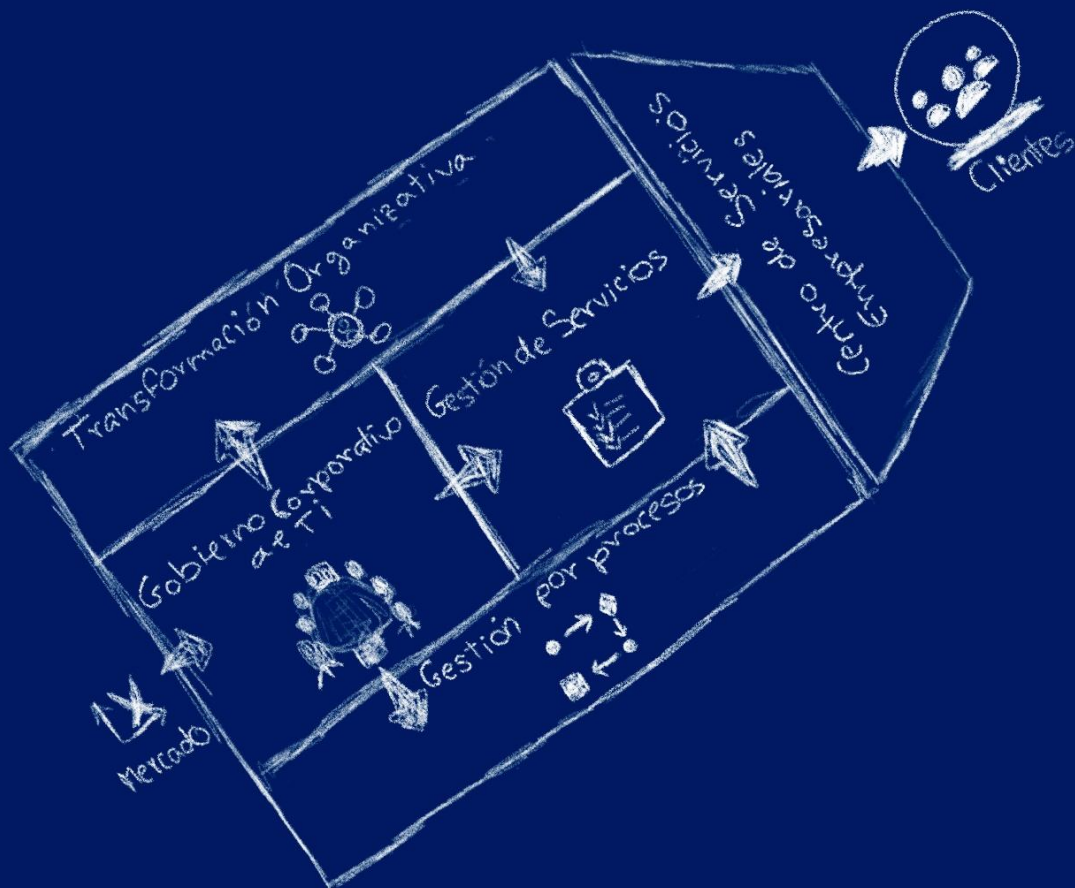


Enterprise Service Management (ESM)

Guía de referencia
para la implantación



Con el respaldo y patrocinio de

izertis



Global Trust Association®

Una iniciativa de

juanmaespinoza

1era edición. Madrid, a noviembre 2023

“Enterprise Service Management (ESM) | Guía de referencia para la implantación”. Reserva de derechos por: Juan Manuel Espinoza.

ISBN: 978-840-95-6737-9

Reserva de derechos: Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 | Identificador de Certificado: 2312106357789-4GN56G

Atribución (BY): Quienes reutilicen la obra deben atribuirla al titular de los derechos de autor cuando la utilicen. No comercial (NC): La obra sólo puede utilizarse con fines no comerciales. NoDerivados (ND): Quienes reutilicen no pueden distribuir derivados de la obra. Esencialmente, la obra no puede modificarse.

La presente página se ha dejado en blanco de forma deliberada.

Agradecimientos

A todos los que me han acompañado durante tantos años en esta labor de difusión, emprendimiento y experimentación. A todos mis alumnos, mis amigos y compañeros. A todos los que siempre hablaron de ITSM y que ahora me acompañan hablando de ESM. A todas las organizaciones que confían en mí y que me han apoyado en este ejercicio. A mi familia y a ti que todo te lo debo, ¡Gracias!

La presente página se ha dejado en blanco de forma deliberada.

Índice

Introducción	11
1. ¿Gestión de servicios empresariales (ESM)?	14
1.1. Contexto y ámbito de actuación	17
1.2. Oportunidades y evolución del mercado global.....	29
1.3. Un nuevo modelo.....	30
2. ¿Transformación organizativa?	37
2.1. La transformación “Digital”	40
2.2. La organización y la gestión del cambio, la cultura y mentalidad	42
2.3. Cultura organizacional.....	42
2.4. El cambio y la cultura organizacional.....	43
2.5. Modelos de proceso de cambio	47
2.5.1. Modelo de tres etapas de Lewin.....	47
2.5.2. Modelo de ocho pasos de Kotter.....	50
2.5.3. Modelo de pensamiento sistémico de Senge.....	52
2.6. Tipos de cambio organizativo	53
2.7. Factores que ayudan / dificultan el cambio.....	55
2.7.1. Impacto de la “Curva del cambio”	55
2.7.2. ¿Por qué las personas aceptan o se resisten al cambio?.....	58
3. ¿Gobierno corporativo de TI?	69
3.1. Conceptos principales del gobierno corporativo de TI.....	69
3.1.1. Oferta & demanda:.....	71
3.1.2. Sistemas de negocio:.....	72
3.2. Gobierno corporativo de TI vs. gestión de TI.....	74
3.3. Modelo dinámico de gobierno y gestión de TI con normas ISO	76
3.4. Beneficios del buen gobierno corporativo de TI.....	76

3.5.	Principios aplicables al gobierno corporativo de TI.....	78
3.5.1.	Principio de responsabilidad	79
3.5.2.	Principio de estrategia.....	80
3.5.3.	Principio de adquisición.....	81
3.5.4.	Principio de rendimiento.....	81
3.5.5.	Principio de cumplimiento.....	82
3.5.6.	Principio de factor humano.....	82
3.6.	Modelo de gobierno corporativo de TI.....	83
3.7.	Directrices para el buen gobierno corporativo de TI	85
4.	¿Gestión de servicios?.....	88
4.1.	La norma para gestionar servicios de calidad (ISO20000) ..	88
4.2.	Conceptos principales en el ámbito de la gestión de servicios	89
4.2.1.	Sistema de gestión:.....	90
4.2.2.	Esquema global de la gestión de servicios.....	99
4.2.3.	Marco de la gestión de servicios según la ISO/IEC 20000:2018...102	
5.	¿Gestión por procesos?.....	104
5.1.	¿Qué es un proceso?	105
5.2.	¿Qué es un proceso de negocio?	105
5.3.	¿Qué es BPM?	106
5.4.	¿Qué se puede lograr con el BPM?	107
5.5.	¿Qué utilidad tiene diagramar procesos?	107
5.6.	¿Qué es BPMN?	108
5.7.	BPMN Standard ISO/IEC 19510:	108
5.7.1.	BPMN Standard ISO/IEC 19510 – objetivos:.....	109
5.7.2.	BPMN Standard ISO/IEC 19510 – tabla de contenido:.....	109
5.7.3.	Elementos del BPMN según la ISO/IEC 19510 – Cláusula 7	110
5.8.	Tipos de diagramas y modelos	111
5.8.1.	Elementos básicos del modelado BPMN	111
5.8.2.	Elementos extendidos del modelado BPMN, según la ISO/IEC 19510	113
5.9.	Esquemas de medición y control de procesos	117

5.9.1. Registro de eventos.....	117
5.9.2. Monitorización de procesos.....	117
5.9.3. Técnicas de monitorización.....	118
5.9.4. Dashboards de rendimiento del proceso.....	119
5.9.5. Medición.....	120
5.10. Enfoque LEAN para la mejora y optimización de procesos	124
5.10.1. Enfoque particular para un caso de mejora	124
5.11. Organización y gestión de roles y responsabilidades en la gestión de procesos de negocio	126
5.11.1. Propietario del proceso.....	126
5.11.2. Gestor del proceso.....	127
5.11.3. Analista del proceso	127
5.11.4. Diseñador del proceso	127
5.11.5. Arquitecto del proceso.....	128
5.11.6. Analista de negocio.....	128
5.11.7. Expertos en la materia (Subject Matter Experts)	128
5.11.8. Patrocinadores ejecutivos: gestión y liderazgo.....	129
5.11.9. Profesionales de TI.....	129

6. ¿El centro de servicios empresariales ("Enterprise Service Desk")?131

6.1. El negocio y otras partes interesadas.....	132
6.1.1. El negocio	132
6.1.2. Proveedores.....	133
6.1.3. Consumidores.....	133
6.2. Otras partes interesadas	134
6.3. El rol estratégico del "Enterprise Service Desk"	135
6.3.1. Declaración de la visión del "Enterprise Service Desk"	135
6.3.2. Declaración de la misión del "Enterprise Service Desk"	136
6.3.3. Normas, estándares y buenas prácticas.....	136
6.3.4. Modelos para la prestación de servicios	137
6.3.5. Mecanismos para integrar el "Enterprise Service Desk" con el negocio	139

6.3.6. Modelos para la entrega de Servicios.....	140
6.3.7. Sitios de entrega de servicios.....	141
6.3.8. Variables que considerar en la selección de un modelo para la entrega de servicios.....	141
6.3.9. Comparativo entre el modelo de origen (Insourced) y el subcontratado (Outsourced)	142
6.3.10. La integración y gestión de Servicios.....	143
6.3.11. Beneficios de la integración y gestión de servicios.....	143
6.3.12. Competencias generales de gestión	143
6.3.13. Tópicos financieros de base.....	148
6.3.14. Liderazgo y motivación	154
6.3.15. Fase preoperativa de la implantación	156
6.3.16. Fase operativa de la implantación y puesta en marcha	160
6.3.17. Puesta en marcha, estabilización y cierre de la Implantación	162

Bibliografía	182
---------------------------	------------

Introducción

Es importante remarcar que al momento de idear esta guía, no existe una forma única de interpretar la gestión de servicios empresariales. Muchos la relacionan directamente con “el uso de técnicas ITSM hacia el resto de la organización”, y muchos otros se lo plantean como una forma de hacer extensivo el uso de soluciones ITSM en áreas que no son necesariamente tecnológicas. En ambos casos considero que hay fundamento, y de hecho pienso que será gracias a ambos planteamientos que la gestión de servicios empresariales llegará realmente en muy poco tiempo a ser la única vía, o por lo menos la principal manera de fusionar las capacidades de la lógica y el razonamiento con las funcionalidades y ventajas de la tecnología, en beneficio de las organizaciones.

Este planteamiento no solo se aplica a este caso, sino también a cualquier movimiento en pos de la evolución de las organizaciones en plena era digital. El tiempo en el que la tecnología iba por un lado, y los procesos organizativos iban por otro, se acabó. Hoy en día no podemos llegar a casi ningún lado si nos mantenemos ajenos a los avances y ventajas que la tecnología nos proporciona; sin embargo, el asumirla sin poner “ese touch” consultivo, solo nos llevará a incrementar esas estadísticas que hablan acerca del fracaso de las organizaciones en grandes proyectos de adopción de nuevas tecnologías. No es una opinión, es una realidad.

Al momento de idear la guía he pensado en la importancia de darle un mayor fondo al planteamiento, quizás simple, que se tiene actualmente respecto al “Enterprise Service Management (ESM)”, dejando claro que todo es posible siempre y cuando se tengan en cuenta los diferentes factores que podrían hacer falta. Espero sinceramente que te sirva de ayuda y te sirva para aclarar muchos puntos de los que habitualmente no se hablan porque parecen “engorrosos” o que valen “solo” para retrasar la implantación de una

u otra solución tecnológica. Como vereis más adelante, no tengo nada en contra de las soluciones tecnológicas, y de hecho defendiendo abiertamente la necesidad de estas al momento de pensar en “Enterprise Service Management (ESM)”, aunque lo cierto es que como todo en esta vida, cada cosa tiene su momento más oportuno. El pensar en una herramienta de primeras no es la solución, aunque te digan que si. Lo primero es entender qué necesitamos como organización, luego entender nuestra situación, compararla con lo que necesitamos, y luego encaminarnos hacia ese objetivo. En el camino las soluciones tecnológicas nos ayudarán, no hay como negarlo, pero será en el camino y en el momento correcto, no antes.

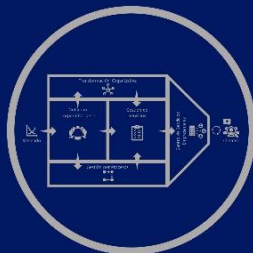
En las páginas siguientes encontrarás mi planteamiento acerca de las disciplinas que, en su conjunto, deberías tener en cuenta al momento plantearte incursionar en la gestión de servicios empresariales. Pueden haber muchas otras formas de plantearlo, seguro; sin embargo, estoy convencido de que podrás encontrar un camino que te llevará no solo a un entendimiento más amplio, sino también a indagar mucho más y a adquirir conocimientos de manera más profunda respecto a cada disciplina.

Con los mejores sentimientos y la mayor ilusión, espero que te resulte útil y la compartas con quien la pueda necesitar. También espero que si tienes alguna duda o si necesitas profundizar en algunos puntos, pues me escribas directamente. Yo estaré encantado de apoyarte, como siempre que haga falta.

www.laguiaesm.com

Módulo 1

Gestión de Servicios Empresariales (ESM)



Módulo 1

1. ¿Gestión de servicios empresariales (ESM)?

Empecemos por el principio, claro.

Cuando me pongo a pensar en el tiempo que ha pasado desde que empecé, conscientemente, a trabajar en el mundo de la gestión de servicios, puedo contar fácilmente unos 20 años. Si pienso en el tiempo que dediqué también a estas practicas sin saber realmente que se llamaba gestión de servicios, pues puedo contar en total 23. Antes de ser consultor fui implantador de soluciones para “mesa de ayuda” de una de las principales marcas norteamericanas a finales de los 90s, la cual fue evolucionando año tras año hasta convertirse en líder mundial y finalmente dejar de existir. Seguro que ya sabes de cual hablo, pero no la mencionaré porque esta guía no va de herramientas. Ya por aquellos años hablábamos de incidentes, peticiones, tickets, base de conocimientos, inventario automático con agentes y más historias de las cuales, a estas alturas, estoy seguro que a nivel técnico sabes tu más que yo. Lo cierto es que la terminología y el ámbito de aplicación lleva más de 20 años siendo prácticamente el mismo, y bueno, hace algunos cuantos años que las cosas han empezado a cambiar aunque no muchos han prestado atención ni oídos.

