

## Capítulo II

# Centro de Atención

## **Centro de atención**

### **Tabla de contenido**

1.- ¿Qué es un centro de atención a usuarios? .....	31
1.1.- Ventajas .....	32
1.2.- Barreras .....	32
2.- Modalidades .....	32
3.- Planificación .....	33
4.- Facilidades .....	34
5.- Estructura.....	35
6.- Actividades .....	36
6.1.- Atención de llamadas.....	36
6.2.- Cierre del reporte .....	37
6.3.- Manejo desde inicio hasta cierre.....	40
6.4.- Centro de información .....	40
6.5.- Actividades adicionales .....	41
7.- Evaluación de la disciplina .....	41

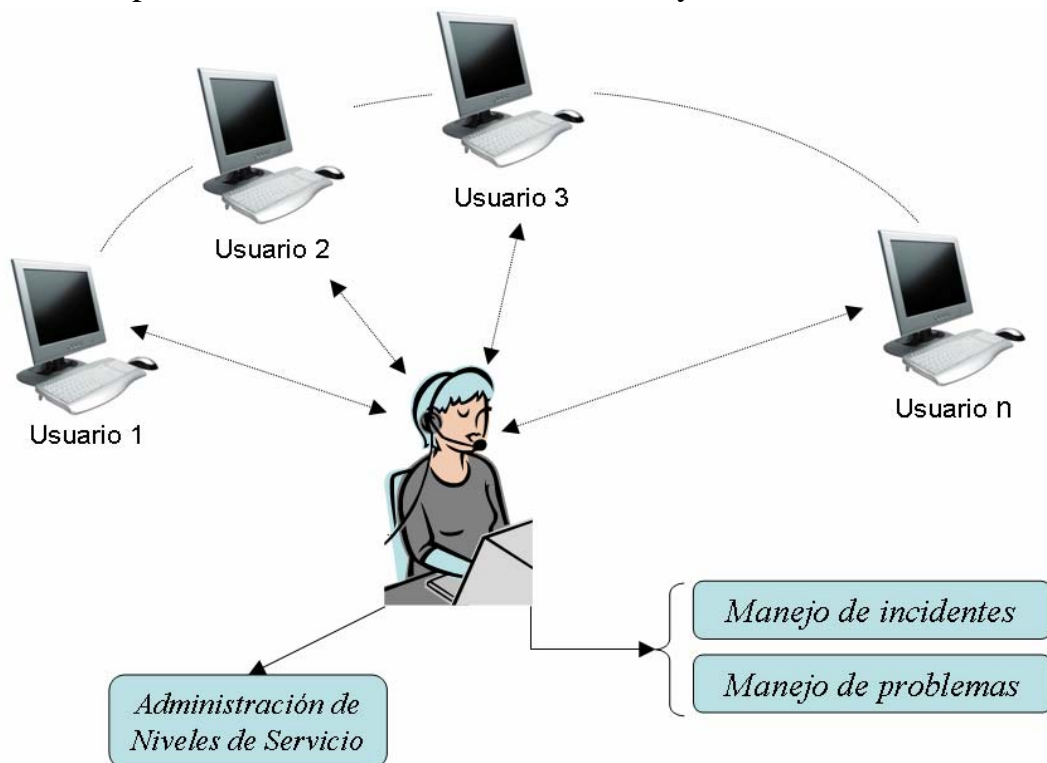
# Centro de atención

---

## 1.- ¿Qué es un centro de atención a usuarios?

El objetivo principal de un centro de atención es servir como punto de contacto entre los usuarios y la gerencia de servicios TI. En su concepción más moderna, también debe funcionar como punto de enlace de todos los procesos destinados a dar soporte al usuario:

- Registrando y haciendo seguimiento de todas las llamadas recibidas de los usuarios.
- Aplicando soluciones temporales a los errores conocidos, integrándose, de esta forma, con la disciplina de manejo de incidentes.
- Tramitando los cambios solicitados por los usuarios, mediante peticiones de servicio, integrándose, de esta forma, con las disciplinas de administración de cambios y de versiones.



