

Hacia la mejora del servicio al cliente:

Lecciones sobre la creación y consolidación de la Central Única de Atención al Cliente ITE (ICC)

En medio de un cambio institucional de grandes proporciones, el Departamento de Tecnología de la Información (ITE) del BID asumió el reto de mejorar la eficacia y eficiencia de sus servicios informáticos y técnicos, consolidándolos en lo que hoy se conoce como Central Única de Atención al Cliente de ITE (ICC). Esta experiencia ha dejado varias enseñanzas relevantes para el Banco que se comparten en esta nota.

Antecedentes

En el 2007, previamente a la integración que resultaría en el surgimiento de ICC como central única de atención al cliente, existían en el BID tres mostradores distintos de soporte técnico (*helpdesks*) con sus propios sistemas, procedimientos e infraestructura desde donde se respondía a las solicitudes de asistencia informática del personal. Esto creaba un ambiente operativo caracterizado por la falta de estandarización, la duplicación de esfuerzos y varias ineficiencias. Más aún, la existencia de los tres dominios impedía el desarrollo de economías de escala en materia de adquisiciones.

Pero la dificultad más grande radicaba en que no era posible resolver los problemas entre los diferentes departamentos, pues cada uno tenía sus propias prioridades y no existían protocolos de colaboración. Aunque se habían realizado esfuerzos por resolver las debilidades detectadas, no se obtuvieron mayores resultados. José Vivas, especialista principal de tecnología de la información y coordinador actual de ICC, se refiere a este prolongado período como “el de los intentos fallidos”.

Contactos en la División de Gestión de Conocimiento (KNL/KNM)

Elba Luna
elbalu@iadb.org

Lorena Rodríguez
lorenar@iadb.org

Lina Salazar
linas@iadb.org



Miembros del
equipo de la
Central Única
de Atención al
Cliente.

La creación de ICC: Resultados

Lo que le dio el impulso final a la integración de las tres áreas y a la creación de una sola central de atención al cliente en el 2007 fue el realineamiento del Banco. En ese contexto, a principios de 2008 se iniciaron la movilización masiva del personal dentro de la sede de acuerdo con su ubicación en los nuevos departamentos, así como el reemplazo de la mayor parte del equipo informático. Lo que había sido un plan incipiente se convirtió entonces en un imperativo inmediato.

Fue así como se desarrollaron estrategias para integrar los tres *helpdesks*, de manera que se pudiera realizar una migración masiva de servidores y usuarios de diferentes departamentos a una sola central. Se condujeron las pruebas necesarias y se informó al personal sobre las posibles incidencias del proceso. Para atender el aumento de la demanda se amplió el servicio de asistencia técnica a cinco días a la semana y 12 horas diarias (7:45 am a 7:30 pm), para lo cual se crearon una línea telefónica exclusiva (x1111) y un sitio de autoayuda en la red con soluciones simples a problemas comunes. Allí se incluyeron formularios en línea para registrar problemas y crear automáticamente los tickets de cada incidente¹, a ser atendidos por el personal de la nueva central única de soporte técnico o, en caso necesario, para ser remitidos a niveles más especializados de atención dentro de ITE. Asimismo se programó un servicio adicional de emergencia disponible diariamente de 7:30 pm a 7:45 am, fines de semana y feriados.

Durante todo el proceso, el personal encargado de llevar a cabo la integración del área y de los servicios se vio expuesto a una enorme presión y los usuarios sufrieron desmejoras

