiencia en el manejo de los sistemas, pero como en otros casos, surgen problemas que se solucionan sólo por los encargados del Help Desk. Algunas personas recibieron capacitación para el uso de tecnología con que trabajan, pero en muchas ocasiones se aprende a medida que se trabaja.

Los usuarios que reciben el servicio son de nivel operativo, supervisor y ejecutivo, aunque estos últimos casi no hacen uso de los servicios.

7.11.8 Tipo de trabajo que desempeñan

El tipo de trabajo que realiza la mayoría de los usuarios es de nivel operativo y administrativo, siendo el primero el que más requiere de los servicios del centro.

7.11.9 Percepción del servicio por parte del usuario

El centro de servicio es reconocido por la gran mayoría del personal, aún así, de manera regular se les recuerda que pueden utilizar sus servicios, a través de volantes o por el mismo departamento de informática.

Debido a la experiencia de los usuarios en la utilización de las herramientas, el tiempo de respuesta es muy corto, de unas cuantas horas, de tal manera de que los empleados en general tienen una muy buena opinión acerca del servicio.

7.11.10 Grado de utilización del servicio

En la empresa D, el Help Desk es ampliamente utilizado, con la seguridad por parte de los usuarios de que sus problemas serán resueltos en un breve tiempo. Son raros los casos en que una persona hace el esfuerzo de solucionar el problema por sí misma y después llamar al Help Desk.

7.12 Cuadro comparativo de investigación del Help Desk

En la siguiente tabla y a manera de resumen, se agrupan los factores de estudio en el área del Help Desk y de usuarios, resultado de las entrevistas realizadas a las empresas de estudio que tienen un Help Desk implementado.

FACTORES DEL HELP DESK	A	B	C	D
Sistema Computacional	Lotus Notes	Target Hotline	Action Remedy Outsourcing IBM	Help Desk HP
Tipo de Help Desk	Establecido de manera formal como un departamento dentro de la organización	Establecido de manera formal como un departamento dentro de la organización	Establecido de manera formal como un departamento dentro de la organización	Establecido de manera formal como un departamento dentro de la organización
Lugar que ocupa	Departamento de Informática	Departamento de Soporte a Usuarios	Departamento de Sistemas	Departamento de Informática
Servicios que ofrece	Registro, seguimiento y reporte, escalamiento de problemas, generación de estadísticas.	Registro, seguimiento y reporte, resolución o canalización de problemas, generación de estadísticas.	Registro, seguimiento y reporte, escalamiento de problemas, inventario de equipo.	Registro, seguimiento y reporte, escalamiento de problemas, capacitación continua.
Formas de acceso al Help Desk	Teléfono	Teléfono / Intranet	Teléfono / Correo Electrónico	Teléfono
Tiempo que tiene operando	3 años	1.5 años	7 años	9 años
Número de empleados	3 supervisor, 5 agentes	2 supervisor, 4 agentes	2 supervisores 3 capturistas y 35 agentes	2 encargados y 5 agentes
Niveles de Servicio	3 niveles: Help Desk, área de soporte y proveedores.	3 niveles: Help Desk, área de soporte y proveedores.	2 niveles: Help Desk, y soporte externo.	2 niveles: Help Desk y área de soporte.
Selección	Personas con conocimientos básicos, se les capacita en manejo de los sistemas y en herramientas para soporte.	Jóvenes posibles egresados de la universidad, se les capacita en manejo de los sistemas y en herramientas para soporte.	Personas con actitud de servicio de preferencia en atención a usuarios para después capacitarlos o actualizarlos.	Personas con cualidades de atención a clientes. Se les capacita en manejo de los sistemas y en herramientas para soporte.
Número de usuarios	800	650	15,000	900
Número de reportes que se reciben al mes	1800	450	1500	600