Para el buen desenvolvimiento de las operaciones del negocio, es importante que los usuarios perciban que están recibiendo una atención personalizada y ágil:

- Al solicitar soporte técnico en el uso de los recursos informáticos.
- En la solución rápida de las fallas y las interrupciones del servicio.

Es importante observar que la disciplina de centro de atención también juega un papel importante en el soporte al negocio, pues permite identificar nuevas oportunidades para la gerencia de TI, a través de su contacto con los usuarios.

### ***1.1.- Ventajas***

Los principales beneficios de la correcta implementación de un centro de atención pueden resumirse en:

- Mejor atención al usuario que repercute en un mayor grado de satisfacción.
- Identificación de nuevas oportunidades para apoyar al negocio.
- Centralización de procesos que mejoran la gestión de la información y la comunicación.
- Soporte diligente al servicio

### ***1.2.- Barreras***

La implantación de un centro de atención puede tropezar con una serie de barreras como las que a continuación enumeramos:

- No se adoptan facilidades adecuadas de comunicación, en calidad y cantidad.
- No se adecuan las facilidades de oficina para que el personal técnico pueda atender con comodidad las llamadas de los usuarios.
- No se adiestra adecuadamente al personal.
- No se establecen protocolos de comunicación con los usuarios o no se instruyen adecuadamente al personal.

## ***2.- Modalidades***

El contacto con el usuario puede adquirir diversas modalidades, dependiendo de la amplitud de los servicios que se piensen ofrecer:

- Call center:

Su objetivo es gestionar un alto volumen de llamadas y dirigir los requerimientos de los usuarios a las unidades de soporte que correspondan, de acuerdo con la naturaleza de la llamada, con la excepción de los casos más triviales.

- Centro de ayuda (Help Desk):  
Su principal objetivo es similar al del call center (recibir todas las llamadas e los usuarios), pero adicionalmente, busca ofrecer una primera línea de soporte técnico que permita resolver en el menor tiempo posible las interrupciones del servicio y canalizar aquellos requerimientos más complejos hacia las unidades de soporte que correspondan
- Centro de servicios (Service Desk):  
Es el centro de comunicación entre usuario y todos los servicios de TI ofrecidos por la organización, pues además de ofrecer los servicios que ofrecen las dos modalidades anteriores, ofrece servicios adicionales a los usuarios y la organización TI, tales como:
  - Supervisar los contratos de mantenimiento.
  - Administrar las licencias de software.
  - Supervisar los acuerdos de servicio con los usuarios.
- Línea caliente para clientes (Customer Hot Line):  
Una línea caliente normalmente está dedicada a atender las llamadas de los clientes de la empresa (externos a la organización), para solicitar asistencia o presentar quejas o problemas en relación con los productos o servicios que la empresa mercadea.

### ***3.- Planificación***

La implementación de un centro de atención requiere una meticulosa planificación. Como primer paso debe establecerse:

- ¿Cuáles son las necesidades?
- ¿Qué tipo de centro se desea? call center, centro de ayuda o centro de servicios.
- ¿Cuáles serán sus funciones?
- ¿Quiénes serán los responsables del mismo?

- ¿Qué calificaciones profesionales deberán tener sus integrantes?
- ¿Cómo se prestará el servicio técnico? ¿con personal y recursos propios o utilizando un proveedor de este tipo de servicios?
- ¿Qué estructura queremos darle al centro de atención? ¿centralizado o descentralizado?
- ¿En qué horarios deberá funcionar el centro de servicios?
- ¿Qué herramientas tecnológicas de apoyo se requieren?
- ¿Qué métricas serán utilizadas para evaluar el desempeño del centro de atención?

Adicionalmente, será muy importante preparar charlas, cursos y guías de trabajo para el personal, de tal forma que en todo momento se establezca una interacción respetuosa y amable con el cliente (usuario). Recíprocamente, será siempre importante desarrollar material de divulgación para los usuarios, de tal forma que estos conozcan cómo operará el centro y qué deben esperar de este servicio.