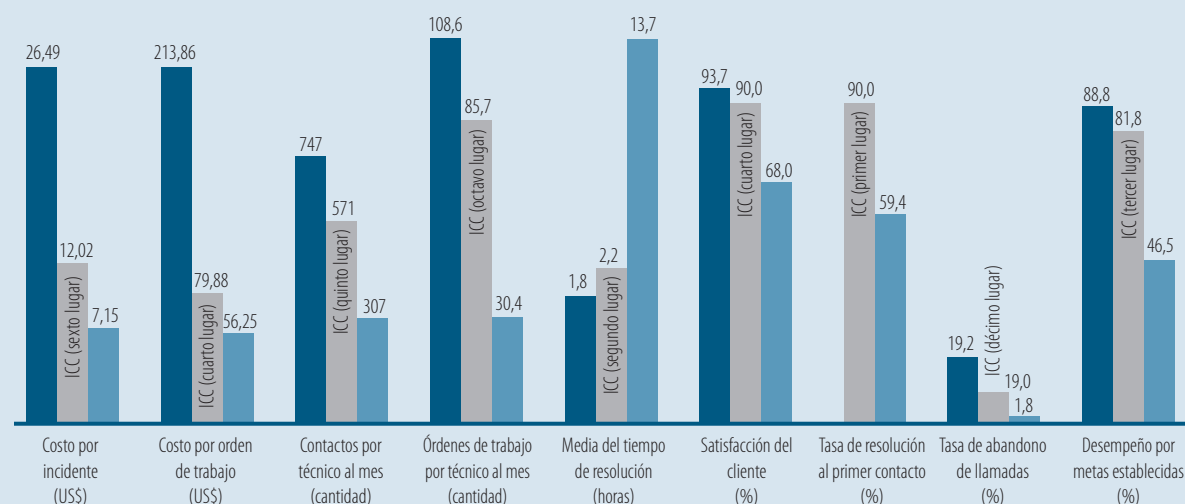
mientras se hacían los ajustes del caso. Los problemas técnicos generados por la integración y por el traslado simultáneo de computadoras, teléfonos, faxes e impresoras hicieron que la demanda de asistencia se duplicara. Mike Valianatos, especialista de apoyo al usuario final y uno de los protagonistas de la integración, confiesa que hubo un momento en que “todos estuvimos a punto de renunciar”.

Transcurrido un año, los principales avances se han verificado en el campo de la documentación de problemas comunes, estandarización de procedimientos, elaboración de protocolos, clasificación de clientes, solución rápida de incidentes y establecimiento de Acuerdos por Nivel Operacional (OLA) con los equipos más especializados de ITE para que intervengan en la solución de los casos más complejos. Con esta información se ha comenzado a desarrollar una base de conocimiento que ha permitido mejorar significativamente la capacidad de ICC de resolver los incidentes en un primer contacto, lo que según las estadísticas se ha elevado de 45 a 85% durante el primer año posterior a la integración.

Asimismo, el ICC decidió salir a comparar su desempeño con el de sus pares en el mercado. El ejercicio fue realizado en junio del 2008 por MetricNet, una compañía independiente dedicada a realizar mediciones de desempeño, tarjetas de calificación y otras métricas para centrales telefónicas de soporte técnico en todo el mundo. En el caso de ICC, MetricNet comparó su desempeño con el de 17 centrales de entidades financieras de tamaño similar al del BID, usando nueve parámetros. En el gráfico se observan los resultados de ICC *vis á vis* el mejor y el peor desempeño para cada indicador. ICC se destacó en la tasa de resolución de incidentes al primer contacto, donde ocupó el primer lugar respecto a las otras 17 centrales, y en la media del tiempo de resolución, donde ocupó el segundo lugar. En cuanto a los desafíos, el ejercicio mostró una

¹ Por incidente se entiende cada solicitud de servicio, sea esta realizada por vía telefónica, Internet o correo electrónico.

Mediciones comparativas de desempeño del ICC versus 17 centrales de ayuda similares



Fuente: MetricNet, junio 2008.

Nota: En el gráfico se observan los resultados de ICC frente al mejor y al peor desempeño de las otras centrales en cada uno de los nueve parámetros usados para la comparación.

tasa de abandono de llamadas del 9%, dando al ICC un décimo lugar².

A partir del segundo trimestre de 2008, una vez superado el cuello de botella originado por el proceso de integración, el traslado masivo de personal y el reemplazo general de equipos informáticos, ICC mejoró en un 60% el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio y en un 30% el tiempo de resolución de los problemas reportados. Para abril de 2008, el 90% de todos los tickets que registran solicitudes de asistencia se estaban resolviendo dentro de las dos horas siguientes a su entrada al sistema Magic, la plataforma tecnológica que procesa los pedidos y permite hacer seguimiento a su resolución.