FACTORES DE USUARIOS	A	B	C	D
Tipo de Usuario	Operación Gerentes y ejecutivo	Operación, desarrollo y directivo.	Operación, supervisor y ejecutivo	Operación, supervisor y ejecutivo
Experiencia en uso de Tecnologías	De poca a media	De principiante a avanzado	De principiante a avanzado	De poca a experto
Tipo de trabajo	Operativo principalmente y administrativo	Operativo y administrativo	Operativo y administrativo	Operativo y administrativo
Percepción del servicio	Bueno	Bueno	Bueno	De regular a bueno
Conocimiento del servicio	Folleto informativo, correos electrónicos.	Folletos informativos, programas de inducción	Folletos informativos, personal de sistemas	Folletos informativos, Intranet.
Facilidad para acceder el servicio	SI	SI	SI	SI
Grado de utilización del servicio	Constante	De regular a constante	Constante	Constante

7.12.1 Tabla comparativa

A continuación se muestra una tabla comparativa donde se visualiza la utilización de metodologías para la implementación de un Help Desk de las cuatro empresas encuestadas, de esta manera analizaremos con mayor facilidad los factores que se tomaron en cuenta para estructurar el servicio actual.

Pasos para implementación del Help Desk	A	B	C	D
Identificación de necesidades	✓	✓	✓	✓
Definición de Objetivos				✓
Determinación de servicios a ofrecer	✓	✓	✓	✓
Acuerdo entre el Centro de Apoyo y usuarios (formal)	✓			✓
Establecer misión del Help Desk	✓	✓	✓	✓

Selección del sistema del Help Desk				
Comparar requerimientos contra funciones del producto	✓	✓	✓	✓
Compatibilidad con la estructura tecnológica de la organización	✓	✓	✓	✓
Facilidad de uso y mantenimiento	✓	✓	✓	✓
Respaldo del proveedor	✓	✓	✓	✓
Evaluar ventajas y desventajas del producto	✓		✓	✓
Pruebas de cada producto			✓	✓
Determinar el perfil del personal				
Características para el puesto	✓	✓	✓	✓
Desarrollar planes de capacitación			✓	✓
Definición de cantidad de personas	✓	✓	✓	✓
Definir logística del centro				
Políticas y procedimientos de operación	✓	✓	✓	✓
Localización del HD				✓
Manejo de requisiciones y llamadas	✓	✓	✓	✓
Evaluación	✓	✓	✓	✓

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPÍTULO 8

Análisis de resultados

Tomando como base toda la información adquirida a lo largo de esta investigación, se llegó a los siguientes resultados:

De las empresas que comprenden la investigación, sólo la empresa D siguió una metodología formal para el diseño e implementación de un área de Help Desk, debido a que se realizó por medio de outsourcing. Para las demás empresas el diseño y el desarrollo no se llevaron a cabo con una propuesta específica, sin embargo, se cubrieron por lo general todos los pasos de una metodología formal, encontrándose que solo se trazó una planeación para su implementación.

En cuanto a la selección de la herramienta para el soporte a la operación del Help Desk, es evidente que cada una de las empresas realizaron esfuerzos para definir la que estuviera más acorde a las necesidades del mercado, ya que existen una gran variedad de productos similares y costos muy variados. No podemos definir qué producto es mejor de los cuatro, lo que sí podemos deducir es que cubre las necesidades para cada contexto.

En todos los casos el Help Desk está establecido de manera formal, la misión, los objetivos, las políticas y procedimientos escritos. El grado de cumplimiento varía dependiendo de la administración de cada empresa.

En todos los casos el medio formal de contacto con los usuarios es el teléfono. Se tiene otros medios de comunicación que no son tan efectivos y rápidos como éste. El usuario prefiere el teléfono, porque se resuelve el problema de manera inmediata.

En cuanto al personal de atención, la capacitación adecuada en el manejo de la herramienta del Help Desk y en los sistemas de la institución, en todos los casos se nota una falta de actualización del personal, factor que podría influir en los patrones de rotación de estos centros, donde la media es de un año.

Ninguna de las empresas ofrece capacitación para el uso de las diferentes tecnologías para sus usuarios, si entra un nuevo usuario a utilizar una herramienta ya existente, es su responsabilidad aprender a usarla, ayudado ya sea por manuales o por la gente que ya utiliza el sistema, lo cual afecta directamente en la productividad del usuario ya que el tiempo de dominar la herramienta de manera eficiente es alto.

En cuanto a soporte a usuarios, la mayoría de los problemas se presentan en aquellos que se encuentran en el nivel operativo, ya sea que estén en contacto con clientes o en alguna etapa del proceso productivo.