Un activo muy importante para un centro de atención serán los protocolos de comunicación con los usuarios, que facilite la identificación de los problemas, su posible solución y la ruta que debe seguir si el problema requiere ser escalado hacia otros grupos de soporte.

Será también fundamental establecer los procedimientos de seguimiento a las llamadas que se transfieran a otras instancias de soporte, con el fin de asegurar que cualquier llamada que haya recibido el centro sea atendida adecuada y rápidamente.

#### ***4.- Facilidades***

Hoy día existen innumerables facilidades para que un centro de atención pueda funcionar eficientemente:

1. Dispositivos de comunicación, como los ACD (automatic call distribution), que permiten administrar eficientemente el flujo de las llamadas y su atención ordenada, o como las facilidades de correo de voz.
2. Paquetes de software que permiten apoyar la operación de un centro de atención. Estos paquetes ofrecen facilidades para registrar cada llamada recibida y dejar la huella de todas las acciones tomadas, hasta el momento de su cierre, en que el usuario exprese su aceptación de la solución recibida, lo cual permite que los supervisores del centro de atención puedan hacer seguimiento de los

problemas reportados que aun no hayan recibido una solución definitiva.

Estos paquetes de software, normalmente asociados al tipo de sistemas que se denominan de CRM (Customer Records Management), también incluyen facilidades para que, a través de la disciplina de administración de la configuración, se actualice el inventario de hardware y software, para que, de esta forma, el técnico del centro de atención, al atender una llamada de un usuario, puede consultar al sistema y conocer todo el software y los dispositivos que ese usuario pueda tener instalados en su estación de trabajo.

3. Facilidades para prestar soporte de forma remota. Aunque el usuario esté en una localidad lejana, el técnico de soporte, con la autorización del usuario, puede tomar control de la estación de trabajo del usuario y aplicar los correctivos que pudieran ser necesarios.

En general, la meta debe ser implantar un centro de servicios dotado de herramientas y gobernados con procedimientos que le permitan alinearse con los procesos de negocio, mejoren la satisfacción de los clientes (usuarios), optimicen la imagen externa de la organización de TI y se constituyan en una fuente de información para identificar nuevas oportunidades de servicio y formas de mejorarlo.

## ***5.- Estructura***

Como arriba señaláramos, el centro de atención es el punto de contacto central de toda la organización TI con sus clientes y usuarios. Por tal razón es imprescindible que:

- Sea fácilmente accesible.
- Ofrezca un servicio de calidad, consistente y homogéneo.
- Informe a los usuarios (dar un “feed back” adecuado) y lleve un registro de toda la interacción con los mismos.
- Acumule experiencias, para atender con mayor eficacia los casos similares que puedan presentarse en el futuro

Para cumplir estos objetivos es necesario implementar una adecuada estructura organizativa y de procedimientos; así mismo, los integrantes del centro de servicios deben:

- Conocer todos los protocolos de interacción con el cliente: guiones, listas de chequeo, etc.
- Disponer de herramientas de software que les permitan llevar un registro de la interacción con los usuarios.

- Estar informados acerca de los criterios para escalar a instancias superiores.
- Tener acceso rápido a las bases de datos de inventario de hardware y software, así como a las bases de conocimiento (lecciones aprendidas), para ofrecer un mejor servicio a los usuarios.
- Recibir entrenamiento continuo sobre los productos y las facilidades instalados en la empresa.

Dependiendo de las características de la empresa y del servicio que se desee brindar, el centro de atención puede tener un perfil organizativo diferente: centralizado, descentralizado o mixto. Todo ello dependerá de:

- Si los usuarios se encuentran en diversas localidades geográficas
- Si están involucrados diferentes idiomas, productos y servicios.
- Si los usuarios trabajan en diferentes horarios.
- Si se necesita dar algunos de los servicios de mantenimiento o atención en el lugar donde esté el usuario.