Para el equipo que integra ICC viene ahora una etapa de consolidación de los avances registrados, mercadeo de servicios, mayor

desarrollo de la base de conocimientos y educación del usuario con el fin de que éste utilice de la mejor manera posible los servicios y herramientas a su disposición. Asimismo se busca su participación activa y retroalimentación frente a esta oferta, para lo cual se ha creado un buzón de sugerencias virtual con su correspondiente cartelera donde los técnicos responden. Estos esfuerzos esperan, por un lado, fortalecer la confianza del usuario y, por el otro, contribuir a lograr una mayor eficiencia en las actividades del Banco, cuyo nivel de informatización es cada vez mayor.

Factores críticos y lecciones aprendidas

Miembros del equipo de la Central Única de Atención al Cliente participaron en una reunión de reflexión (*after action review*) y respondieron a entrevistas posteriores facilitadas por el Departamento de Conocimiento y Aprendizaje

² Esta tasa de abandono se refiere a las llamadas telefónicas terminadas por el cliente antes de que éste hable con el técnico o deje un mensaje en el correo de voz.

(KNL), con el fin de establecer algunos de los factores y lecciones que han contribuido a que el ICC haya mejorado su funcionamiento y su servicio, a saber:

- **La creación y documentación de estándares y procedimientos contribuyó a mejorar la calidad del servicio.** Entre los problemas detectados con anterioridad a la integración figuraban la disparidad en la calidad de los servicios debido a la ausencia de estándares de servicio, y a la inexistencia de un repositorio de soluciones a problemas comunes, lo cual exigía que los técnicos redescubrieran estas soluciones cada vez. La idea de crear una sola central de atención al cliente exigía entonces el establecimiento de normas y procedimientos estandarizados para abordar los problemas, si se quería que el usuario (ahora “cliente”) tuviera acceso a un servicio predecible y confiable.

De acuerdo a los estándares de servicio definidos (SLAs), el equipo de técnicos debe dar respuesta a las solicitudes de asistencia tan pronto lleguen. Si esto no es posible, a la solicitud se le asigna una prioridad y un tiempo meta de respuesta. Este tiempo varía dependiendo del volumen de incidentes. Una solicitud de baja prioridad (ej: instalación de software o de equipos) debe tener respuesta en 8 horas hábiles, mientras que una solicitud de alta prioridad (ej: relacionada con una misión o servicios afectando a todo el Banco) debe tener respuesta en 30 minutos.

La central única también implica que, independientemente del tipo de problema que se reporte, ICC registra el incidente a través de Magic, y que si no se resuelve inmediatamente, o si la complejidad así lo exige, se crea una orden de trabajo que se deriva dentro del sistema al equipo de ITE que tenga competencia. Cira Pereira explica que

para ello han establecido Acuerdos por Nivel Operacional (OLA) con otras secciones de negocios de ITE (infraestructura, redes, base de datos y aplicaciones), de modo que éstas se ocupen de tales casos de acuerdo con las prioridades y en el tiempo acordado. Así, la atención en esos niveles responde a los mismos ritmos de eficiencia establecidos por ICC y se somete al mismo control de calidad que los incidentes resueltos directamente.

Según Rubén Escobar, otro de los especialistas en atención al usuario final encargado de administrar el flujo de solicitudes de asistencia, Magic no sólo procesa automáticamente los casos mediante tickets auto-generados; también facilita el seguimiento del proceso de resolución de incidentes y de las órdenes de trabajo que de allí se deriven, así como de los procedimientos empleados. Magic es igualmente un mecanismo de control de calidad y una herramienta de sistematización de respuestas que está alimentando la base de conocimiento sobre procedimientos estandarizados (BMC Express) para atender las necesidades más comunes de los clientes. BMC Express clasifica clientes, problemas y soluciones y permite identificar problemas y causas frecuentes, y necesidades de entrenamiento de los usuarios. El desarrollo de esta base facilitó el despliegue de soluciones estandarizadas y en el “primer contacto” a los incidentes de los clientes. Esta base de conocimiento está inicialmente dirigida a los técnicos, pero en el futuro se espera esté igualmente al servicio de los usuarios a través del sitio de ICC en la red y otros mecanismos de difusión.