En cuanto a la experiencia que tiene los usuarios, se observó que tienen suficiente experiencia en el manejo de sus herramientas, pero poca para dar solución a los problemas que se presentan. Esto es en gran medida debido a la poca capacitación sobre la tecnología. Ninguna empresa tomó en cuenta algún factor que involucrara al usuario, el diseño de una estructura se planteó para facilitar el trabajo de informática en cuanto a la solución de problemas. Es decir, lograr el objetivo de brindar el servicio con menos compilaciones.

Los servicios que se presentan están sujetos a la demanda de los usuarios, ya que dan solución de modo reactivo y no tienen poder de decisión ni tienen influencia sobre asuntos externos. Quedando fuera aspectos de entrenamiento, asesoría e investigación en el área computacional que dejan a un usuario con poca capacitación en el uso de la tecnología.

En todas las empresas analizadas, los usuarios demandan más servicios de los que se ofrecen actualmente. Esto se debe a la falta de recurso humano o a la falta de conocimiento de las necesidades de sus usuarios, ya que no fueron involucrados en la creación del Help Desk.

En todos los casos la retroalimentación por parte de los agentes a los usuarios no existe o es mínima. De tal forma que un problema que se presenta constantemente que podría ser resuelto por el usuario tiene que ser atendido por un agente, resultando una pérdida de tiempo para ambos. El usuario no se preocupa por conocer la tecnología y su experiencia se ve reducida.

Recomendaciones y conclusiones

Algunos factores que se pueden considerar importantes para el diseño e implementación del Help Desk:

- Necesidades de usuarios
- Capacitación continua y uso de tecnología
- Resistencia al cambio
- Interacción con otras personas
- Retroalimentación de soluciones
- Necesidades de efectividad
- Metas departamentales/organizacionales

A continuación se explica más a detalle en qué consisten estos factores y cómo se pueden aplicar para los servicios del Help Desk.

Necesidades de los usuarios

Para poder cumplir su trabajo adecuadamente, los usuarios dependen de ciertas necesidades, como contar con los recursos suficientes, la información correcta, medios de comunicación adecuados, etc. En la medida en que estas necesidades se cumplan las actividades se realizarán adecuadamente.

Por esta razón en el Help Desk deben conocer las necesidades específicas de sus usuarios y de qué manera impacta en su trabajo si alguna de estas no se cumple. Conociendo las necesidades se pueden ofrecer nuevos servicios o mejorar los que ya se tienen, para poder identificar las necesidades es muy importante el acercamiento personalizado con el usuario.

Capacitación continua y uso de tecnología

Dar capacitación a usuarios de un sistema es la única manera en que éstos puedan aprovecharlo de manera eficiente. Tener el conocimiento de lo que se puede hacer en determinada situación le da un mayor control sobre las actividades y una mayor capacidad de respuesta, la falta de capacitación produce el efecto contrario y da oportunidad a que se presenten errores con mayor facilidad.

Por lo que es importante llevar a cabo un plan de capacitación dentro de los servicios que se ofrecen en el Help Desk, que, como centro de conocimiento de los sistemas que se utilizan, pueden ofrecerle una mayor seguridad a los usuarios. Además, es posible que se les enseñe cómo solucionar los problemas más comunes o cómo evitar que se presenten, de manera que su trabajo no sea totalmente dependiente a los servicios del Help Desk y lo más importante, que lo puedan hacer correctamente.

El buen manejo de la tecnología va ligado a la capacitación porque de ahí depende la experiencia en su manejo, lo cual facilita que las experiencias adquiridas pueden ser de gran ayuda para futuros problemas que se presenten.

Resistencia al cambio

Este factor es muy importante, y que se debe considerar siempre que se lleva a cabo un nuevo proyecto en la organización, ya sea por cambio de actividades políticas, procedimientos, estructura, y otros. De manera natural, las personas presentan resistencia al cambio, sobre todo cuando este cambio impacta en la manera en que se hace su trabajo.