La estructura centralizada es la estructura más común, aun para empresas que, como los bancos, tienen usuarios dispersos en diferentes localidades. Las ventajas son obvias, pues pueden aprovecharse mejor los recursos humanos y resulta mucho más fácil mantenerlo actualizado.

Hoy día, dadas las grandes capacidades de los canales de comunicación, existe una tendencia creciente a tercerizar (outsourcing) parte de los servicios de soporte, dejando principalmente en la empresa las funciones de monitorización y medición de los servicios prestados por el proveedor, así como la supervisión de los contratos de mantenimiento y niveles de servicio y la administración de las licencias de software.

## ***6.- Actividades***

### ***6.1.- Atención de llamadas***

Como puede verse en las gráficas que se muestran en las páginas siguientes, las principales actividades que cumple un centro de atención son:

1. Recibir las llamadas de los usuarios y registrarlas en la base de datos.
2. Asignar un código identificador a cada llamada registrada. Este código se acostumbra a informárselo al usuario, con el fin de que, en caso de cualquier reclamo u observación, se haga referencia al mismo.



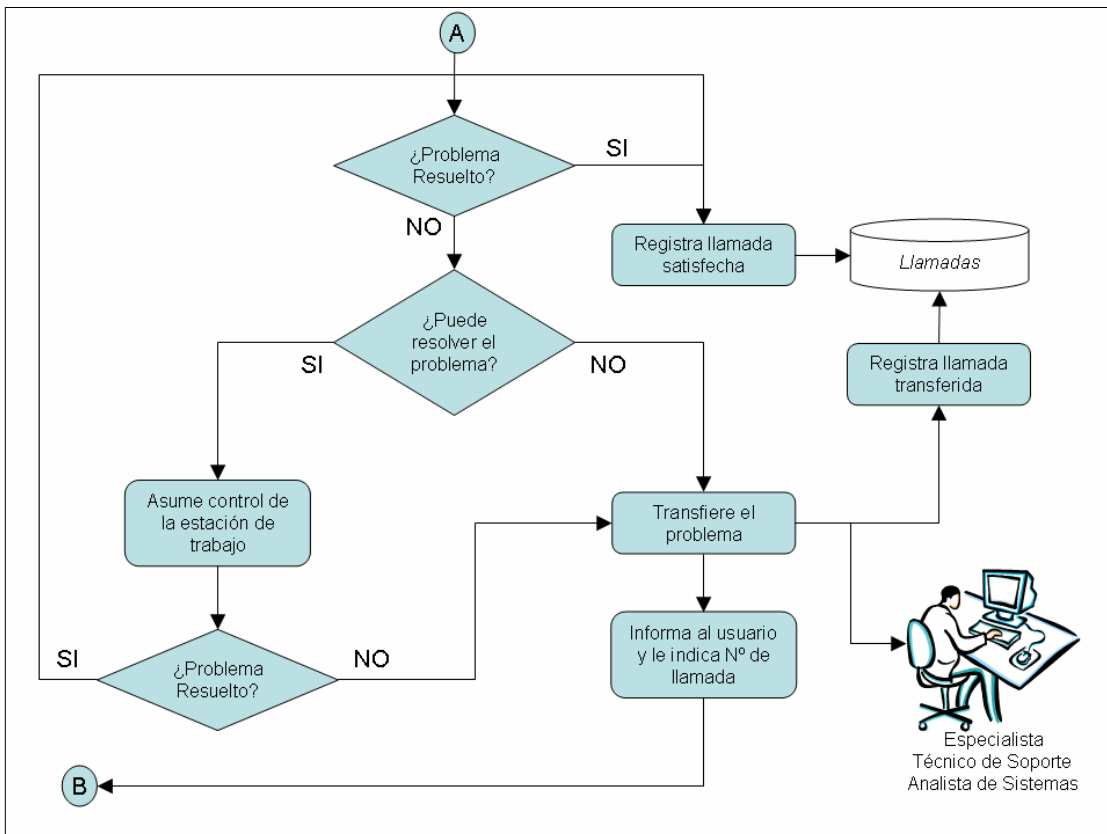