Luis Vera, especialista en apoyo al usuario final y encargado de la operación de Magic para todo el Banco, explica que a partir de esta base de conocimiento para los técnicos se están diseñando protocolos simples de

solución de problemas para ser consultados directamente por los usuarios en el sitio web de ICC. Por ahora se están produciendo y difundiendo mediante boletines impresos orientaciones sencillas y amigables al cliente conocidas como *Tek Tips*.

- **Medir comparativamente el desempeño de la Central ha servido de punto de referencia y de control del desempeño de los servicios prestados.** Teniendo en cuenta que la meta principal del ejercicio de integración y consolidación de los servicios tecnológicos del Banco era obtener ganancias en materia de eficiencia y eficacia, el equipo consideró necesario contar con un punto de referencia para medir el desempeño. Sobre todo porque, como dice José Vivas, “los clientes sólo comentan lo malo, pero no lo que está bien, y por eso tenemos que compararnos con la industria”. Como se observó en el gráfico (página 3), los resultados de esta medición son satisfactorios *vis a vis* los de otras centrales de asistencia técnica similares y se lograron a un menor costo para el Banco: se pasó de 14 empleados y 20 contratistas externos, a 7 empleados y 20 contratistas internos a partir de la creación de la central única³.

Con el fin de controlar de manera permanente la calidad de sus servicios, ICC también conduce encuestas periódicas de satisfacción del cliente tanto para hacer seguimiento de su propio trabajo como para intervenir cuando se detecten fallas.

- **La identificación de buenas prácticas en otras organizaciones enriqueció la comprensión del equipo sobre sus logros y áreas de mejora.** Lo primero que hicieron los integrantes del equipo encargado fue

determinar, tanto internamente como en instituciones pares del BID (entre ellas el Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional), las mejores prácticas de asistencia técnica y atención al cliente. Esto les permitió hacer un inventario de qué se estaba haciendo bien y de dónde estaban las fallas en los tres *helpdesks* originales. En consulta directa con los técnicos se identificaron las principales quejas de los usuarios con el fin de diseñar soluciones que contribuyeran a alimentar los nuevos protocolos y procedimientos encaminados a aumentar la eficiencia y la eficacia en la atención. Cira Pereira, especialista en apoyo al usuario final de ICC, señala que de este proceso surgió una enseñanza clara y es que la calidad de un servicio depende de la capacidad de estandarizar acciones eficaces reproducibles por parte de quienes lo prestan.

- **Mayores incentivos al personal acompañados de un plan de capacitación y de comunicaciones internas contribuyeron a fortalecer en el equipo un objetivo compartido y una cultura de servicio centrada en el cliente.** Otra lección que el equipo de la Central Única de Atención al Cliente destaca es la relacionada con la permanencia de los técnicos, cuya rotación excesiva previa a la integración había sido identificada como una de las causas de las deficiencias en la calidad a la atención al cliente. En el primer año de funcionamiento de la Central Unica, la rotación del personal se redujo considerablemente. El cambio de proveedores externos de servicios a contratistas internos —provenientes de los países miembros del Banco— ha sido uno de los principales incentivos para la mejora de su desempeño, según el equipo de ICC.

Además de dotar al personal técnico de una mayor estabilidad laboral, se llevó a cabo un

³ Los otros siete empleados de tiempo completo pasaron a formar parte de otros equipos de ITE.

plan de capacitación en aspectos claves de servicio al cliente y en mejores prácticas de soporte técnico. En conjunto, estas medidas se han traducido en un mayor rendimiento de los técnicos, así como de su dedicación y compromiso con la institución misma, con la mejora del servicio en el corto plazo, y con los planes de ICC a más largo plazo.

Otro de los retos fue integrar a tres grupos humanos con sus propios métodos y cultura de trabajo. “Hacíamos las mismas cosas pero de maneras diferentes”, afirma José Vivas. Los responsables de cada uno de los tres *helpdesks* entendieron lo importante que era forjar un equipo sólido con una comprensión clara de la tarea que tenían por delante para poder resolverla desde una visión común. Según Vivas, se trató de “un esfuerzo de equipo con una sola agenda”, el cual se fundamentó en dos pilares: (i) el compromiso con el proceso de realineamiento del Banco, al cual ITE podía hacer una contribución clave en términos de integrar y mejorar sus servicios, y (ii) en la planificación y anticipación de los pasos necesarios previa consolidación en un solo dominio, aún antes de que esta consolidación había sido anunciada.