Lo anterior es muy importante que el Help Desk, a través de sus programas de capacitación, retroalimentación, solución de problemas, y otros, haga todo lo posible para disminuir esta resistencia natural que se puede presentar en algún usuario cuando se tiene una nueva tecnología, se debe hacer énfasis en disminuir la resistencia al uso del Help Desk, evitando la práctica de preguntarle a otras personas que trabajan en él mismo.

Interacción con otras personas

Este factor trata sobre si el usuario en su trabajo tiene una interacción con alguien más, interno o externo (cliente), a quien le deba prestar un servicio. Este es un punto muy importante, sobre todo si se trata de clientes externos, ya que si existe algún problema y no se resuelve adecuadamente, se ve afectada la imagen de la organización y el servicio que se presta.

De este modo el Help Desk debe dar prioridad para resolver problemas que involucran contacto con otras personas, antes de que el cliente se lleve una mala impresión de los servicios que proporciona la organización.

Retroalimentación de soluciones

Este factor sirve como refuerzo al anterior, ya que en la medida en que un usuario conozca la causa de algún problema en especial y cuál es la solución, su dependencia del Help Desk es menor, y el Help Desk ofrece un servicio dándole la capacidad de solucionar problemas. La intención de esto no es pasarle trabajo al usuario, sino darle un valor agregado como usuario de una tecnología, que a la larga lo beneficia en su productividad.

La retroalimentación debe ser incluida dentro del procedimiento normal para la solución de servicios, ya sea en el primer contacto o por medio del agente que va con el usuario, procurando darla al usuario sin que este pregunte.

Necesidades de efectividad

Se deben examinar las actividades críticas de los usuarios y determinar factores que puedan mermar su efectividad, de esta forma se pueden preparar planes de acción o posibles escenarios de solución en el caso de que ocurra un problema que afecte una actividad crítica. De igual manera se debe conocer el impacto que tienen las actividades del usuario para su departamento y para la organización, así es fácil otorgar prioridades a ciertas tareas y darle una mayor atención al problema.

Metas departamentales/organizacionales

Este factor se debe a que primero se deben resolver los problemas de negocio y luego regresar al problema técnico, una vez que el primero se resuelve a satisfacción del cliente. Es decir, se debe proporcionar una solución que permita al usuario cumplir con los objetivos de la organización, no solamente darle una solución técnica que puede requerir de mayor tiempo para su solución. Se deben proveer los medios para que su trabajo no se detenga mientras que se llegue a la solución técnica.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

No se puede separar al usuario del contexto de la organización, el beneficio que se recibe con los servicios del Help Desk se refleja en su productividad, en el cumplimiento de sus objetivos dentro de su departamento y la organización.

Conclusiones de estudio

Mediante la investigación que se realizó de cada una de las empresas entrevistadas, se pudo obtener una perspectiva real.

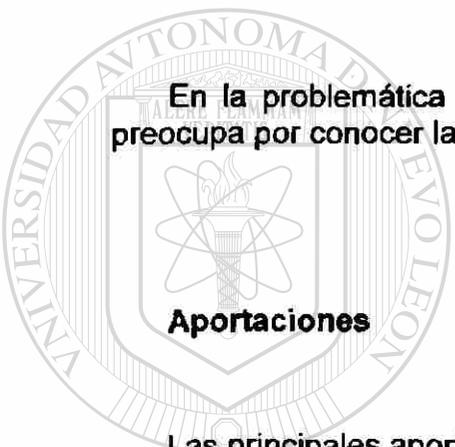
Es claro que se necesitaba un área formal para atención a usuarios, por lo que se procedió a planear la estructura que se debe tener, elegir una

herramienta para el control de reportes, definir las características del personal, los servicios a ofrecer, políticas, procedimientos y medidas de evaluación.

Como se ha mencionado anteriormente, el Help Desk tiene un enfoque reactivo y no proactivo, de ahí que se tenga que identificar necesidades de efectividad en las actividades críticas de los usuarios, así como en los objetivos que persigue el departamento a que pertenece.

Se proponen cuatro factores relacionados con los usuarios, de los que se llegó a la conclusión de que sea necesaria su integración con el diseño, implementación y mejora continua de un Help Desk.

En la problemática de la retroalimentación al no existir, el usuario no se preocupa por conocer la tecnología.