Llevo desde finales del 2009 defendiendo que la famosa gestión de servicios debía aplicarse al resto de la organización y no enfrascarse únicamente en el área de TI o aparecer a través de esta. Con la llegada de la versión 2011 de la ISO20000 y la aparición por aquellos años de conceptos como el “Universal Service Management”, tuve claro que lo que yo planteaba no era algo que solo se me hubiera ocurrido a mí,

sino que por el contrario, éramos unos cuantos los que lo decíamos. El problema, en mi caso, es que siempre he estado muy vinculado al mundo tecnológico, con lo cual era como algo contradictorio. Allá por el 2014 empecé a darle mucha fuerza al mensaje de “Ya no hablamos de IT Service Management, hablamos únicamente de Service Management”. Es más, por ahí hay incluso vídeos donde defendiendo el planteamiento aunque, como bien decía más arriba, entiendo que no era el único.

Mis alumnos, que se cuentan por miles, siempre han escuchado este planteamiento: “La gestión de servicios debe poder aplicarse a cualquier área de la organización, al margen del tipo de empresa de la que estemos hablando, ya que RRHH brinda servicios al igual que Logística, y al igual que TI. No se trata de pensar en TI llevando su lógica a los demás, se trata de la organización estableciendo una lógica de servicios diferente. Más eficiente, más suya...”.

Hoy en día muchos marcos de trabajo y conjuntos de buenas prácticas han empezado a plantearse las cosas desde una perspectiva más corporativa, pero lo cierto es que no es un planteamiento nuevo, no es un planteamiento que pertenezca a ninguna “casa certificadora” o “consultora de mercado”, y mucho menos es un planteamiento que se pueda personificar en una persona. Es un planteamiento que podríamos denominar “de sentido común”. Algunos amigos dicen que “el área de TI se quedó corta”, y que de lo que se trata es de poder ampliar el ámbito de aplicación para así poder ampliar el negocio de la gestión de servicios en cuanto a herramientas, servicios y muchas disciplinas asociadas. Quizás tengan razón, sí. En lo personal considero que la gestión de servicios es una verdadera solución para muchísimas situaciones, y que llevada de la manera correcta puede ayudar a las organizaciones a ver lo que ahora no ven, tomar decisiones que no han tomado aún, y a cambiar o enfilar el rumbo antes que los demás. Se trata de tener orden, de manejar una lógica congruente y sencilla que puedan gestionar realmente y no perderse en los mares de la incertidumbre o en la conocida “parálisis por

análisis”. El servicio, sea de TI o sea de quien sea, tiene una finalidad clara y perentoria: **entregar valor a través de resultados tangibles y medibles**. Lo demás es humo.

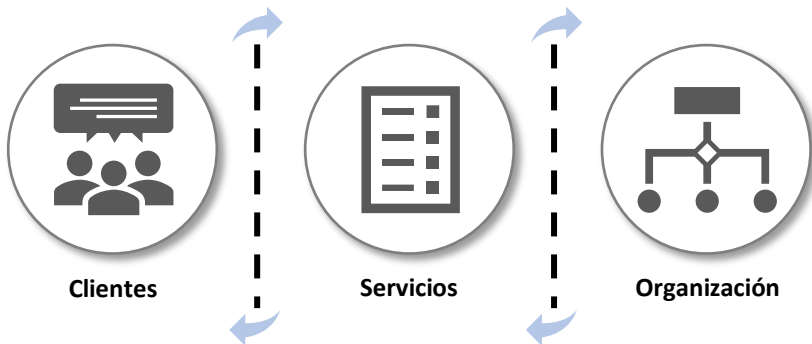
Entonces, ¿de qué hablamos cuando hablamos de “Enterprise Service Management (ESM)”?, ¿Hablamos acaso de una nueva suite tecnológica o de una nueva solución de mercado?, o quizás ¿hablamos de una nueva combinación de palabras rimbombantes que nos pueden ayudar a vender más o a refrescar nuestro (si hubiera) catálogo de servicios? No. En realidad estamos hablando de algo mucho más sencillo que, aunque no había llegado su momento preciso aun, lleva mucho tiempo entre nosotros marcando la pauta, y sirviendo de justificación para grandes iniciativas.

Aunque a más de uno le resulte sorprendente, son muchísimas las empresas que ya lo aplican, y muchísimos los fabricantes de soluciones (antes ITSM y ahora también ESM) que han invertido tiempo y recursos en potenciar esta nueva propuesta de valor. Es natural que sean los fabricantes los que hayan empezado a apostar fuerte por el ESM, solo diré eso en un sentido positivo y en tono de gratitud.

Hace unos pocos años, en el 2017, Forrester planteó que “La gestión de servicios empresariales (ESM) aprovecha los principios y la tecnología de la gestión de servicios de TI (ITSM) para añadir disciplina, metodología formalizada y automatización al modo en que los departamentos “no tecnológicos” prestan servicios a los clientes internos.”. Pero, ¿acaso solo se trata de llevar los procesos y marcos ITSM a las áreas que no son de TI? Yo creo que va más allá. Veamos.

1.1. Contexto y ámbito de actuación

Partamos de lo más sencillo. Las organizaciones brindan servicios a sus clientes, tanto internos como externos, con la finalidad de generar beneficios a cambio del valor entregado. Estos beneficios no necesariamente son económicos en todo momento, aunque sí deberían ser cuantificables de alguna manera. Con esto claro, pues ya tendríamos un problema menos: garantizar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.



El “Enterprise Service Management (ESM)” es la evolución natural que ha tenido el IT Service Management durante los últimos años. Si. Pero sin duda hacen falta más que algunos “procesos operativos” para garantizar los objetivos de una empresa, y es por eso que la frase de “la evolución del ITSM” se queda corta. Muy corta.

Como sabemos el IT Service Management tiene sus orígenes y su lógica, digámoslo así, en las áreas de tecnología que brindan diferentes tipos de servicio sobre todo de soporte, incidentes, y requerimientos (peticiones) al resto de la organización; sin embargo, con el paso de los años las organizaciones lo que han ido buscando ha sido poder extrapolar estas capacidades al resto de la organización para que, por ejemplo, áreas como recursos humanos, marketing,

logística, operaciones (no TI), etcétera, puedan utilizar estas capacidades y estos principios, para poder lograr una mejor y mayor entrega de valor a través de toda la organización.

Durante los últimos años hemos escuchado hablar mucho acerca de los “Customer Journey” y de los diferentes puntos de contacto que un cliente interno o externo tiene que vivir a través de una organización, y de cómo deben organizarse para que esto “ocurra”, y muchos de estos planteamientos son directamente aplicables en la gestión de servicios empresariales. Es de pura lógica. Este tipo de prácticas, aplicadas al “Enterprise Service Management (ESM)”, lo que nos permiten es eso, lograr procesos a través de la organización que garanticen el valor al final del mismo y que permitan que de alguna manera “la pelota nunca caiga”. Por ejemplo, cuando damos de alta a un nuevo trabajador en la organización, participan muchas partes de la misma, no solamente recursos humanos que es quien tiene la necesidad sino participa también logística para proporcionar los ordenadores, la gente de Facilities para la ubicación física del trabajador, la gente de seguridad para los accesos, etcétera. Esto puede trabajarse a través de un mismo flujo y no estamos hablando de un servicio de TI, estamos hablando de un servicio del área de recursos humanos, un servicio empresarial.

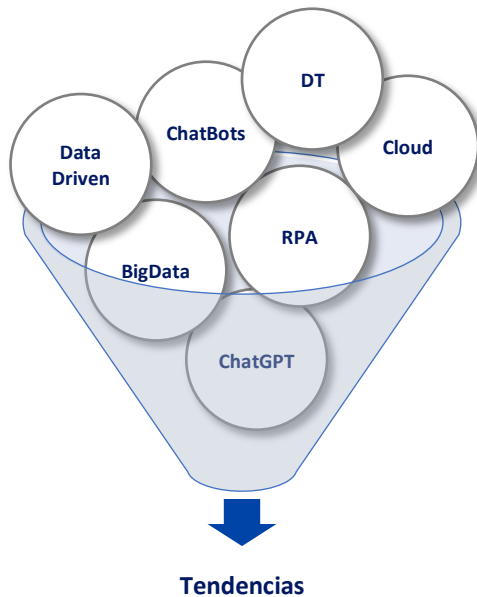
El “Enterprise Service Management (ESM)” lo que busca es poder aglutinar los diferentes servicios que brinda la organización en un mismo punto, pudiendo aprovechar el conocimiento que esto genera y garantizando que todos dentro de la organización podamos aprender a hacer un seguimiento, digámoslo así, pormenorizado de cada proceso y con este seguimiento poder medir, ya que la medición trae mejora continua. Finalmente lo que buscamos como empresas es que nuestros clientes internos y externos tengan cada vez una mejor atención, una mayor satisfacción con los servicios requeridos. A nadie le gusta estar esperando durante tres o cuatro días para un “certificado de retenciones”, o a que te aprueben las vacaciones o cosas por el estilo, ¿cierto?

El implementar técnicas y principios como el “Enterprise Service Management (ESM)”, nos permite agilizar esta labor, nos permite aglutinar en un mismo punto, quizás a través de “un portal centralizado de servicios” o “portal de servicios compartidos”, toda la gama de servicios que, repito, pueden brindar las diferentes unidades de la organización.



No hablaré acerca de ninguna herramienta en particular, pero está claro que la tecnología es necesaria sin lugar a dudas. Viene bien para poder desplegar todo esto a través de diferentes soluciones que, a día de hoy, están más que pensadas para soportar la implantación del “Enterprise Service Management (ESM)” en todo tipo de organizaciones, independientemente del origen de esta; sin embargo, debo remarcar que pensar en que la herramienta o solución tecnológica es el primer paso a considerar, es un error. La tecnología soportará la iniciativa, pero no es la solución en sí misma. A estas alturas de la vida tenemos todos más que claro que poner la herramienta antes de tener claros los procesos y los servicios, siempre ha sido un error.

No debemos olvidar que el “Enterprise Service Management (ESM)” no es una combinación de palabras “nueva”, tal y cómo ya comentábamos líneas arriba. Tampoco es, digámoslo así, un argumento rebuscado, claro que no. Se trata de un nuevo enfoque, por decirlo de alguna manera, que tampoco es muy nuevo realmente. Lo que tiene de nuevo es “el nombre”, porque los que llevamos la cantidad suficiente de años en este mundo de la gestión de servicios, llevamos también buena parte intentando que mucho de lo que hemos logrado hacer en el mundo de TI se pueda ir extrapolando a otras áreas de la organización.



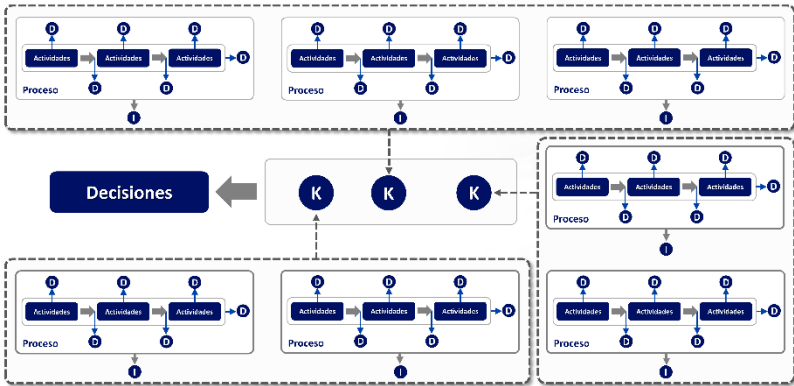
La aparición del “Enterprise Service Management (ESM)” ha cambiado incluso la forma en la que se comercializan muchas de las herramientas que conocemos y hemos utilizado. Incluso algunas que no son tan conocidas y que son espectacularmente buenas están, digámoslo así, logrando una posición y un sitio en el mercado a través de “la banderita” del “Enterprise Service Management (ESM)”. De

hecho, si revisáis el último reporte de Forrester (the wave Q4 2023), veréis que ya tenemos como líderes indiscutibles en ESM a algunas de las herramientas más conocidas. Esto nos dice también que no es solo una tendencia sino que es el camino por donde vamos a ir todos durante los próximos años dentro de este mundo de la gestión de servicios. Un mundo donde las herramientas se volverán cada vez más sofisticadas, incorporando nuevas tecnologías, nuevos componentes basados en Inteligencia Artificial e incorporando cada vez más la lógica para el gobierno de los datos, automatizaciones, etcétera. Finalmente son tendencias, de acuerdo, pero algunas se instaurarán de mejor o peor manera ya que es una situación natural dentro de la evolución tecnológica de cada solución.

Ahora mismo, para que esta tendencia se posicione del todo no basta con aparecer en un cuadrante muy arriba, ni basta con aparecer en “una ola” muy arriba. Lo que hace falta es que el mercado empiece realmente a tomar conciencia de que este tipo de servicios tienen un fondo, tienen un recorrido y que, además de todo, son realmente provechosos para las organizaciones. Todos los que estamos en este “mundo” de la gestión de servicios hemos trabajado durante muchos años en TI; sin embargo, con el paso del tiempo los servicios se van afinando y madurando y lo que siempre hemos hecho en TI, bien se puede llevar a todas las demás áreas de la organización con varios objetivos, no solo pensar que “ya que TI está super avanzado”, llevemos esta lógica a recursos humanos, a logística o a compras, sino con la idea de optimizar costes, mejorar el tema económico dentro de las organizaciones, aprovechar mejor los recursos, optimizar los tiempos, contar con una mejor fuente de datos a través de todo lo que ocurre dentro de la organización y poder tomar cada vez mejores y más acertadas decisiones.

Hoy en día a todos nos suena el término “Data Driven” y que las empresas están en búsqueda de generar cada vez mayor cantidad de datos (útiles) para generar mejor información y poder decidir con mayor certeza, antes que el resto, y de mejor manera. El “Enterprise

Service Management (ESM) puede ser el vehículo que nos lleve a conseguir un estado de generación de datos realmente asombroso.



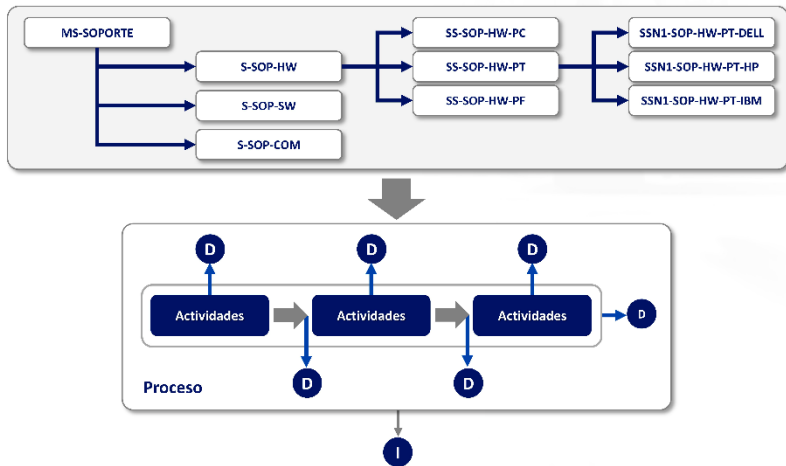
Los clientes, pieza clave del mercado, tienen necesidades que terminan inspirando o potenciando la generación de nuevos servicios dentro de las organizaciones, pero esto es una dinámica común que ocurre todo el tiempo y el resultado puede ser mejor o peor, pero esto siempre está ocurriendo. Ya no solamente en este mercado (tecnológico) en el que estamos nosotros sino en todos en general. Los mercados están condicionados por su propia realidad y esta realidad condiciona a los consumidores los cuales requieren de un tipo u otro de servicio, mejores o peores, más sofisticado o menos, más baratos o costosos, con mayor nivel de exigencia en la calidad, etcétera. Cada mercado es un planeta porque está condicionado por el entorno, el contexto. Esto es lo que le da vida a las organizaciones y las organizaciones tienen que vivir generando/mejorando sus servicios de manera permanente para mantenerse vigentes, competitivos y, obviamente, cumpliendo sus objetivos económicos, porque una empresa que no es rentable deja de existir bastante rápido.