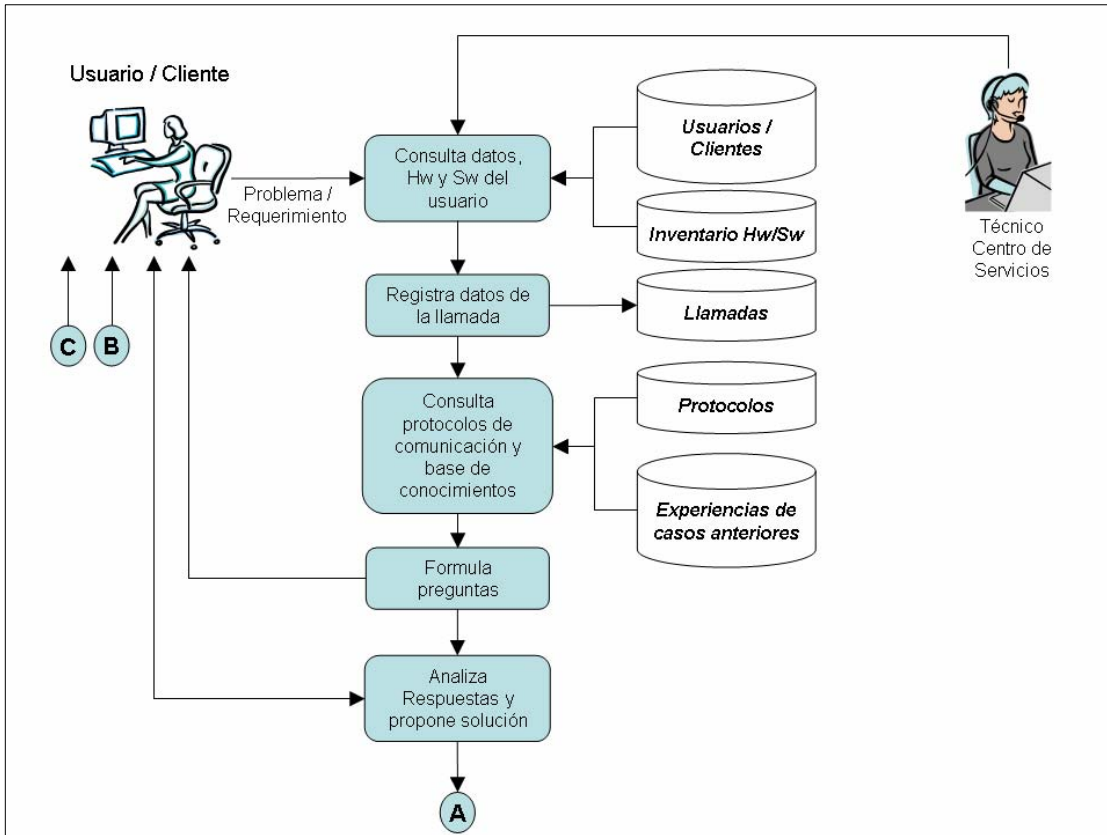
3. Revisar la base de datos de configuraciones, con el fin de conocer en detalle los componentes que el usuario tiene instalados en su estación de trabajo.
4. Siguiendo los protocolos establecidos para ello, solicitar al usuario toda la información posible sobre el problema o la falla que reporta, con el fin de poder encontrar la solución adecuada.
5. Si se estima que el problema puede estar en la estación de trabajo, tratar de guiar al usuario telefónicamente, para que el mismo resuelva la falla.
6. En caso de que no sea posible, tomar el control de la estación de trabajo del usuario y aplicar los correctivos que puedan ser necesarios. Existen instalaciones en las que no se utilizan estas facilidades y en su lugar la acción alternativa es enviar a un técnico de soporte, para que aplique directamente en la estación de trabajo, los correctivos que puedan ser necesarios.
7. En caso de fallas que no son de la estación de trabajo o que no pueden ser corregidas por el técnico del centro de atención, se procede a escalar el reporte a otras instancias, como técnicos de soporte o analistas de sistemas, dejando registrado el problema en la base de datos, con el estatus de pendiente.