Aportaciones

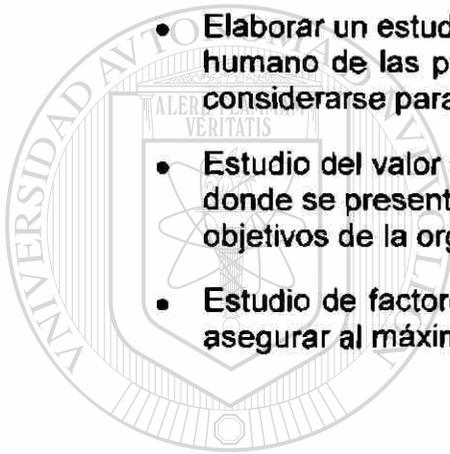
Las principales aportaciones de esta tesis son:

- Una fuente de información muy completa acerca del Help Desk
- Estudio documentado del Help Desk
- Factores de carácter humano para el diseño y manejo del Help Desk
- Factores de calidad en las empresas que cuentan con el servicio del Help Desk
- Guía para futuras investigaciones
- Un apoyo para las organizaciones que empiezan a diseñar su Help Desk o para aquellas que quieran rediseñarlo.

Recomendaciones para trabajos futuros

Las recomendaciones para trabajos futuros relacionados con el estudio del tema del Help Desk son:

- Los factores mencionados en la propuesta de esta tesis deben formar parte de un modelo que se aplique experimentalmente en alguna empresa.
- Elaborar un estudio similar con una muestra de mayor tamaño, preferentemente a nivel nacional.
- Elaborar un estudio en donde lo que se busque sean factores de carácter humano de las personas que trabajan dentro del Help Desk que deben considerarse para su diseño, implantación y manejo.
- Estudio del valor estratégico del Help Desk dentro de la organización, en donde se presente la manera en que el Help Desk puede integrarse a los objetivos de la organización y que beneficios aporta.
- Estudio de factores de carácter de calidad en atención a usuarios para asegurar al máximo la calidad en atención a sus clientes externos.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFÍA

Albert, Karl, 1992. Servicios al Cliente Interno, Editorial Piados, México.

Berson, Alex, 2000. Building data mining app for CRM, McGraw Hill, USA

Bruton, Joel, 2001. Mida su sistema de soporte a usuarios, <http://www.bruton.win-uk.net>

Cano, Carmen, 1998. El mercado de las TI visto por los ejecutivos de marketing mexicanos, <http://207.248.124.10/universidad/Wreturn.pl>

Jensen, Christian, 1999. Monitoreo de Calidad: El secreto para conservar a los clientes es tenerlos satisfechos, <http://heldeskinst.com/>

Lenz, Mary, 1996. The Complete Help Desk Guide, Flatiron Publishing, New York, NY

Lusher, C., Help Desk Tools: Critical for Help Desk Success, Monthly Research Reviews, Inside Gartner Group, enero 23 1996.

Martínez, Igor, 1998. La Transformación de la Función de Apoyo a Usuarios, Minuterman, Press, USA

No Autor, 2000. "Centros Telefónicos @ Comercio Electrónico", e-Contact, Instituto Mexicano de Telemarketing, No. 19.

Rodríguez, Héctor, 2000. E-business: más que una Web, <http://www2.rgu.ac.uk/~sim/research/helpdesk/hdlinks.htm>

Schmelkes, Corina, 1989. Manuel de Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación, Editorial Harla, México.

Smith, Randy Franklin, 2001. "El modelo helpdesk", Enterprise Solutions for Microsoft BackOffice and Windows NT, octubre 15, 2001.

Vargas, Victoria, 1986. Principios de Dirección y Conducta Organizacional, Limusa, México.

APÉNDICE

Encuesta:

ORGANIZACIÓN DEL HELP DESK

FACTORES DE ORGANIZACIÓN

La presente encuesta es para una investigación para la realización de una tesis de postgrado relacionada con el manejo de la herramienta Help Desk en empresas que cuentan con este servicio y con la finalidad de establecer si funciona adecuadamente.

Le pedimos de la manera más atenta sinceridad en sus respuestas, ya que es totalmente anónima.