Nuestra organización puede dedicarse a lo que le apetezca, puede ser una organización que venda o fabrique calzado, que confeccione ropa, que venda comida a domicilio, que distribuya coches, pero es de la propia empresa de la que estamos hablando y no del área de tecnología únicamente. Entonces esta organización es la que llega al mercado a través de sus servicios para intentar satisfacer las necesidades de sus diferentes tipos de cliente, luego ya aquí en medio entran otras dinámicas de medición como “la experiencia del cliente” que no abordaré en esta guía pero que pueden ser fácilmente consultadas y que deberíamos tenerlas en cuenta.

Entonces es la empresa la que brinda los servicios de cara al mercado, y en ese sentido las organizaciones tienen que ir evolucionando hacia una lógica de servicios integrada y compartida, dicho de otra manera, una lógica de servicios que les permita manejar realmente los cambios del mercado y poder actualizar su oferta de manera permanente, poder dotar a sus clientes de cada vez mejores servicios y de una mayor facilidad al momento de consumirlos. Los clientes buscan servicios, como se dice ahora, “con la menor fricción posible”. Lo que quieren es “llegar, pedir, pagar, tener” y para de contar. No quieren mayores vueltas. No les hace falta. Hoy en día en “la era de la inmediatez” no hacen falta mayores trámites. El cliente lo que necesita es resolver su necesidad prontamente, y ninguna organización puede garantizar este tipo de calidad sin estar debidamente organizada de extremo a extremo desde una lógica de servicios que marque la pauta a través de toda la empresa.

Hoy en día muchos conceptos han ido calando ampliamente en las empresas y han llegado a cambiar la estructura y la cultura de manera significativa. Por ejemplo, hasta hace unos pocos años era impensable que existiera un CISO como parte de la dirección y no como parte del área de TI. Hasta que el negocio comprendió que la Seguridad de la Información es un problema de toda la empresa y no solo de TI, eso no fue posible. Lo mismo pasa con los servicios. Ahora estamos en el momento en el que veremos a muchas organizaciones estableciendo

un “Director de Servicios Empresariales” (algo así como un “CESO”) para garantizar el rumbo de la organización en ese sentido. Si vas y preguntas cómo se brindan los servicios del área 1, área 2, y área N, verás que al margen de que son especialidades diferentes, cada cual lo hace como mejor puede sin que exista una normalización en el sentido que más convenga a la empresa. Islas, silos, como lo quieras llamar. Eso no resulta sencillo de gestionar ni tienes una visión general de los servicios que brindas, solo te puedes guiar por los resultados, y estos no siempre son el dato más importante. Puedes tener áreas con mucha facturación y rentabilidad, pero que quizás podrían ser más rentables aun a través de la mejora de sus servicios, y quizás están a un año o dos de dejar de ser rentables porque la calidad de sus servicios, aunque sean hoy rentables, va menguando año tras año sin que nadie lo vea claramente ni se tomen medidas en ese sentido. Un buen día, cuando los resultados no sean los de siempre, te preguntarás ¿Qué pasó?



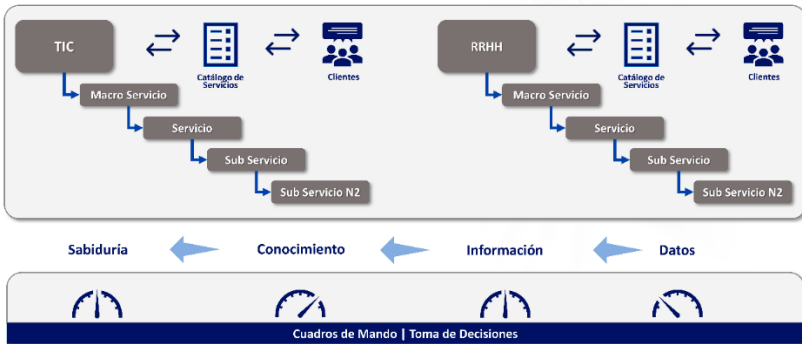
Esto nos lleva a tener que generar servicios cada vez más optimizados, ligeros y eficientes. Servicios soportados por procesos realmente bien definidos, medibles y mejorables. Procesos que me permitan tener datos exactos para que, con el uso, puedan ayudar a tomar decisiones

acertadas a la organización. Por ejemplo, en el área de TI soy capaz de saber qué cantidad de incidentes hemos gestionado, en cuanto tiempo se han cerrado los tickets, quién es el técnico que más atenciones ha realizado y de esas atenciones cuántas se han vuelto a abrir, etcétera. Es decir, podemos llegar a un nivel de detalle muy profundo gracias a los servicios definidos y sus procesos de atención. El “Enterprise Service Management (ESM)” nos ayudará a poder hacer lo mismo a través de las demás áreas de la organización. Desde luego, esto pasa por cambiar la lógica, el discurso y la forma en la que vemos nuestras propias acciones dentro de la organización, nuestras propias actividades. Esto pasa también por una gestión del cambio y necesariamente pasa por una transformación organizativa. Siempre lo comento: hay dos puntos importantes para que estos cambios se puedan dar, **la estructura y la cultura**. Dos cosas que van de la mano y que si no cuajan adecuadamente pues ya te puedes ir imaginando los resultados de cualquier cambio organizativo.

A lo largo de la vida de nuestra organización vamos a tener diferentes tipos de iniciativa, y la gestión del cambio nos puede ayudar a que los cambios se puedan dar de mejor manera. Por ejemplo, llevar esta nueva lógica de servicios del área de TI al área de recursos humanos y a las demás, pudiendo eventualmente llegar a contar con un portal de servicios compartidos o un portal centralizado de servicios, y que estos, por ejemplo, puedan ser atendidos a través de lo que llamamos también un “Enterprise Service Desk” que atiende las necesidades de toda la organización sería ya un cambio más que colosal en cualquier empresa.

Ahora bien, este portal centralizado y el “Enterprise Service Desk” no pueden operar adecuadamente sin contar con los catálogos de servicio correctamente definidos, el uso de categorías, etcétera. Este cambio de lógica dentro de la organización nos lleva a la necesidad de tener procesos que soporten a nuestros servicios, servicios que estarán agrupados adecuadamente en catálogos cruzados, para lo

cual deberemos generar el anidamiento más conveniente dentro de nuestros servicios.



Es cierto que el “Enterprise Service Management (ESM)” tiene sus bases en el IT Service Management; sin embargo, de cara a la gestión corporativa que se requiere, el ITSM se queda corto. Ahora tenemos que exigir otro tipo de dinámica, otro tipo de lógica. Esto ya no pasa por sentarte con TI donde todo el mundo habla “el mismo idioma” y hablar de incidentes o de mesa de ayuda y cosas por el estilo. Esto ahora pasa por entender una lógica empresarial. La cosa cambia, con lo cual tenemos que empezar a establecer servicios que estén organizados en función de los procesos y que todo el mundo siga la misma lógica. No estoy diciendo que todos hagan lo mismo, que no tiene sentido, estoy diciendo que todos sigan la misma lógica para que cuando dentro del área de recursos humanos hablemos de servicios entendamos lo mismo que entiende el área de TI, la de logística y todas las demás. Esto es una manera de estandarizar las cosas, y como yo lo llevo haciendo desde hace muchísimos años. La lógica común y normalizada a través de toda la organización, el establecimiento de los macro servicios, los servicios, los subservicios, y sobre esto ir generando tu catálogo de servicios corporativo el cual contará con procesos que nos permitan llevarlo adelante y una vez publicado y puesto a disposición de los clientes, estos puedan solicitar

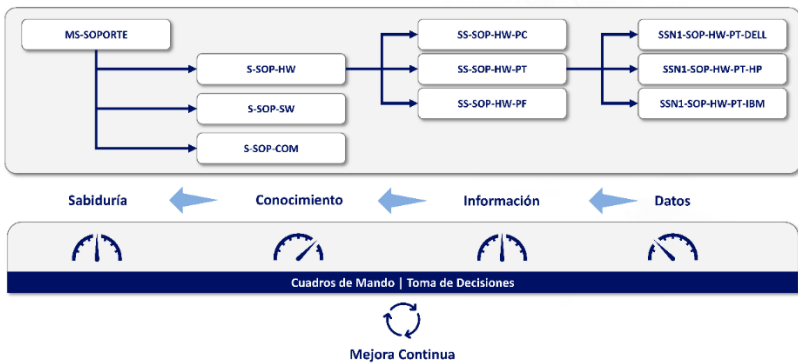
y consumir los servicios de la mejor forma posible recibiendo el valor que esperan y generando beneficios para la organización.

El contar con un catálogo de servicios corporativo a través del cual se ofrezcan servicios variados, aunque relacionados, incrementa las posibilidades de éxito de una organización. El contar con información detallada no solo respecto a los servicios que se ofrecen sino acerca de cómo estos se podrían relacionar con servicios de otras áreas de la organización, facilita lo que llamamos también “venta cruzada” y el mantenernos alerta frente a situaciones que un área en particular podría considerar irrelevantes pero que podrían impactar, para bien o para mal, en el resto de la organización. Un documento “poderoso” si se utiliza, mantiene y difunde apropiadamente, claro que sí.

Cabe señalar que cuando hablamos de servicios corporativos estamos considerando la participación de diferentes áreas de la organización, con especializaciones distintas, y con clientes y objetivos diferentes; sin embargo, todos apuntan de una u otra manera a un objetivo común: La rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

En lo personal, cuando empiezo a establecer una lógica de servicios basada en procesos o en la agrupación de procesos, mi objetivo primario tiene que ser la mejora. Yo no puedo establecer, y esto lo sabemos todos, un proceso sin tener en cuenta la necesidad de que este debe ir mejorando en el tiempo o que debo estar en capacidad de mejorarlo durante el camino. Claro, para que esto ocurra, sabemos todos lo que hace falta ¿cierto? Lo que nos hace falta son datos, si no tenemos datos no tendremos información y si no tenemos información, lo sabemos, no tendremos conocimiento ni podremos tomar decisiones con la certeza de estar haciendo lo correcto. Entonces, esta dinámica de trabajo cuyo enfoque no es necesariamente nuevo, agrupa forzosamente diferentes disciplinas. Si hablamos de que es algo que ya no está únicamente en TI, sino que tiene que llegar a muchos otros lugares, entonces ya hay un impacto dentro de la organización, ya hay un cambio que se tiene que

gestionar y no hablo de un cambio tecnológico sino de un cambio organizativo que se tiene que gestionar como un proyecto en sí mismo. Tendrá que existir una lógica de gobierno dentro del área de TI para que esté alineada realmente con los objetivos del negocio. Es decir, que TI no solamente suministre tecnología, sino que aporte a la propia organización a través del establecimiento de dinámicas para gestionar la demanda, estableciendo priorización y diferentes tipos de flujos de trabajo para lograr objetivos corporativos y no únicamente tecnológicos. Obviamente hará falta que intervenga la gestión de servicios desde una perspectiva corporativa, y como hemos dicho anteriormente, todo esto pasa por diferentes tipos de proceso, con lo cual al poder manejar nuestros procesos de una u otra manera lo que conseguiremos es una organización que pueda tomar decisiones.



Recordemos que una organización que puede tomar decisiones y que se inclina cada vez más hacia ese horizonte de la organización “Data Driven”, es una organización que podrá estar en posición de alimentar diferentes tipos de algoritmo y utilizar muchas otras soluciones que son tendencia durante los últimos años (ChatBots, ChatOps) y que ayudan de alguna manera a incrementar las posibilidades de éxito, eficiencia y efectividad en las organizaciones. La tecnología, finalmente, no es otra cosa que el medio y no necesariamente el fin. Entonces si lo vemos hasta aquí, entendemos que lo que las organizaciones necesitan es cambiar el Mindset (la mentalidad, claro)

para poder llevar adelante la lógica del “Enterprise Service Management (ESM)”.

1.2. Oportunidades y evolución del mercado global

La llegada del “Enterprise Service Management (ESM)” es, sin duda alguna, una oportunidad para todo el mercado que tradicionalmente estuvo centrado en servicios y soluciones ITSM. Podemos decir que es una manera de capitalizar todos los años que hemos estado trabajando en beneficio de la cultura ITSM y de las “buenas prácticas” que anteriormente fueron de dominio público y que ahora no son más que un mero negocio privado con el claro horizonte de extinguirse en el tiempo. El apostar hoy en día por el ESM es dar un paso firme por la evolución no solo de los mercados y de la práctica profesional, sino también una gran oportunidad para posicionar servicios, soluciones, enfoques y una nueva cultura que favorezca el crecimiento de las organizaciones y los mercados.

Si eres una organización que brinda servicios relacionados con la tecnología, y sigues hablando de “outsourcing de TI para mesa de ayuda” donde vendes las licencias de alguna herramienta, le pones al cliente una “estructura operativa” que no pasa de una plantilla de toda la vida y luego “pones gente” a operar el servicio bajo esa estructura, pues déjame decirte que te has quedado en el discurso de hace 10 años (y más atrás todavía). Lo que toca ahora es mantenerte a la vanguardia y seguir empujando dentro de lo que es la dinámica propia de las organizaciones, para que estas organizaciones puedan lograr ese cambio, respaldados por todo el camino que hemos recorrido durante los últimos 20 años. Tus clientes y el mercado te lo agradecerán ampliamente, y tu cuenta de resultados también.

No se trata de salir a vender “otra cosa”, se trata de tomar consciencia respecto a que este tipo de servicios de, por ejemplo, implantación

del “Enterprise Service Management (ESM)”, pasan por algo más que una dinámica “transaccional”. Pasan por un cambio de mentalidad tanto del cliente como del proveedor, donde ambas partes están dispuestas a lograr un entendimiento transversal de la organización, reestructurar sus dinámicas operativas y apuntar a una mejora sustancial de sus resultados. Tanto se habla hoy en día de la “transformación digital” que muchos han olvidado que la verdadera transformación ocurre en las entrañas de las organizaciones, en la cultura y la estructura (como comentaba líneas arriba), y no en la aplicación indiscriminada de tecnología (de esto hablo más adelante). Entonces, ¿Queremos ser parte del cambio o ser parte de las organizaciones “Commodity”? ¿Queremos liderar nuestro mercado, respaldados por clientes que realmente nos ven como socios de negocio, o solo llegar a los números siendo un proveedor más? La decisión es tuya. Yo lo tengo claro.