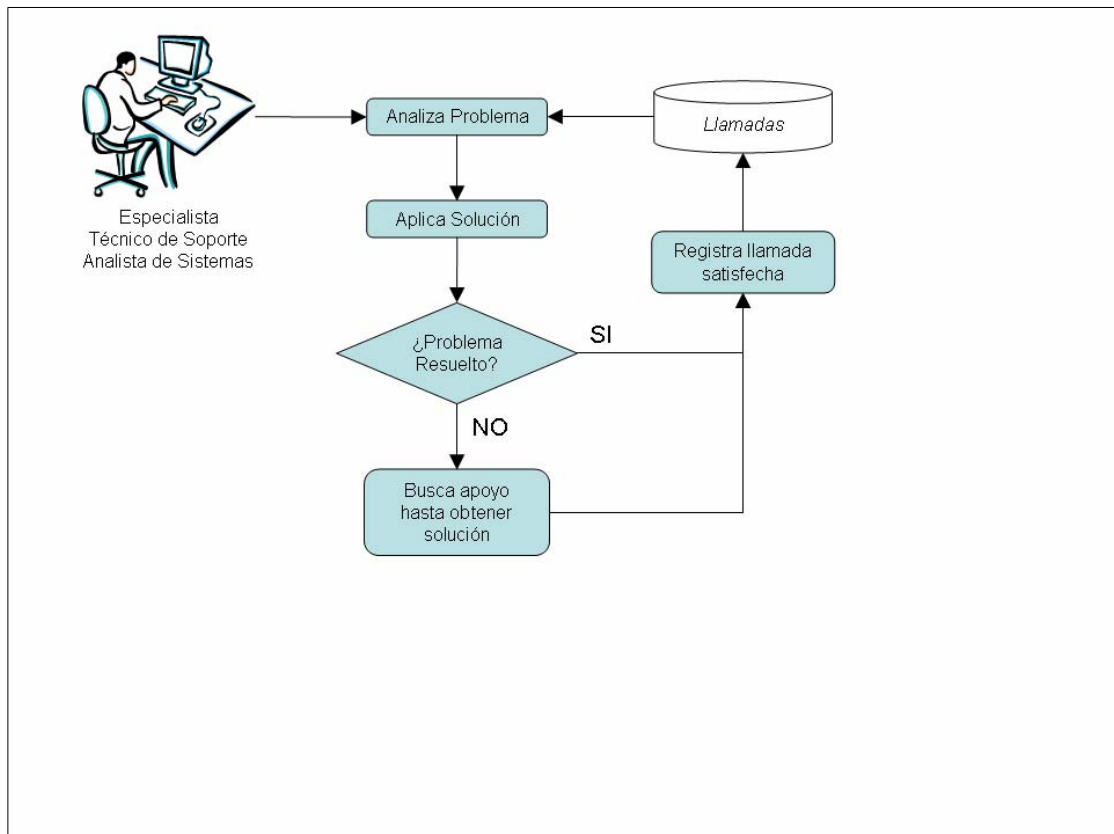
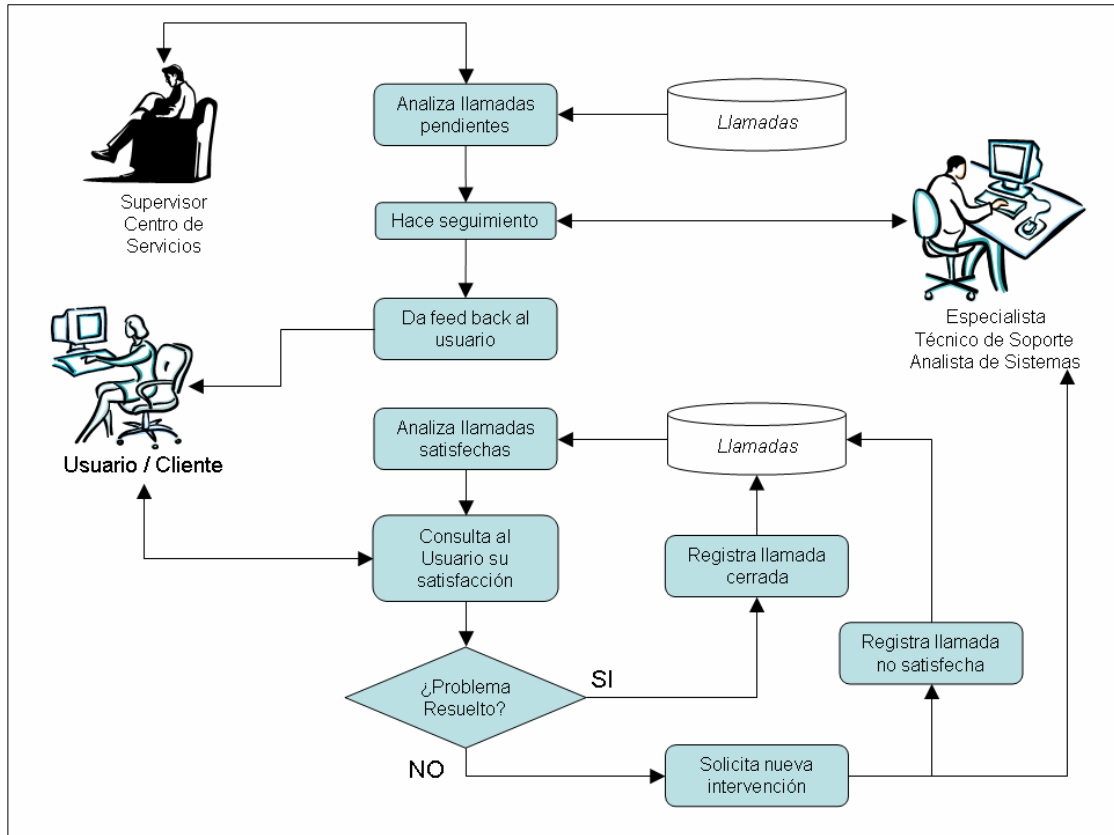
## **6.2.- Cierre del reporte**