En estas circunstancias, la comunicación entre los varios equipos fue crítica. Se incorporaron las opiniones, percepciones y aportes de los técnicos en la formulación de los nuevos estándares, procedimientos y protocolos de soporte técnico que habrían de alimentar la central única. Esto se hizo a través de: (i) reuniones mensuales con los miembros del equipo para intercambiar experiencias sobre problemas comunes; (ii) la creación de una *wiki*⁴ para compartir información sobre temas técnicos; y (iii) capacitación del personal en las mejores prácticas de atención al cliente.

Conclusiones

El propósito de estas *Notas de lecciones aprendidas* es documentar y difundir, en colaboración con los equipos del Banco, las experiencias y aprendizajes acumulados con el fin de que éstos sean de utilidad al personal de la institución en sus actividades. Incluso en el caso de un departamento cuya función es prestar servicios a la institución misma, como es ITE, su experiencia deja varias lecciones aplicables a otro tipo de proyectos, entre ellas:

- Dado que los problemas a resolver por ICC (sean técnicos, de capacitación o de suministro de equipos) se presentan una y otra vez, *ha sido necesario estandarizar procesos y procedimientos en aras de la eficiencia, el control de calidad y la medición de resultados*. Esto está permitiendo crear una base de conocimiento que ha redundado en la capacidad del equipo de resolver incidentes en un primer contacto.
- La constante rotación de personal fue uno de los obstáculos identificados por el equipo del ICC hacia una mayor calidad de la atención al cliente/usuario y la creación de memoria institucional sobre procedimientos y soluciones de asistencia técnica. El cambio de la práctica de comprar servicios a técnicos externos por la de contratación de consultores más permanentes radicados en la sede, complementado con un plan de capacitación en buenas prácticas de asistencia técnica y servicio al cliente, se ha reflejado en este caso en una mayor satisfacción por parte de los técnicos con sus condiciones de trabajo, lo que a su vez ha

⁴ *Wiki* es una página o colección de páginas en la red diseñadas para permitir que cualquier persona que tenga acceso a ellas pueda modificar su contenido y contribuir con información o conocimiento. El ejemplo más conocido es Wikipedia.

- contribuido a una mejora de la satisfacción del cliente/usuario.
- Otro de los factores destacados en esta experiencia es el haber adoptado un sistema de medición de resultados a través de dos elementos fundamentales: (i) comparando

el desempeño de ICC con el de otros departamentos similares por fuera de la organización para determinar la calidad de su trabajo, e (ii) implementando una métrica de desempeño para determinar la eficiencia (ahorros) de sus operaciones.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2008. *Notas de Lecciones Aprendidas*:

<http://knl> (Intranet BID)

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1777064> (Internet)⁵

Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2009. *Pautas para la realización de "After Action Reviews" o Reuniones de Reflexión Después de la Acción*:

<http://knl> (Intranet BID)

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1981528> (Internet)

Econopoulus, C. 2008. *The ITE Client Center at your service*. Chasqui. Vol. XV, No. 4, mayo.

IADB-ITE. 2008. "ICC-ITE Client Center. Outstanding Teams Award Nomination". Mimeo.

IADB-ITE. 2008. "ICC Operational Procedures". Mimeo.

IADB-ITE. 2008. "ITE Client Center Standard of Service". Junio. Mimeo.

⁵ Para lectores fuera del BID

KNL está apoyando a las unidades, divisiones y departamentos del Banco en la preparación, documentación y diseminación de notas de lecciones aprendidas. Invitamos al personal interesado a contactar a cualquiera de los oficiales de la División de Gestión de Conocimiento (KNL/KNM) identificados en este documento para solicitar este apoyo.

Participaron en la elaboración de esta nota:

Del equipo de la Central Única de Atención al Cliente (ICC): José Vivas, Luis Vera, Rubén Escobar, Cira Pereira y Gerasimos Valianatos del ITE/ISS.

Redacción: Patricia Ardila (consultora)

Coordinación de la nota y facilitación de la reflexión posterior a la acción (After Action Review): Lina Salazar (KNL/KNM)