1.3. Un nuevo modelo

Como te decía líneas arriba: Lo tengo claro. Y tan claro lo tengo que con esta guía he querido proponerte un nuevo modelo. Un modelo que he ideado agrupando diferentes disciplinas y que, como todo lo bueno, está pensado para que lo puedas utilizar en función de tus propias necesidades. No es un marco cerrado, ya que las disciplinas que abarca son bastante amplias; sin embargo, he querido plantearlo de una manera sencilla para que no te resulte difícil el utilizarlo ni el poder encontrar detalles si los necesitas. Este modelo considera que para poder implantar “Enterprise Service Management (ESM)” en las organizaciones, hay que tener en cuenta los siguientes puntos:



Tal y como decía hará falta una transformación organizativa, y está tiene que ser “atacada” de la mejor forma posible, considerando muchos de los factores que se presentan como la resistencia al cambio por parte del individuo, las experiencias personales, la prioridad y sus necesidades, etcétera. Esto es un proyecto en sí mismo, y hay que entender claramente cómo es que esto interactúa con el gobierno corporativo de TI, y cómo es que TI es capaz realmente de alinear sus capacidades con los objetivos del negocio para así poder proporcionar soporte a la empresa.

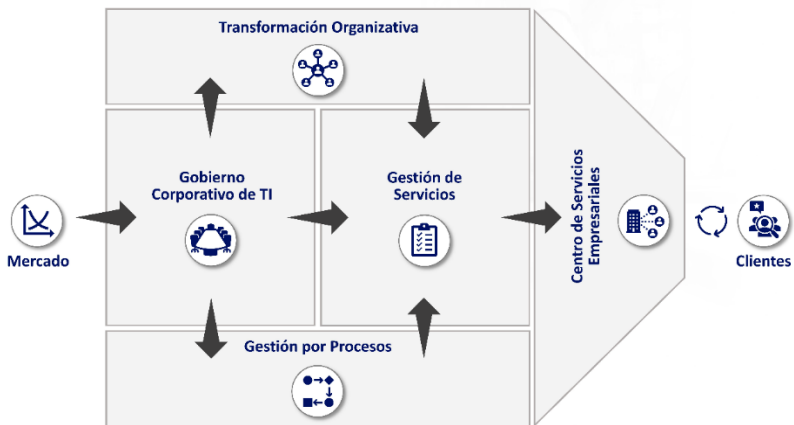
Como ya comentaba anteriormente, habrá que gestionar los servicios en función de los objetivos que nos da la organización y cómo es que la necesidad de la organización que se desprende de la necesidad del mercado va a ser atendida a través de estos servicios. Todos estos servicios y toda esta lógica pasarán, como ya comentaba, por procesos bien definidos de manera ineludible porque, digan lo que digan, no existe manera de brindar un servicio sin tener una lógica de procesos establecida y que sirva a los intereses de la organización, no tendría sentido. Incluso hoy en día en plena “era digital”, con las estadísticas que indican el “por qué fracasan la mayoría de los proyectos de TD” podemos llegar rápidamente a una conclusión: Si la empresa no tiene procesos bien establecidos y una cultura organizativa que los acompañe, es muy difícil lograr una verdadera transformación (de esas que no son solo cosméticas, claro).

Ya no pasa por tener a nuestra disposición la mejor y más puntera tecnología, pasa porque la organización en sí misma no puede cambiar ni puede adaptarse a las nuevas condiciones del mercado sino consigue ser flexible al momento de enfrentar un cambio provocado por el mercado, una nueva regulación o una nueva ola tecnológica. Cuando las organizaciones no cuentan con procesos y relaciones claras dentro de su estructura, resulta muy difícil dar “una vuelta de timón” sin que esto genere un impacto negativo hasta niveles muchas veces insospechados. Así pues, son los procesos los que soportan realmente toda esta la lógica de la que hemos estado hablando. Procesos para gobierno, para servicios, para el cambio, para la atención, para todo. Son los planos de la casa, y estos se dibujan considerando nuestras necesidades actuales y futuras, dejando la puerta abierta a posibles cambios en el tiempo (una planta adicional, o dos, por ejemplo). No quiero sonar reiterativo, pero es que todo se ha construido en base a algún proceso, de hecho, como dice un amigo “todo en esta vida es un proceso”.

Cabe señalar que estos procesos, por muy bien definidos que puedan estar inicialmente, con el tiempo necesitarán mejoras. No nos olvidemos de LEAN y sus dinámicas de mejora continua, eliminación de desperdicios y más técnicas relevantes que nos proporciona. Recuerda que todo lo bueno puede ser aún mejor, y todo lo malo también puede empeorar hasta extremos considerables. Lo mejor es poder estar atentos.

Entonces, este modelo que además de todo nos permite abarcar muchas aristas de la organización, es un modelo integrado por diferentes disciplinas a través de las cuales respondemos a las dinámicas de mercado y a la elasticidad de la demanda, viéndola como un input para nuestra organización que requerirá del despliegue de gobierno dentro del área de TI para soportar las necesidades que se puedan presentar en la empresa. Por otro lado, tendremos una dinámica de transformación organizativa para poder soportar y gestionar la resistencia al cambio que se pueda presentar.

A nadie le gusta cambiar de un día para el otro, con lo cual serán proyectos a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, consideramos a la gestión de servicios para que estas necesidades que se trasladan desde el mercado hacia nuestra organización puedan realmente ser satisfechas a través de servicios correctamente dimensionados en todos los sentidos posibles. Considerando que los servicios no aparecen solos, sino que se justifican por la demanda aprobada previamente, el contar con una visión integrada entre Gobierno y Gestión resulta pieza clave en una organización que se adapta y responde rápidamente.



Por último, quizás desde una capa más “front”, tenemos al centro de servicios empresariales o el “Enterprise Service Desk” del que hablábamos líneas arriba, donde nuestros clientes pueden llegar directamente y “servirse” a través del uso de una plataforma o herramienta tecnológica que permita la publicación del portal centralizado de servicios. Como ya decía, pues no todo es tecnología, pero en este caso sí que haría falta. Recordemos que los clientes pueden ser internos y/o externos. Incluso pueden ser otras empresas que nos tienen por socios de negocio. A través de este “Enterprise Service Desk” y de su portal se publicarían nuestros catálogos para que cada quien solicite el servicio que necesite. Con esto, luego la

organización tendría datos respecto a todos los servicios que se han brindado, cómo se han consumido, quienes los han pedido, cuánto tiempo hemos tardado en atenderlos, cuántas veces se han pedido, etcétera; lo cual ayudaría enormemente a identificar todos esos costes que muchas veces “no se consideran”. ¿te has puesto a pensar en qué muchas veces nadie tiene en cuenta que esos tiempos “insignificantes” de, por ejemplo, 10 minutos, tienen un coste? Y que curiosamente no los contabilizamos porque “son solo 10 minutos”, pero por otro lado ocurren mil veces al año, y lo que nos lleva a 10,000 minutos que traducidos en horas/hombre puede resultar una verdadera ruina. En organizaciones muy grandes es algo que muchas veces no se tiene en cuenta, y esto es solo un ejemplo pequeñísimo respecto a las cosas que suelen ocurrir con mayor frecuencia y por las que nadie suele decir nada (desbloquear la contraseña, por ejemplo. Saca la cuenta).

Todas las organizaciones buscan permanentemente ser cada vez más rentables. La implantación de “Enterprise Service Management (ESM)” es una herramienta para evidenciar muchos temas que pasan desapercibidos y generar rentabilidad. Es una inversión inicialmente, desde luego, pero es una oportunidad como pocas para eficientar la operativa, para mejorar la manera en la que llegamos a los clientes, para adelantarnos al mercado, para ser más competitivos, para ser más rentables y, con lo cual, una mejor opción para nuestros clientes. Digamos que es una manera de poder llegar a otros mercados donde no estamos ahora mismo con la idea de poder brindar servicios de una manera que no se ha hecho antes.

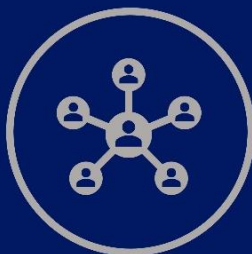
Debemos tener claro que esta parte requerirá del uso de alguna herramienta o solución tecnológica; sin embargo, es importante reiterar que la herramienta no deberá ir antes de la comprensión y la lógica que aplicaremos a cada situación. Recordemos que no estamos hablando necesariamente del área de TI acerca de la cual, muy probablemente, tengamos mucho conocimiento y detalles. Hablamos de servicios que van a través de toda la organización, y que cada área

es diferente a las demás al margen de que se rige (o debería) por los mismos lineamientos corporativos que el resto.

En las próximas páginas, a través de cada módulo, vamos a abordar los conceptos principales de cada una de las disciplinas que componen este modelo, la estructura de cada una, sus principios, y todo lo que de primeras he considerado como “clave” para poder echar a andar una correcta lógica de Gestión de Servicios Empresariales o “Enterprise Service Management (ESM)”, sin ser más exhaustivo de la cuenta ya que cada disciplina es un mundo en si misma; sin embargo, lo que considero que como mínimo deberías conocer para ganar confianza antes de profundizar en cada una, te lo he dejado ahí.

Módulo 2

Transformación Organizativa



Módulo 2

2. ¿Transformación organizativa?

Hoy en día hablamos mucho acerca de la transformación, digital o no, y hemos puesto en marcha diversos tipos de proyecto e iniciativas encaminadas a lograrla. Muchas de ellas no han dado los resultados que se esperan, pero ni de asomo; sin embargo, es una situación que debemos gestionar y ser capaces de aprender de ella.

En ese sentido, y ya que estamos viviendo la “cuarta ola”, hablemos de la transformación digital que nos llegará a todos antes o después, y centrémonos en que esto no es necesariamente sobre tecnología.

Por ejemplo. Si instalaste el Moodle y el zoom para dar tus clases en línea, no es transformación digital. Tan sólo es una reacción aprovechando las capacidades digitales para seguir haciendo lo que ya hacías. Si antes lo hacías muy mal de manera presencial, lo único que ha cambiado es que ahora lo haces muy mal, pero en remoto. Nada más. Si ayer tu cliente pensaba que tu servicio era una desgracia, hoy probablemente dirá que es una “tele desgracia” pero al menos es un poco más barato.

El uso de la tecnología no te transforma realmente, ni mucho menos mejora las cosas que haces como organización. No es la tecnología en sí la que lo hará o la que permita que una transformación ocurra. Eso no es transformación.

Tú al comprarte un auto de fórmula 1, no te conviertes en “Fernando Alonso”. Tampoco eres “sexy” como Banderas por ponerte un par de litros de “diábolo”, ¿verdad? Esos serían únicamente cambios

cosméticos que se caerían en cuanto vean que conduces como un cavernícola, o que no te pareces a Banderas ni en el blanco de los ojos. Esa parte debe quedar muy clara o seguiremos pensando que tener un iPhone 18, o hablar por el handsfree, o contestar una llamada en el Smartwatch, nos hace “tecnológicos o vanguardistas”. No seamos ingenuos.

Si eso no funciona con nosotros como personas, ¿por qué crees que con las empresas sería diferente? En una organización primero debemos centrarnos en saber qué pasa fuera y a los costados. Es decir, qué ocurre a nuestro alrededor, en esa parte que no manejamos llamada “la sociedad”. Si tu sociedad es más o menos informal, rara, violenta, inestable, etc., entonces tu mercado también lo será.

Recuerda que el mercado se compone de las personas que lo conforman (las empresas se componen, aun, de personas). Entonces, si tu mercado es una verdadera locura, tendrás que analizar muy bien a qué grupo de personas te quieres dirigir, qué tipo de personajes serán tus clientes, a quienes apuntarás a la hora de ofrecer tus servicios. Cuando lo tengas claro, entonces tendrás también las características de dicho grupo, y más o menos claro lo que buscan o quieren concretamente. En ese momento, y no antes, es posible que puedas comparar muchas otras cosas como “quien más podría satisfacer dichas necesidades” o “quien podría hacerlo mejor que yo”. A partir de ese momento entonces empezarás a pensar si tu manera de hacer y ver las cosas es suficiente para atender a ese público y a la vez no sucumbir ante las amenazas inherentes a una economía de libre mercado (a la competencia, pues).

Tras analizar el mercado y las necesidades de tus potenciales clientes, podrías llegar al menos a una de dos conclusiones rápidamente:

1. Con lo que hago y vengo haciendo desde hace mucho, puedo seguir satisfaciendo la demanda sin ningún problema, y probablemente siga siendo líder de mi mercado, o
2. Lo que me ha funcionado toda la vida, ahora ya no vale para nada y tengo que hacer algo de inmediato o desapareceré.

Recuerda siempre que tu mercado no se parece a ningún otro, ya que Colombia, Alemania, Japón, España o Perú, son sociedades extremadamente diferentes entre sí y las fórmulas que funcionan allá, no funcionan necesariamente por acá (y viceversa). No lo olvides: “sociedad diferente, mercado diferente, cliente diferente, necesidades (muy probablemente) diferentes”.

Supongamos que nuestra situación es la número 2. Entonces, a partir de ese momento habrá que iniciar el camino para adaptarnos rápidamente. ¿Por dónde empiezo? ¿Busco una nueva, moderna y súper marketeada tecnología? No. El orden iría más o menos así:

- Lo primero sería analizar mi modelo de negocio, ver cómo y qué debo cambiar para poder alinearme a lo que ahora se requiere de mi organización (y de qué manera debo llegar a esos potenciales clientes).
- Es muy probable que los cambios que tenga que realizar para el paso “A”, me lleven a tener que modificar mi cultura organizativa (la forma en la que hacemos las cosas, y lo que aceptamos como “bien hecho o normal” dentro de la empresa).
- Es más que probable que los cambios que requerirá nuestra cultura organizativa nos lleven a la necesidad de aprender nuevas cosas. Quizás a establecer nuevos estilos de gestión, comunicación, colaboración, etc. Es seguro que nuestras habilidades y competencias vigentes tendrán una brecha con lo necesario para el paso “B”, y habrá que cerrarla.
- ...y, por último y nunca antes, con las conclusiones, objetivos y puntos de vista establecidos durante los tres primeros pasos, podremos ponernos a pensar en qué tecnología,

plataforma o aplicación, pueden ayudarnos a poner todo esto en marcha y hacerlo sostenible en el tiempo.

Lo importante es entender que nuestra tan mentada “transformación” no es otra cosa que una más de las adaptaciones que nuestra empresa tendrá que afrontar, y que sin desmerecer lo interesante de la época y la coyuntura en la que llegó la “industria 4.0”, el ponernos exquisitos y no ver con claridad que no es algo nuevo, nos puede traer problemas.

¿Cómo se afronta la Transformación, Digital o no, sin mayores dolores de cabeza? Entendiendo que es un cambio, sí. Pero entendiendo que ese cambio pasa primero por organizar la casa, la cultura y el comportamiento, antes que automatizar el desastre o convertir tu mediocre servicio en un servicio “tele mediocre” más barato. ¿Te hablé de los procesos? Ah, pues eso lo desarrollo más adelante y con detalle. Pero sí, son lo más importante aquí.