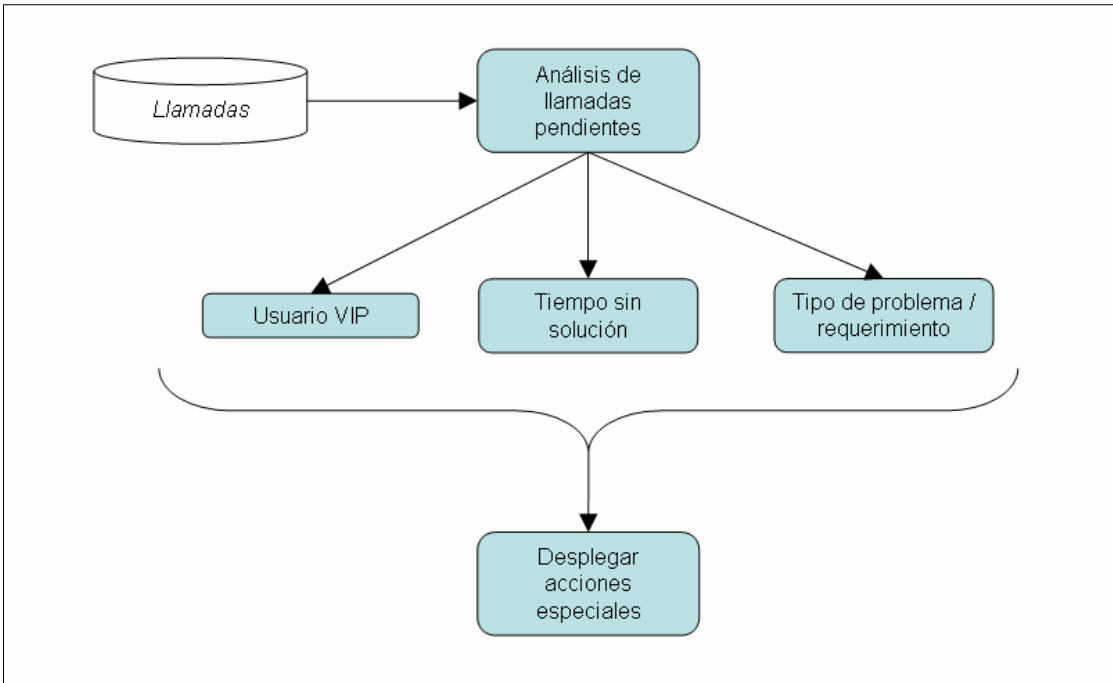
Una de las tareas centrales de la disciplina es hacer el seguimiento de los reportes que están pendientes, de tal forma que ninguno pueda quedar desatendido.