PREGUNTA	SI	NO
¿El Sistema Help Desk establecido en su empresa cuenta con el apoyo formal de la alta administración?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se tienen identificadas actualmente las necesidades de los usuarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta con capacitación periódica para el manejo del software?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El trabajador conoce la totalidad el proceso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El agente puede tener iniciativa en la resolución de incidencias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El telefonista tiene la capacidad para resolver la atención al usuario a la primera llamada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se carece de una definición exacta de las funciones que deben desarrollarse en cada puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se informa a los usuarios sobre la existencia de un Help Desk establecido como sus alcances?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuándo se introducen nuevos métodos o equipos se les informa a los usuarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, ¿conoce las funciones de cada uno de sus compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generalmente, ¿puede usted tomar decisiones sin consultar a sus superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como empleado de soporte ¿se siente motivado por la compañía en relación al apoyo tecnológico?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
apoyo tecnológico?		

FACTORES DE USUARIOS

La presente encuesta es para una investigación para la realización de una tesis de postgrado relacionada con el manejo de la herramienta Help Desk en empresas que cuentan con este servicio y con la finalidad de establecer si funciona adecuadamente.

Le pedimos de la manera más atenta sinceridad en sus respuestas, ya que es totalmente anónima.

PREGUNTA	SI	NO
¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un Help Desk como soporte en el uso de los sistemas o equipo de cómputo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está formalmente capacitado para manejar el sistema que actualmente utiliza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce algún folleto informativo donde a usted se le dé a conocer los servicios que presta el Help Desk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando ocurre un problema, ¿cree usted que el tiempo de respuesta es adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se detiene su trabajo si ocurre un problema relacionado con su computadora o sistema?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, ¿el ambiente de trabajo con el personal de sistemas permite una relación amistosa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los conflictos entre usted y el personal de sistemas son habituales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿En su opinión el sistema de soporte cumple con las expectativas mínimas esperadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Toman en cuenta sus opiniones con relación a la manera de atender sus necesidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree usted que su oficina cuenta con los adelantos tecnológicos adecuados a las necesidades de su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está conforme con la tecnología que actualmente utiliza para desarrollar su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FACTORES DE ESTUDIO EN EL ÁREA DEL HELP DESK

En la presente encuesta, pretendemos conocer algunos factores del área del Help Desk establecido en su empresa, a continuación le solicitamos conteste brevemente lo siguiente:

¿El software utilizado para dar servicio es desarrollado en casa?

Sí No

En caso de no ser así especifique el nombre del software utilizado para la atención a usuarios de informática.

¿Cuenta con el apoyo formal de la organización?

Sí No

¿Lugar o departamento donde se encuentra en la organización?

¿De quién depende la administración del help Desk?

Marque con una cruz los servicios que ofrece el Help Desk:

Registro de incidentes Seguimiento y reporte Escalamiento de incidentes Estadísticas Inventario de equipo

Marque las formas de acceso al Help Desk por parte de usuarios:

Teléfono Correo Electrónico Otros

Tiempo de operación en años: _____

Cantidad de personas que laboran en el área: _____

Defina aptitudes y conocimientos requeridos para laborar en el área:

Cantidad de usuarios a los que se les atiende: _____

Cantidad aproximada de reportes que se atienden mensualmente: _____

FACTORES DE USUARIOS BENEFICIADOS POR EL HELP DESK

En la presente encuesta, pretendemos conocer su apreciación del área del soporte (Help Desk) establecido en su empresa, a continuación le solicitamos conteste brevemente lo siguiente:

Marque con una "x" la el nivel o área donde usted labora:

Operativo Supervisión Gerencia Ejecutivo

Marque en su opinión el nivel de conocimiento en el uso de tecnología que usted utiliza.

Poco Principiante Medio Alto Experto

Tipo de trabajo:

Auxiliar Operativo Administrativo

¿Ha requerido el servicio de soporte por medio del Help Desk?

Sí No

Marque en su opinión el grado de atención del servicio que le ha dado soporte.

Malo Regular Bueno Excelente

Especifique brevemente los problemas que se han presentado y resuelto por medio del Help Desk.

¿Tiene facilidad para comunicarse con el Help Desk cuando se presenta algún problema?

Sí No

¿Cree que se puede mejorar el servicio de soporte que se le presta?

Sí No