Si decides apostar por una iniciativa de Transformación, Digital o no, lo primero es prepararte para entender que necesitas una estrategia, una visión global, una perspectiva de negocio, y mucha paciencia y buen humor. Todo el que te diga que esto se soluciona “mágicamente” por el uso de tal o cual tecnología, te está mintiendo. Primero organízate y luego transfórmate en lo que quieras, ya que no hay límites para una empresa que se encuentra realmente organizada.

2.1. La transformación “Digital”

La evolución tecnológica moderna ha derivado en una marcada evolución de la sociedad, dentro de lo que algunos expertos llaman la transición desde la sociedad industrial hacia la “sociedad de la información” o la “sociedad digital”, lo cual ha sido claramente marcado por un notorio quiebre transformacional que, en relación con lo que Alvin Toffler describió como “La Tercera Ola”, la revolución

de la información y la comunicación, esta nueva era bien podría ser parte de lo que podríamos llamar: “La Cuarta Ola”. Dando pase a lo que algunos otros expertos han denominado acertadamente como: “La Era Digital”, “La Industria 4.0”, etc.

“...Dentro de este contexto, en todas las industrias las reglas del negocio han sufrido cambios dramáticos. Algunos de ellos forzados o empujados por la vorágine tecnológica del propio ecosistema del negocio, las grandes amenazas disruptivas digitales que afectan los modelos de negocio, así como el modo de pensar de los nuevos consumidores; y otros, que asumieron con responsabilidad el liderazgo para desarrollar una estrategia capaz de hacer frente a esta transformación, una transformación más estratégica que tecnológica. La aplicación de capacidades digitales a las organizaciones promete mejorar la eficiencia, aumentar la satisfacción del cliente y descubrir oportunidades de crecimiento. En sí, la tecnología sirve como un medio para hacer realidad la estrategia, la que sí es bien aprovechada puede generar, sin lugar a duda, una mayor ventaja competitiva y un posicionamiento privilegiado, si acaso, posicionar al negocio en la propia “cresta de la ola” transformacional o lograr sobrevivir a ella...”

Como nos comenta David Rogers (Digital Transformation Playbook), no existe razón alguna para que empresas consolidadas durante muchos años, sucumban frente a empresas digitales emergentes. La diferencia, sin duda, está marcada por la estrategia y por cómo ésta define el aprovechamiento de la tecnología y por el desarrollo de nuevas formas de pensar.

Enfocarse en los aspectos adecuados para el desarrollo de una estrategia digital acertada, marca una diferencia para quienes tienen éxito y sobreviven al vórtice digital. Asumir que la transformación digital conlleva a una convivencia con la disrupción digital del negocio de manera casi constante.

La transformación digital no se trata fundamentalmente de tecnología sino de estrategia. Aunque puede requerir la actualización de su arquitectura de TI, la actualización más importante es su pensamiento estratégico a nivel empresarial.

Las tecnologías digitales nos obligan a pensar de manera diferente acerca de cómo entendemos y creamos valor para el cliente. Lo que los clientes valoran puede cambiar muy rápidamente, y nuestros competidores están constantemente descubriendo nuevas oportunidades que nuestros clientes pueden valorar. Con demasiada frecuencia, cuando un negocio llega al éxito en el mercado, surge una peligrosa complacencia.

2.2. La organización y la gestión del cambio, la cultura y mentalidad

Tal y como comentábamos páginas atrás, lo que verdaderamente importa al momento de plantear una transformación organizativa, es el cambio que esta representa. Un cambio a nivel cultural, de habilidades, de perspectiva. Un cambio que impactará de una u otra manera en las personas que componen la organización. En ese sentido, veamos algunos conceptos por ir aclarando más el panorama, y citando algunos modelos que puedan resultar útiles al momento de implantar un cambio a través de la organización.

2.3. Cultura organizacional

Sistema establecido de comportamientos, valores, creencias y suposiciones generalmente aceptados, que se comparte ampliamente dentro de la organización. La cultura es el aspecto del cambio que las organizaciones dejan de lado muy frecuentemente, aun cuando su implicancia es sumamente influyente.

John P. Kotter sobre el cambio organizacional:

“Hasta cierto grado, el aspecto negativo del cambio resulta inevitable. Siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor se hace presente. Pero una proporción significativa del desperdicio y la angustia que hemos presenciado en la última década sí es evitable.”

2.4. El cambio y la cultura organizacional

Gestionar el cambio organizacional requiere de la colaboración e integración cuidadosa entre todos los individuos que pertenecen a ella, para identificar claramente los aspectos relevantes de la cultura, es posible recibir apoyo externo para ayudar a visualizar mejor aquellos aspectos de la gestión como: restricciones, supuestos, riesgos, etc. Que en ciertas circunstancias puede no ser visto desde adentro.

Según Gareth Morgan (2006) en su libro “Images of Organization”, la forma en que nos enfocamos en las organizaciones está basado, principalmente (podría haber otras), en 8 metáforas, que obedecen a modelos generalmente usados. Entonces tenemos a la organización como:



Metáfora. Organizaciones como...	Descripción
Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede ser diseñado y controlado. Es predecible. ▪ Los líderes son capaces de pronosticar, planificar, organizar, comunicar y controlar. ▪ Las personas son elementos del proceso que pueden adaptarse.
Organismos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas abiertos que se adaptan al entorno. Tiene un ciclo de vida definido. ▪ Es labor de los líderes que la organización aproveche y obtenga mejoras de las partes que funcionan mejor al estar mejor conectadas. ▪ En el proceso del cambio tomar en cuenta el desempeño de todo el ecosistema organizacional.

Metáfora. Organizaciones como...	Descripción
Cerebros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guiados por la inteligencia y se parecen a una biblioteca y un banco de memoria. ▪ El liderazgo es más difuso y basado en el conocimiento; Se valora la inteligencia y la capacidad de conectar ideas. Se espera la auto organización a través de "círculos de calidad" y enfoques similares. ▪ El cambio se ve como un proceso de aprendizaje que utiliza el aprendizaje de "doble bucle": procesamiento de feedback sobre los sistemas de control de la organización.
Culturas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son organizaciones similares a grupos étnicos. ▪ Funcionan a través de códigos (de conducta) que refuerzan el sentido de pertenencia a una red de relaciones en el que se comparten normas, creencias y expectativas. ▪ El cambio se logra a través de acciones que tengan un alto impacto en la identidad del grupo, acciones simbólicas para crear, mantener nuevas expectativas.
Sistemas políticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de gobierno que gestionan las necesidades comunes y conflictivas de varios grupos de interés. Se forman coaliciones de intereses, y el poder se usa para hacer las cosas. ▪ El poder es un tema clave. Las partes interesadas se identifican y, a través de la negociación, se forman alianzas. ▪ El conflicto se espera y se maneja. Se presta atención a alinear varias fuentes de poder para apoyar el cambio.

Metáfora. Organizaciones como...	Descripción
Prisiones psíquicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflejan las "sombras" inconscientes que arrastramos de la familia y otras relaciones, de modo que las reglas, creencias y comportamientos no son corporativos sino personales. ▪ Los líderes deben estar conscientes de las suposiciones inconscientes que experimentan o que otros proyectan sobre ellas, evitando el "control del pensamiento". ▪ Debe considerarse el simbolismo personal del cambio para individuos y grupos.
Flujo y transformación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son vistos como ejemplos de caos y complejidad, donde la jerarquía y el control tienen una relevancia limitada. El orden surge naturalmente de un proceso de transformación continua. ▪ Los líderes deben dejar de lado la idea de que controlan los resultados. ▪ ¡Gestionar el cambio en sentido estricto es imposible! Podemos entender el flujo que nos rodea y "empujarlo" cuando sea posible, ayudando a que surjan resultados deseables.
Instrumento de dominación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son intrínsecamente sistemas de control. Aprovechan los recursos (incluidas las personas, vistos como "recursos") para lograr sus propósitos. ▪ Los líderes de las organizaciones pueden verse desafiados por esta forma crítica, pero se benefician al tratar de comprenderla. Esta metáfora implica que el cambio será una extensión del poder burocrático en curso de la organización.

2.5. Modelos de proceso de cambio

Para poder entender de manera sencilla los procesos de cambio, abordaremos los modelos de Lewin, Kotter y Senge. Estos modelos son, aunque no necesariamente los más “marketeados” ni los más “vistosos”, lo más prácticos y concretos para mí:

Modelo de tres etapas de Lewin	Modelo de ocho pasos de Kotter	Modelo de Pensamiento Sistémico de Senge
<ul style="list-style-type: none"> Muestra cómo se descomponen las mentalidades colectivas para permitir el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra una hoja de ruta para el cambio basada en errores comunes cometidos por las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra cómo se puede lograr un cambio profundo a través del aprendizaje.

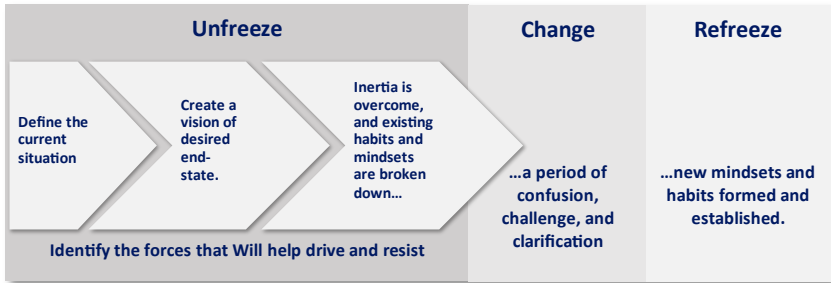
2.5.1. Modelo de tres etapas de Lewin

Para Lewin, las sociedades se comportan como campos de fuerza en los que interactúan individuos y espacios en tensión. Esto significa que cuando un elemento de la sociedad se ve modificado, el resto de las partes del sistema perciben una alteración de su medio o campo. De ahí el nombre de la teoría.

El modelo de Lewin se basa en tres momentos o etapas consecutivas que permiten el cambio y la adaptación, a los que llamé:

- **Unfreeze (Descongelamiento):** cuando se supera la inercia y se desglosan los hábitos y mentalidades existentes.
- **Change (Cambio):** un período de confusión debido a que las viejas formas de ser son desafiadas, pero aún no está clara la forma futura de ser.

- **Refreeze (Congelamiento):** cuando se forman y establecen nuevos modos de pensar y hábitos, y se restablece un cierto grado de comodidad psicológica.



2.5.1.1. Descongelamiento (Unfreeze)

Ya sea que provenga desde fuera o que esté condicionado por una necesidad interna de una organización, el cambio siempre llega para modificar el orden normal de las cosas. A este proceso es al que Lewin llama «descongelamiento» y puede detonarse en una comunidad por motivos externos o internos:

- Cuando está determinado por factores externos, ocurre de manera espontánea y requiere un llamado a la acción. En las empresas esto puede ocurrir cuando un competidor lanza un producto que roba la atención de los consumidores, cuando hay una devaluación de la moneda o cuando las ventas han bajado.
- Por otro lado, si está condicionado por una búsqueda interna, el descongelamiento es un proceso lento que requiere la toma de conciencia del cambio como algo necesario. Esto ocurre cuando en una empresa ya no sirven los valores empresariales, cuando disminuye la productividad o cuando se ve mermada la calidad del servicio brindado.

Durante el descongelamiento las personas deben asumir el cambio como algo necesario para salir de las rutinas y las actitudes que paralizan la productividad. Este proceso no necesariamente se presenta de manera natural, por lo que los líderes empresariales tienen que desempeñar activamente un papel transformador e incentivar la acción entre los colaboradores.

2.5.1.2. Cambio (Change)

El movimiento es la segunda fase del modelo de cambio de Lewin. En este momento es cuando todos los miembros de una sociedad o de una organización se dan cuenta de la importancia de cambiar lo establecido y toman parte en el proceso de su modificación.

En un primer momento se debe diagnosticar qué es lo que hay que cambiar o mejorar para posteriormente crear un plan de acción. A partir de esto se puede:

- modificar los comportamientos establecidos;
- reinventar las costumbres laborales;
- redefinir los objetivos empresariales;
- trazar nuevas metodologías de trabajo;
- adoptar nuevos valores;
- rehacer las reglas del mercado;
- solucionar problemas pendientes.

Este proceso generalmente es largo, ya que requiere la readaptación de todos los miembros del equipo a una nueva dinámica de trabajo. Además, las nuevas costumbres no siempre son exitosas, por lo que se debe tener paciencia y asumir un modelo de prueba y error, a través del cual se adquieran aprendizajes para encontrar la fórmula perfecta para las necesidades del colectivo.

2.5.1.3. Congelamiento (Refreeze)

El congelamiento es la última etapa del modelo propuesto por Lewin y comprende aquel instante en el que el colectivo ha encontrado la solución perfecta a aquellas problemáticas que incentivaron la necesidad de cambio.

En este punto ya debe haber adoptado la nueva dinámica de trabajo y debe existir un punto de estabilidad. Si no existe la armonía en las prácticas internas o siguen surgiendo problemas, significa que todavía no has llegado a esta etapa. Para acelerar este proceso puedes ofrecer estímulos o premios cuando los colaboradores adopten los nuevos valores, códigos o métodos de trabajo.

Cuando los cambios hayan quedado perfectamente implantados y se hayan afianzado en la vida cotidiana de una empresa podemos hablar de un congelamiento efectivo.

Es importante mencionar que este modelo siempre está condicionado por el contexto en el que surge la necesidad de cambio, por lo que es un proceso que nunca acaba. Si has llegado al punto de congelamiento es probable que en el futuro ya no sirvan las soluciones que diseñaste para un problema. Será necesario, entonces, descongelar nuevamente tu modelo de trabajo, poner en movimiento a tus colaboradores y congelar nuevamente el proceso cuando encuentres la respuesta adecuada a la situación que enfrentas.

2.5.2. Modelo de ocho pasos de Kotter

Todo el proceso ofrece una hoja de ruta para emprender un cambio organizacional importante, poniendo un fuerte enfoque en el papel del liderazgo efectivo.

Etapa	Descripción
1. Establecer un sentido de urgencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar el mercado y las realidades competitivas. ▪ Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.
2. Crear una coalición	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio. ▪ Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo.
3. Desarrollar una visión y una estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio. ▪ Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.
4. Comunicar la visión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias. ▪ Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados.
5. Empoderar a los empleados para una acción de base amplia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deshacerse de los obstáculos. ▪ Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio. ▪ Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional.
6. Generar victorias a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear mejoras visibles en el desempeño, o "triumfos a corto plazo " ▪ Dar lugar a esos triunfos ▪ Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos

Etapa	Descripción
<p>7. Consolidar lo ganado y producir más cambios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación ▪ Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio ▪ Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio
<p>8. Arraigar nuevos enfoques en la cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz ▪ Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización ▪ Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama

2.5.3. Modelo de pensamiento sistémico de Senge

Senge sugiere que se producen cambios profundos cuando las iniciativas a pequeña escala se nutren hábilmente de un liderazgo bien alineado en todos los niveles de la organización, y luego se extienden. Su pensamiento está más cerca de las metáforas de “organismo”, “cultura” y “flujo y transformación”.