Una vez que una falla reportada ha sido resuelta, se deberá cambiar el estatus del reporte en la base de datos, de pendiente a resuelta.

El supervisor del centro de atención se encargará de verificar con el usuario que los problemas que se han reportado como resueltos, lo haya sido a su entera satisfacción. En caso afirmativo, el supervisor cambiará el estatus en la base de datos, de resuelto a cerrado. En caso negativo, el supervisor acordará con los técnicos correspondientes las acciones que deben ser tomadas y reversará el estatus del reporte, de resuelta a pendiente con alta prioridad.







### **6.3.- Manejo desde inicio hasta cierre**

Independientemente de que la solución de los problemas que le hayan sido reportados requiera la atención de otros departamentos y personal, el centro de atención debe ofrecer una primera línea de soporte para la solución de las fallas, interrupciones de servicio o solicitudes de servicio que puedan presentar los clientes y usuarios.

Entre sus tareas específicas se incluyen:

- Registrar cada incidente o requerimiento y hacer seguimiento al progreso de su solución.
- Seguimiento de los requerimientos escalados.
- Cierre del incidente y confirmación con el cliente.

### **6.4.- Centro de información**

El centro de atención debe ser la principal fuente de información de los clientes y usuarios, informando sobre nuevos servicios y el lanzamiento de nuevas versiones para la corrección de errores. Este contacto directo con los clientes debe servir también para identificar nuevas oportunidades de servicio, evaluar las necesidades de los clientes y su grado de satisfacción con el servicio prestado.

El centro de atención se encuentra en una situación inmejorable para ofrecer también información privilegiada a todos los procesos de gestión

de los servicios TI. Para ello es imprescindible que se lleve un registro minucioso de toda la interacción con los usuarios y clientes.

### **6.5.- Actividades adicionales**

En algunas empresas, el centro de atención también es responsable de la relación con algunos proveedores de servicios y de productos de hardware y software, por lo que es fundamental que mantenga una estrecha relación con los representantes y responsables externos de su mantenimiento.

### **7.- Evaluación de la disciplina**

La mejor medida del éxito de un centro de atención es la satisfacción del cliente, aunque ésta, obviamente, no sea responsabilidad exclusiva del centro. Es importante establecer métricas simples y bien definidas que permitan medir y calificar el desempeño del centro de atención, tales como:

- Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes recibidas a través de los diferentes medios de comunicación (teléfono, correo electrónico, correo de voz, fax, etc.)
- Porcentaje de incidentes que se cierran en primera línea de soporte.
- Porcentaje de consultas respondidas en primera instancia.
- Análisis estadísticos de los tiempos de resolución de incidentes organizados según su urgencia e impacto.
- Número y porcentaje de llamadas escaladas a otras instancias de soporte.
- Grado de satisfacción de usuarios y/o clientes, que puede determinarse mediante encuestas periódicas, que permitan cuantificar la percepción del usuario con respecto a los servicios recibidos.