Etapa	Descripción
Iniciando el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas que sienten que no tienen suficiente tiempo; ▪ Personas que encuentran entrenamiento y apoyo insuficientes; ▪ Personas incapaces de ver la relevancia del cambio; ▪ Problemas con los líderes que no "caminan la conversación".
Fortalecer la transformación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansiedad por la seguridad laboral, el aprendizaje, la confianza en los demás en situaciones nuevas y pérdida de control; ▪ Cómo medir el cambio, la tensión entre la medición como aprendizaje y como evaluación; ▪ Usar la cultura para que el cambio en un grupo piloto no se vea como una actividad de "culto".
Rediseño y replanteamiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno (para el programa y organización del cambio) como control –o como establecimiento de dirección; ▪ Difundir nuevas prácticas de manera efectiva; ▪ Dando sentido a la estrategia y la visión.

2.6. Tipos de cambio organizativo

Las diferentes iniciativas de cambio varían en varias dimensiones, que incluyen:

- cuán ampliamente afectan a la organización;
- cuán profundamente están diseñados para cambiar la organización (o parte de ella);
- el foco del cambio (estructura, tecnología, etc.);

- la naturaleza del cambio (estrictamente administrado y dirigido por el programa o más "emergente");
- la medida en que impactan o serán impactados por la cultura de la organización;
- el tiempo disponible.

Transformar “la forma en que hacemos negocios”	Cambio de Estructuras	Formando un nuevo equipo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cambio a largo plazo que necesita transformar la cultura requiere un patrocinio significativo de la alta dirección de la organización, un alto nivel de apoyo a la gestión del cambio y recursos considerables. Estos deben mantenerse durante un largo período. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una reestructuración importante de una organización generalmente se ejecuta como un proyecto cuidadosamente administrado. Una visión clara de la nueva estructura debe ser patrocinada efectivamente en el nivel superior. La metáfora de la máquina se ajusta bien a este tipo de cambio y el proceso se puede gestionar utilizando los "ocho pasos" de Kotter. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre que tenga poco impacto en otras áreas del negocio, la formación de un nuevo equipo suele ser un cambio táctico que solo tiene una necesidad mínima de apoyo para la gestión del cambio. Es un caso en el que la "metáfora de la máquina" encaja bien, pero el enfoque orientado estratégicamente de Kotter puede ser excesivo.

2.7. Factores que ayudan / dificultan el cambio

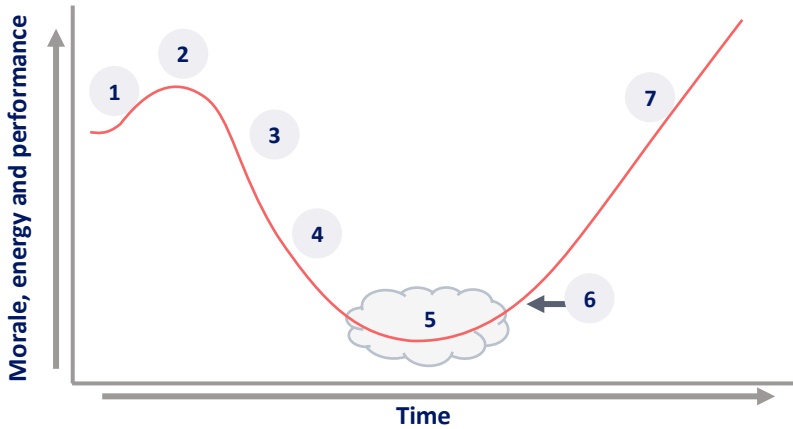
Dentro de los muchos factores que pueden ayudar u obstaculizar el cambio en las organizaciones, hay dos en particular que destacan: la cultura y la estructura.

Cultura organizacional	Estructura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esto se refiere a la alineación de la cultura con un cambio particular que puede ser mejor o peor "adaptarse" a él. Una cultura relativamente "política" con una fuerte ética de "comando y control" no aceptaría fácilmente la introducción de una iniciativa de coaching. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hay muchas formas de organización y algunas son más amigables con el cambio que otras. Una jerarquía alta y tradicional de "árbol genealógico" está, como señala Kotter, optimizada para ofrecer negocios como de costumbre.

2.7.1. Impacto de la “Curva del cambio”

Una forma muy útil de entender el proceso de cambio para individuos o grupos es la “curva del cambio”, también conocida como "curva de transición", el "ciclo de afrontamiento" o la "respuesta humana al cambio". Se deriva del trabajo de Elisabeth Kübler-Ross (1969) que observó a las personas en el proceso de sobrellevar la muerte y el duelo.

1. Shock.
2. Negación.
3. Ira y culpa.
4. Negociación y auto culpa.
5. Depresión y confusión.
6. Aceptación.
7. Resolución de problemas.



Fases	Descripción
(1) Shock	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De ser confrontado con un cambio, un individuo (o grupo) a menudo se resiste a involucrarse con el cambio, como si tratara de probar que el cambio es irreal o innecesario. ▪ El elemento de choque se minimiza mediante una comunicación efectiva y temprana.
(2) Negación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se caracteriza por una explosión de energía adicional (defensiva), que tiende a aumentar temporalmente tanto el rendimiento como el estado de ánimo.
(3) Ira y Culpa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llega un momento en que aquellos que experimentan el cambio ya no pueden evitar involucrarse con él. En este punto, la negación a menudo da paso a la ira o la culpa (3). La idea de que "¡No es justo!" Puede afianzarse. ▪ Este es un momento de empatía y de ayudar a las personas a considerar de manera realista el impacto que los cambios tendrán en ellos individualmente.

Fases	Descripción
(4) Negociación y autculpa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A medida que el estado de ánimo y el rendimiento disminuyen aún más, la culpa puede volverse hacia uno mismo y emergen elementos de negociación. ▪ Por temor a la pérdida, y ante la inminente redundancia, las personas pueden realizar trabajos adicionales para retrasar o evitar la amenaza. ▪ La escucha activa puede ser una herramienta poderosa para ayudar a las personas a lidiar con los temores naturales del cambio.
(5) Depresión y confusión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La confusión, la tristeza, incluso la depresión son características de este período. ▪ El proceso hasta este punto se ha caracterizado por un impulso para aferrarse, o volver a, la situación existente o anterior. ▪ La empatía, la escucha activa y las buenas estructuras de apoyo son probablemente las respuestas más efectivas a esta fase de cambio.
(6) Aceptación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un punto en el que la persona acepta a un nivel profundo que el cambio está ocurriendo y resuelve abordar este "nuevo futuro". ▪ Para cambios significativos, una persona puede no alcanzar este punto rápidamente, y en algunos casos puede no alcanzarlo en absoluto. ▪ No comenzará un comportamiento real orientado hacia el futuro hasta que haya una verdadera aceptación de lo que ha cambiado.
(7) Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las personas comienzan a involucrarse en el comportamiento de resolución de problemas. ▪ Esto permite a las personas probar nuevos enfoques, hacer nuevos descubrimientos y eventualmente integrarlos en su nueva "forma de ser".

Las observaciones basadas en la "Curva del cambio" nos dicen que las personas que se sienten involucradas en la planificación o implantación de un cambio muestran una disminución más breve y superficial en la moral y el rendimiento que aquellos que sienten que el cambio se les ha "hecho". En consecuencia, se reduce la resistencia de todo tipo.

2.7.2. ¿Por qué las personas aceptan o se resisten al cambio?

A lo largo de los años vemos que muchas iniciativas corporativas, las cuales cuentan inicialmente con presupuesto, aprobación, recursos asignados, conocimiento práctico y más ventajas, fracasan estrepitosamente por la falta de aceptación de las personas que componen la organización. La aceptación o resistencia al cambio se encuentra vinculada a la condición de cada individuo y en función de las necesidades que este tenga en un momento u otro (las circunstancias cambian, casi siempre). Para poder aplicar correctamente procesos de cambio, sería conveniente entender claramente el impacto que el cambio generará (positivo y/o negativo), en quienes, de qué manera, y cómo gestionarlo en cada caso. Como decíamos páginas atrás, lo importante realmente son las personas y la forma en la que se identifican con la organización y sus objetivos, en función de sus necesidades.

Según Cameron & Green, existen cinco factores que pueden influir en la respuesta de un individuo al cambio.

Factores	Descripción
<p>1. La naturaleza del cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Este factor incluye cuestiones tales como la escala del cambio, los valores subyacentes, el propósito percibido que busca lograr, la velocidad con la que se aplica y si es o no parte de una serie de cambios.

Factores	Descripción
2. Las consecuencias del cambio	<ul style="list-style-type: none"> Para la mayoría de las personas, esta no será una pregunta abstracta sino práctica: "¿Cómo me afectará esto?" Claramente, es probable que un cambio que tenga un mayor impacto en el individuo, positivo o negativo, provoque una mayor respuesta.
3. La historia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentalmente, este factor se trata de la confianza acumulada. Las personas considerarán los cambios pasados y si consideran que la organización tiene un historial bueno o malo de implementarlos.
4. El tipo de individuo	<ul style="list-style-type: none"> Esto se relaciona con la personalidad y las motivaciones actuales de un individuo. Las personas con diferentes perfiles MBTI® o diferentes preferencias de aprendizaje responderán de manera diferente al cambio.
5. La historia individual	<ul style="list-style-type: none"> La forma en que las personas han experimentado cambios anteriores también tendrá un efecto sobre cómo responden a los cambios posteriores. Algunos habrán desarrollado confianza, fortaleza y resistencia a través de sus experiencias de cambio, otros se habrán sentido dañados por ellos.

2.7.2.1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow alentaría a aquellos que inician el cambio a considerar las necesidades o los impulsos de quienes enfrentan el cambio. En la medida en que los cambios tengan impactos positivos o negativos en la satisfacción de estas necesidades, provocarán una respuesta mayor o menor.



Fases	Descripción
1. Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> Las personas necesitan comida, agua, sueño y refugio, las necesidades fisiológicas.
2. Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Representan la necesidad de un mundo ordenado y seguro con un bajo nivel de amenaza percibida para la vida y el futuro.
3. Afecto	<ul style="list-style-type: none"> Ansia de amor, afecto, interacción social y "pertenencia".
4. Estima	<ul style="list-style-type: none"> Una combinación de autoestima, fuertemente anclada en logros y capacidades reales, y el respeto y reconocimiento de los demás, junto con el estado que esto frecuentemente otorga.
5. Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> Deseo de "ser lo mejor que puedo ser", un anhelo de alcanzar mi potencial y usar mi creatividad de acuerdo con mis talentos particulares.

2.7.2.2. Crecimiento personal

Estas son las "condiciones centrales" para el crecimiento y el cambio personal (Carl Rogers, 1957):

- **Empatía:** una disposición a comprender a otra persona dentro de su propio marco de referencia, comunicándose con palabras y acciones que dejen claro que uno comprende sus pensamientos y sentimientos.
- **Consideración positiva incondicional:** una actitud de aceptación y respeto por una persona tal como es, sin juicio y sin sugerir condiciones o expectativas para hacerla "aceptable".
- **Congruencia:** ser auténtico y genuino en la relación. Esto significa ser lo suficientemente consciente de sus propios pensamientos y sentimientos para que las personas experimenten integridad, y puedan confiar en usted.

Los escritos de Rogers sobre crecimiento personal respaldan esto. Su escrito sugiere además el gran valor del liderazgo facilitador que ofrece congruencia, empatía y consideración positiva incondicional por las personas. Esto respalda el deseo de las personas de desarrollarse y crecer, y como resultado alienta una respuesta positiva al cambio.

2.7.2.3. Recompensas y castigos

Estudios sobre el comportamiento basados en las recompensas, han llegado a la conclusión:

- Un comportamiento específico que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia, pero cuando se retira el patrón de recompensar el comportamiento, la frecuencia tiende a reducirse.

- Si un comportamiento en particular es recompensado solo a veces (digamos una vez en tres), la frecuencia del comportamiento tiende a aumentar más lentamente, pero también desaparece más lentamente cuando se retira el programa de recompensas.
- El castigo asociado con un comportamiento específico tiende a reducir la frecuencia de ese comportamiento, pero con menos fuerza que recompensar un comportamiento alternativo.

El pensamiento conductista fomenta el pensamiento sobre las recompensas o sanciones asociadas con el cambio. También advierte que los cambios anteriores pueden haber condicionado a las personas a responder de una manera particular, lo que puede ser desproporcionado al cambio que están experimentando actualmente.

2.7.2.4. Satisfacción y crecimiento

2.7.2.4.1. La teoría de motivación-higiene

La teoría de motivación-higiene de Herzberg sugiere que el cambio que degrada la experiencia de las personas de los "factores de higiene" reducirá su satisfacción laboral, y es probable que encuentre resistencia.

Insatisfactorias "Factores de higiene" Factores que tienden a reducir la satisfacción laboral	Satisfactorios "Motivadores" Factores que tienden a conducir a una mayor satisfacción laboral
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política y administración de la empresa. ▪ Supervisión (calidad técnica de supervisión). ▪ Supervisión (relación con el supervisor). ▪ Condiciones de trabajo. ▪ Salario. ▪ Relación con compañeros. ▪ Vida personal. ▪ Relación con subordinados. ▪ Estatus. ▪ Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logro. ▪ Reconocimiento. ▪ El trabajo en sí (contenido del trabajo). ▪ Responsabilidad. ▪ Ascenso (promoción). ▪ Crecimiento (desarrollo personal / profesional).

2.7.2.4.2. Teoría X y Teoría Y

En combinación con la "teoría X" y la "teoría Y" de Douglas McGregor, la investigación de Herzberg y las opiniones expresadas por Daniel Pink sugieren que la resistencia podría reducirse al aumentar la autonomía y el respeto de las personas, la oportunidad de lograr y crecer, tanto personal como profesionalmente.

Teoría X	Teoría Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comportamiento humano debe ser controlado externamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas pueden ser autocontroladas y auto dirigidas.
<ol style="list-style-type: none"> 2. La gerencia debe dirigir, motivar y controlar a las personas y su comportamiento. 3. La mayoría de las personas no son muy inteligentes, carecen de ambición, no les gusta la responsabilidad y prefieren ser guiados. 4. Las personas son flojas, trabajan lo menos posible y son pasivas o resistentes a las necesidades de la organización. 5. La mayoría de las personas son egocéntricas, resistentes al cambio e indiferentes a las necesidades de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. La motivación es una característica humana incorporada que los gerentes pueden reconocer y desarrollar. 3. Las personas tienen un gran potencial de desarrollo y son capaces de asumir la responsabilidad. 4. Las personas no son pasivas ni resistentes a las necesidades de la organización; la experiencia de las organizaciones puede hacerlas así. 5. Las personas apoyan voluntariamente los objetivos de la organización, especialmente si están alineados con los suyos.

2.7.2.4.3. Personas de diferentes tipos

El modelo MBTI® se basa en cuatro pares de "preferencias" opuestas que muestran las personas. En cada caso, ninguna preferencia es mejor que su opuesto; simplemente conducen a diferentes opciones. La analogía de ser diestro o zurdo se usa a menudo: podemos hacer la mayoría de las cosas con ambas manos, pero una se siente más cómoda que la otra, y con el uso regular se ha vuelto más fuerte.

Se basa en una investigación original realizada por el psicólogo Carl Jung, y se puso en funcionamiento a través de un cuestionario psicológico: "el Indicador de tipo Myers-Briggs® (MBTI®)". Este instrumento está disponible solo para usuarios calificados; se aconseja a quienes deseen explorar el uso de esta herramienta que busquen la capacitación y la acreditación adecuada.

Extrovertido - Introvertido (abreviado como "E" o "I")	
Las personas "E" son energizadas por el mundo externo:	Las personas "I" pueden ser autocontroladas y auto dirigidas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gusta hablar con la gente / ser sociable. ▪ Les gusta aprender mediante la actividad y la charla. ▪ Muchos intereses. ▪ Hablan primero, piensan más tarde. ▪ Les gusta comenzar cosas nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disfrutan de sus propios pensamientos y sentimientos. ▪ Prefieren escribir para expresar ideas. ▪ Es un aprendiz reflexivo. ▪ Menos intereses, más serios. ▪ Piensa antes de hablar.

Sensitivo – iNtuitivo (abreviado como "S" o "N")	
Las personas "S" se centran en los datos sensoriales:	Las personas "N" se centran en interpretaciones e intuiciones:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centrados en lo que sus sentidos les dicen. ▪ Prestan atención a hechos definidos y detallados. ▪ Observan las cosas de manera ordenada. ▪ Les gusta obtener información en etapas claras. ▪ Enfoque "Aquí y ahora", experiencia de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una persona de "panorama general". ▪ Disfrutan los conceptos y la teoría. ▪ Miran detrás de los hechos para encontrar significado. ▪ Orientados al futuro. ▪ Dispuestos a confiar en las intuiciones.

Pensamiento - Sentimiento (abreviado como "T" o "F")	
Las personas "T" toman decisiones a través del pensamiento racional:	Las personas "F" toman decisiones a través de sentimientos sensibles:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tratar los problemas con lógica. ▪ Razonamiento de causa y efecto. ▪ Mente dura. ▪ Buscar la respuesta objetivamente "correcta". ▪ Apreciar las soluciones justas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con empatía/consideración por los demás. ▪ Con compasión. ▪ Basado en valores y creencias. ▪ Buscando un resultado ampliamente aceptado. ▪ Con apertura y aceptación de los demás.

Juzgar - Percibir (abreviado como 'J' o 'P')	
<p>Las personas "J" prefieren que las situaciones sean "cortadas y secas" y claras:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar según un horario. ▪ Sistemáticos y metódicos. ▪ Le gusta planificar. ▪ Aprecia el "cierre" de las decisiones. ▪ No le gusta la presión de dejar las cosas para más tarde. 	<p>Las personas "P" prefieren situaciones más ambiguas "abiertas":</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Espontáneo. ▪ Feliz con la ambigüedad. ▪ Le gusta ser flexible y adaptable. ▪ No le gustan los sistemas restrictivos, planes detallados. ▪ Disfruta positivamente del trabajo "urgente".

Las personas son diferentes y parecen estar "conectadas" para responder de diferentes maneras a los cambios. Muchas herramientas (incluyendo MBTI® y medidas de estilos de aprendizaje) ofrecen marcos útiles para pensar sobre esas diferencias. No importa cuán efectivamente nos preparemos para la resistencia al cambio, algunas personas simplemente resistirán más que otras, y tomarán más tiempo que otras para comprometerse con el cambio.

Módulo 3

Gobierno Corporativo de TI



Módulo 3

3. ¿Gobierno corporativo de TI?

Como parte de la implantación de un modelo de gestión de servicios empresariales, es clave contar con una organización de TI que hable realmente con el negocio. Es importante que los objetivos a nivel estratégico estén definidos y vinculados a las capacidades de las diferentes áreas que componen la organización, y de cara al área de TI que soportará en buena cuenta las infraestructuras y las plataformas tecnológicas que permitirán la puesta en marcha del nuevo modelo, es crítico que esta se encuentre bien organizada y gobernada. En ese sentido, veamos algunos conceptos por ir aclarando más el panorama, y citando algunos modelos que puedan resultar útiles al momento de implantar Gobierno Corporativo de TI. Una correcta implantación de “Enterprise Service Management (ESM)” necesitará contar con la base de una organización correctamente alineada con sus capacidades de TI, y con la posibilidad de poder medir y mejorar.

3.1. Conceptos principales del gobierno corporativo de TI

Gobernanza de TI, según la ISO/IEC 38500.

Cláusula 2.10:

“Sistema por el cual el uso actual y futuro de TI es dirigido y controlado”

Las tecnologías de la información se usan para posibilitar que las organizaciones alcancen resultados específicos. Se debería confiar en que los resultados deseados sean claros, específicos, medibles, apropiados y alcanzables. No obstante, las tecnologías de la información por sí solas rara vez alcanzan resultados específicos. Hay aspectos del sistema de negocio que las TI no pueden producir, ni siquiera con los máximos grados de automatización. La realidad es que las tecnologías de la información, por sí solas, no hacen nada. Los resultados solo se obtienen cuando las TI se combinan con los otros tres ingredientes vitales para obtener un sistema de negocio (Personas + Proceso + Estructura + Tecnología).

Entonces, tengamos en consideración que el gobierno corporativo de TI puede definirse como “se están haciendo las cosas adecuadas y en el tiempo oportuno”, y que se requiere que los directivos tomen decisiones correctas para obtener los resultados esperados. Para esto se necesita que TI funcione de manera adecuada, considerando que la definición de “adecuado” variará de una organización a otra y que evolucionará con el tiempo al cambiar los objetivos de la organización.

Implantar gobierno corporativo de TI se asocia a diferentes circunstancias:

- La ética y el gobierno de la organización y el sector al que pertenece.
- Las leyes, regulaciones y guías de actuación, tanto internas como externas.
- La misión, visión y valores de la organización.
- Los módulos de la organización relativos a los roles y responsabilidades.
- Las políticas y las prácticas de gobierno de la organización y la industria.
- El plan de negocio y los propósitos estratégicos de la organización.

El gobierno corporativo de TI se define como los procesos que aseguran la efectividad y el uso eficiente de TI para permitir que una organización logre sus objetivos, a través de un marco formal que garantice la alineación de la estrategia empresarial y de TI de una organización. Este marco proporciona una estructura para garantizar que las inversiones en TI respalden los objetivos comerciales.

Del mismo modo, el gobierno corporativo de TI garantiza que las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas se evalúen para determinar objetivos empresariales equilibrados y acordados que se alcanzarán; establecer dirección a través de la priorización y la toma de decisiones; y monitorizar el desempeño y el cumplimiento contra la dirección y los objetivos acordados.

No debemos olvidar que el gobierno corporativo de TI, son las herramientas, los procesos y las metodologías colectivas que permiten a una organización alinear la estrategia y los objetivos comerciales con los servicios de TI, la infraestructura o el entorno.

Existen dos aspectos a considerar de manera primordial al momento de establecer una estrategia de implantación:

3.1.1. Oferta & demanda:

La demanda del negocio es quien gobierna la oferta de TI, y la que establece la capacidad que tiene el negocio para proveer servicios de TI. El propósito del negocio debe ser claro y estar dentro de alguna de estas opciones:

- **Capacidad estratégica:** Que da la posibilidad que la organización pueda realizar algo que antes no podía hacer.
- **Capacidad operacional:** Permite que la organización pueda manejar el negocio actual de forma eficaz y eficiente.
- **Conformidad regulatoria:** Permite que la organización cumpla con los requisitos de los reguladores externos.



Oferta: prestación de las TI a la organización | **Demanda:** uso de las TI por la organización

El ámbito del negocio es responsable de la demanda, que es un producto de la planificación y de la operación del negocio. El ámbito de las TI es responsable de la oferta, que supone la planificación, la organización, la implantación y la ejecución de las TI que se precisa para posibilitar el negocio: sustentar su intención estratégica y hacer sus operaciones cotidianas más fiables y eficaces.

En la gráfica anterior, se introduce la noción de cambio organizativo, es decir, el proceso por medio del cual el futuro estratégico que pretende la organización se hace realidad día a día.

3.1.2. Sistemas de negocio:

Esto es un concepto vital e inmutable que, si se olvida, conduce a menudo a que las nuevas inversiones en TI sean, como mínimo, conflictivas y frecuentemente nocivas.

Las operaciones de cualquier negocio pueden describirse como un sistema. En las organizaciones eficaces, es probable que el sistema o un conjunto interrelacionado de sistemas que componen el negocio, estén organizados, sean coherentes, se comprendan bien y se encuentren en evolución para adaptarse a las circunstancias cambiantes internas y externas.

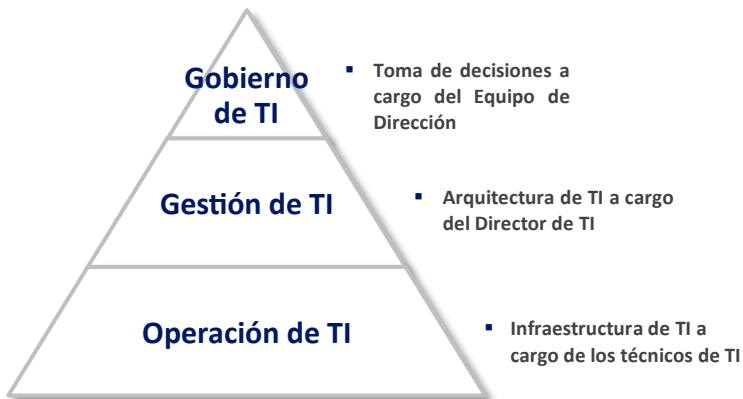
En las organizaciones menos eficaces a veces es evidente lo contrario: Los sistemas de negocio no están tan bien organizados (tal vez sean hasta caóticos), no se comprenden y no evolucionan. Para comprender mejor qué compone un sistema de negocio, se puede adaptar un modelo de cambio organizativo. Este modelo propone que un sistema de negocio está compuesto por cuatro elementos que interactúan: personas, estructura, tecnología y procesos, como comentábamos líneas atrás. Todo esto, relacionando el sistema del negocio con el contexto del negocio (global). Cada sistema de negocio opera en el contexto de su entorno externo de negocio (contexto de negocio), sobre el que tiene relativamente poco control directo y al cual debe adaptarse con el tiempo.

Dentro de este contexto se diseñan e implementan los sistemas de negocio, usando cuatro bloques básicos:

- **Personas**, que trabajan en el sistema y proporcionan el pegamento esencial para tratar con la incertidumbre.
- **Proceso**, que es un conjunto de tareas, independientemente del grado de automatización y de cómo se obtienen, que se ejecutan para alcanzar los resultados.
- **Estructura**, que proporciona límites divisorios en la operación (como la geografía o el tiempo) y que da autoridad para la toma de decisiones.
- **Tecnología**, que posibilita la productividad, desempeño, control y numerosas otras características esenciales para cualquier negocio actual.

3.2. Gobierno corporativo de TI vs. gestión de TI

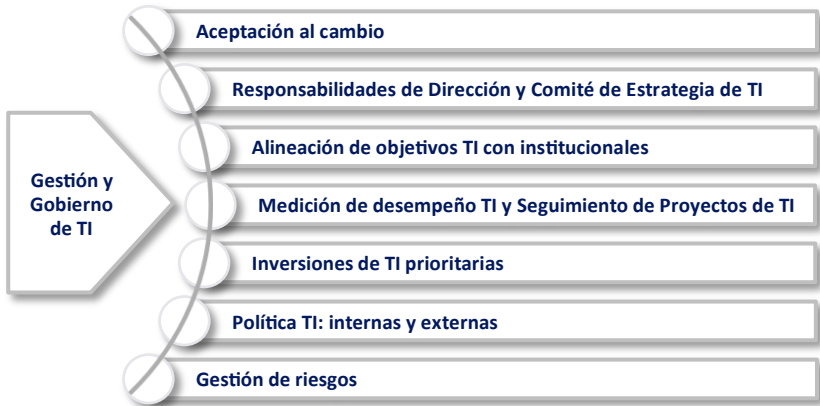
Para algunos autores, el gobierno de la organización hace referencia a los responsables y a la tarea de gestión y coordinación de las actividades empresariales, y el gobierno corporativo al consejo o a la junta directiva. El gobierno corporativo de TI está enfocado en la utilización de la tecnología para poder alcanzar los objetivos especificados por la Dirección, es decir, el gobierno corporativo engloba ciertas facetas del gobierno corporativo de TI.



En la industria de TI suele haber confusión entre los conceptos de gobierno y gestión. Pero, mientras que hay una línea clara para explicar qué es gobierno, para gestión muchas veces es algo ambigua y, en ocasiones, las definiciones existentes no tienen la suficiente separación contextual:

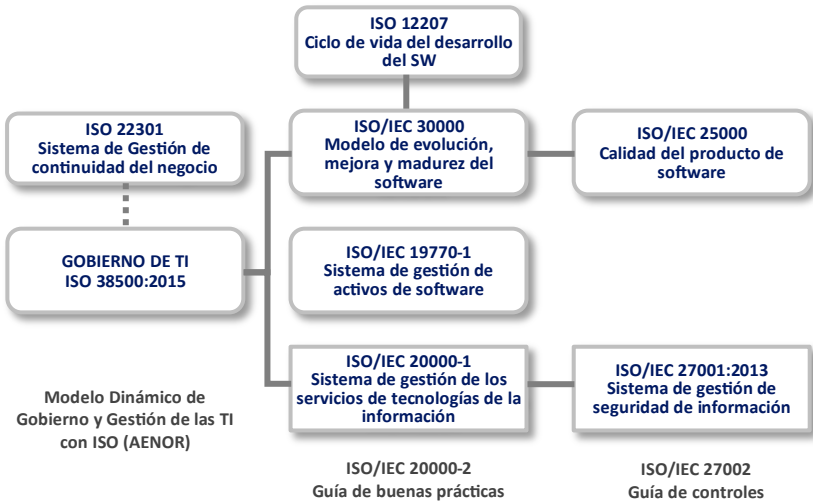
- **Gobierno corporativo de TI:** “implica evaluar y dirigir la utilización de la TI para dar soporte a la organización y la monitorización de ese uso para lograr la consecución de los planes. Incluye la estrategia y políticas para la utilización de las TI en la organización”.

- **Gestión de TI:** “planifica, construye, ejecuta y monitoriza actividades que deben alinearse y ayudar en la conquista de los objetivos de la Gobierno”.



Dicho esto, tengamos en cuenta que: Gobierno corporativo de TI se encarga de alinear el plan de las Tecnologías de Información con el plan de negocio o plan estratégico de la empresa, mientras que el área de TI será el encargado de gestionar las áreas específicas con los nuevos servicios u operaciones que se puedan ir incorporando, mientras que Gestión de TI está más enfocada al suministro interno de TI y tiene su orientación temporal en el presente. El gobierno corporativo de TI es más amplio porque, además, pretende atender a las demandas externas y en un horizonte temporal futuro.

3.3. Modelo dinámico de gobierno y gestión de TI con normas ISO



3.4. Beneficios del buen gobierno corporativo de TI

Garantizar que el uso de TI contribuya positivamente a desempeño de la organización por medio de:

- Innovación en servicios, mercados y negocios.
- Alineación de TI con las necesidades del negocio.
- Implantación y operación apropiadas de los activos de TI.
- Claridad de responsabilidad y rendición de cuentas tanto para la oferta como la demanda de TI para alcanzar los objetivos de la organización.
- Continuidad del negocio y sostenibilidad.
- Asignación eficiente de recursos.

- Buenas prácticas en las relaciones con los interesados.
- Realización de los beneficios esperados de cada inversión en TI.

Establecer principios para el uso efectivo, eficiente y aceptable de TI. Los órganos rectores, al garantizar que sus organizaciones sigan estos principios, recibirán asistencia en la gestión de riesgos y fomentarán la explotación de las oportunidades derivadas del uso de TI. Ayudar a los órganos rectores a garantizar el cumplimiento de las obligaciones (normativas, legislativas, contractuales) relativas al uso aceptable de TI. Establecer un modelo para el gobierno corporativo de TI. El riesgo de que los órganos rectores no cumplan con sus obligaciones se mitiga prestando la debida atención al modelo al aplicar adecuadamente los principios.

Utilizar la orientación de esta norma mejora las probabilidades de cumplir con las obligaciones. Los sistemas de TI inadecuados y el uso inapropiado de TI pueden exponer a una organización al riesgo de no cumplir con la legislación. Los procesos relacionados con TI incorporan riesgos específicos que deben abordarse de manera adecuada. Por ejemplo, los órganos rectores y los miembros de los órganos rectores pueden ser responsables de:

- Violaciones de la privacidad, el correo no deseado, la salud y la seguridad, la legislación y los reglamentos de mantenimiento de registros;
- Incumplimiento de las normas relativas a la seguridad, la responsabilidad social;
- Asuntos relacionados con los derechos de propiedad intelectual, incluidos los acuerdos de licencia.

3.5. Principios aplicables al gobierno corporativo de TI

La norma ISO38500 establece claramente seis principios para el buen gobierno de las TI, estos principios brindan una pauta, pero no fijan cómo, cuándo y no determina los responsables o ejecutores. Más bien se fijan en la naturaleza y el cumplimiento del factor humano. Estos aspectos son dependientes de la naturaleza de la organización. Las políticas y las decisiones de TI deben ser consideradas por los individuos dentro de la organización ya que ellos también participarán en las actividades durante el proceso que estipula la ISO38500:2015.

- **Responsabilidad.** Los individuos y grupos dentro de la organización entienden y aceptan sus responsabilidades en relación con la oferta y la demanda de las tecnologías de la información. Aquellos con responsabilidad también tienen la autoridad para llevar a cabo esas acciones.
- **Estrategia.** Tomar en cuenta las capacidades presentes y futuras de TI. Los planes para el uso de TI satisfacen las necesidades actuales y las proyectadas que derivan de la estrategia de negocio.
- **Adquisición.** Las adquisiciones de las tecnologías de la información se realizan por razones legales, en base a un análisis apropiado y continuo que involucre decisiones claras. Hay un equilibrio apropiado entre beneficios, conformidades, costes y riesgos ya sea a corto como a largo plazo.
- **Rendimiento.** La TI está dimensionada para brindar soporte a la empresa, suministrando los servicios con la aptitud adecuada para poder realizar y satisfacer las necesidades presentes y futuras.
- **Cumplimiento.** La función de TI desempeña todos los regímenes y normas aplicables. Las políticas y prácticas están visiblemente definidas, efectuadas y requeridas.

- **Factor humano.** Las políticas de TIC, prácticas y decisiones indican respeto por el comportamiento humano, incluidas las necesidades actuales y futuras de todas las personas involucradas.

3.5.1. Principio de responsabilidad

Evaluar	Dirigir	Monitorizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe evaluar las opciones (uso eficaz, eficiente y aceptable de TI) para la asignación de responsabilidades en función del uso actual y futuro de las TI por parte de la organización. ▪ El órgano de gobierno debe evaluar la competencia de los responsables de tomar decisiones sobre las TI (que pueden ser gerentes del negocio). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe asegurarse que se sigan las estrategias y planes de acuerdo con las responsabilidades asignadas. ▪ Además, deben recibir la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades (accountability & responsibilities). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe vigilar que las personas con responsabilidades en las TI sean conscientes de las mismas. ▪ El órgano de gobierno debe supervisar el trabajo de aquellos que tienen responsabilidad definida en la Gobierno de las TI.

3.5.2. Principio de estrategia

Evaluar	Dirigir	Monitorizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el progreso de propuestas aprobadas para asegurar el soporte de futuras necesidades. ▪ Evaluar actividades de TI y su alineamiento con los objetivos organizacionales. ▪ Tener en cuenta la aplicación de mejores prácticas. ▪ Satisfacción interesados. ▪ Valoración y evaluación de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe dirigir la preparación y utilización de los planes y políticas que aseguren a la organización un beneficio por la evolución de las TI. ▪ Incentivar las propuestas innovadoras de las TI para mejorar sus procesos y responder a nuevas oportunidades o desafíos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe supervisar el progreso de las propuestas aprobadas de TI para asegurar que se están logrando los objetivos, en los plazos requeridos y con los recursos asignados. ▪ Los órganos de gobierno deben supervisar el uso de TI para garantizar que está logrando los beneficios previstos.

3.5.3. Principio de adquisición

Evaluar	Dirigir	Monitorizar
<ul style="list-style-type: none"> El órgano de gobierno debe evaluar las opciones para el aprovisionamiento de las TI y la rentabilidad de las inversiones propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> El órgano de gobierno debe asegurarse de que los activos de las TI (sistemas e infraestructura) se adquieren de forma adecuada incluyendo el suministro de información y la formación necesaria. 	<ul style="list-style-type: none"> El órgano de gobierno debe supervisar que las inversiones en las TI proporcionan las capacidades solicitadas. Además, deben tener una buena relación con los proveedores que faciliten la adquisición nuevos activos de TI.

3.5.4. Principio de rendimiento

Evaluar	Dirigir	Monitorizar
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los riesgos para la continuidad de las operaciones. Evaluar los riesgos: integridad de la información y protección de los activos de TI. Evaluar la eficacia y el rendimiento del sistema de la organización para la Gobierno de las TI. 	<ul style="list-style-type: none"> El órgano de gobierno debe asegurar que la asignación de recursos es suficiente para cumplir con las necesidades de la organización teniendo en cuenta los objetivos y las restricciones presupuestarias. 	<ul style="list-style-type: none"> El órgano de gobierno debe supervisar la eficiencia de los recursos asignados y el uso de las TI.

3.5.5. Principio de cumplimiento

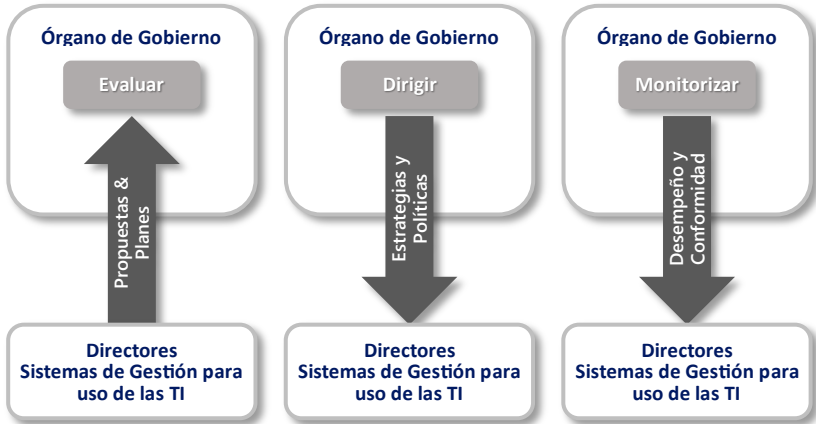
Evaluar	Dirigir	Monitorizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe evaluar el grado en que se cumple con las obligaciones, normas y directrices. ▪ De la misma manera deben evaluar el cumplimiento de las normas internas que se asocian Gobierno de las TI. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe coordinar a los distintos responsables para asegurar que el uso de las TI cumple con las obligaciones pertinentes, tanto internas como externas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe reflejar el cumplimiento de las obligaciones mediante la elaboración de informes y auditorías.

3.5.6. Principio de factor humano

Evaluar	Dirigir	Monitorizar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe evaluar las actividades de las TI para asegurar que los comportamientos humanos sean identificados y se consideren adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe conseguir que los riesgos, oportunidades, problemas y/o preocupaciones sean identificados y reportados por cualquier persona en cualquier momento. ▪ Deben ser manejados de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El órgano de gobierno debe supervisar las prácticas de trabajo para asegurar que sean compatibles con el uso apropiado de las TI.

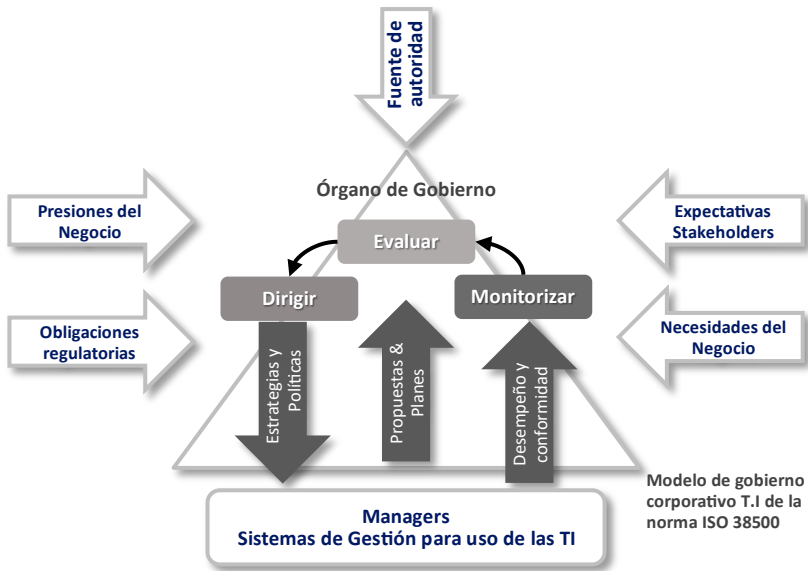
3.6. Modelo de gobierno corporativo de TI

El órgano de gobierno debería gobernar TI a través de tres tareas principales:



- Evaluar:** Inspeccionar y valorar el uso actual y futuro de TI, incluyendo estrategias, propuestas y arreglos de abastecimiento (internos y externos). El órgano de gobierno debe evaluar el uso presente y futuro de las Tecnologías de la Información, incluyendo los planes de implantación, estrategias, acuerdos de servicios, etc. Del mismo modo, debe tener en cuenta todos los factores que influyen en el negocio, como pueden ser una nueva tendencia económica, tecnológica o incluso cambios normativos, y realizar evaluaciones de forma regular e informar de su resultado para, en base a los mismos, tomar las decisiones de negocio adecuadas.

- **Dirigir:** Elaborar y cumplir con los planes y políticas, estableciendo las responsabilidades al efecto y promover una cultura de buen gobierno corporativo de TI en la empresa (alineando objetivos). Es tarea de la Junta o del consejo de dirección asignar las responsabilidades para la ejecución y el cumplimiento de los planes y las políticas aplicables a las Tecnologías de la Información. Para que las decisiones sean correctas, debe garantizarse que la Dirección cuenta con la información correcta y actualizada de las operaciones y proyectos TI. Esta información también les permitirá conocer si estas se están ejecutando según lo planificado. Del modelo, probablemente sea la acción más importante, ya que se definen las condiciones y las operativas de negocio, que si resultan adecuadas garantizarán la ejecución correcta de los proyectos y los procesos, y en la cual se han contemplado todos los posibles factores o riesgos que pueden afectar al éxito de estos.
- **Monitorizar:** Vigilar el rendimiento de las TIC, cerciorando que se pacta a lo planificado por medio de sistemas de medición. Los sistemas de monitorización permitirán obtener información sobre lo que está pasando y alertará sobre cualquier incumplimiento del servicio, de las normas, etc. La auditoría interna es una parte de monitorización tan importante como lo son informes de gestión de cuentas y de rendimiento. El órgano de gobierno debería también asegurar que TI cumple con las obligaciones externas (normativa, legislación, derecho consuetudinario, contractuales).

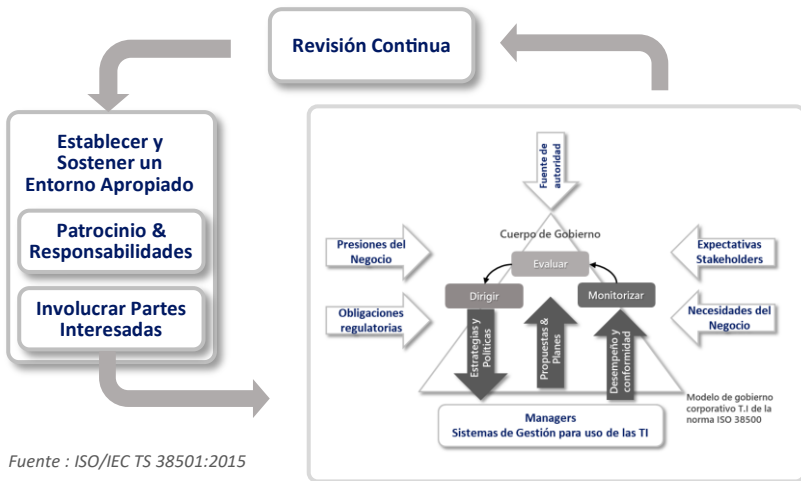


3.7. Directrices para el buen gobierno corporativo de TI

La norma ISO38500 describe y da orientación sobre los principios generales del gobierno de TI y las buenas prácticas necesarias para implantación de dichos principios. Las prácticas descritas no son exhaustivas, pero proporcionan un punto de partida para la discusión sobre las responsabilidades de los administradores con relación al gobierno de TI. Es decir, que las prácticas descritas son una guía orientativa para el gobierno de TI.

La norma propone un modelo de evaluación, dirección y monitorización en cada uno de los principios, de tal manera que, en cada momento de ejecución o adopción del principio, los directivos vayan evidenciando a través de las tareas (evaluar, dirigir y monitorizar) el cumplimiento de la norma y por ende el modelo de gobernabilidad.

Es responsabilidad de cada organización, de manera individual, la identificación de las medidas necesarias para implementar los principios, considerando debidamente la naturaleza de la organización y el análisis adecuado de los riesgos y oportunidades en el uso de la TI.



Fuente : ISO/IEC TS 38501:2015

A modo ilustrativo, las prácticas descritas son aplicables a la mayoría de las organizaciones (grandes o pequeñas) en la mayoría de las ocasiones. Cualquier variación debería ser considerada adecuadamente.

Esta norma no pretende sustituir a otras normas y estándares basados en la buena gestión de los activos que soportan la información que ya están implementados exitosamente en las organizaciones, lo que pretende, es proporcionar un marco o lineamientos coherentes que permitan garantizar que la dirección esté debidamente comprometida e involucrada en la gestión y administración eficaz de las tecnologías en cualquier contexto en las que puedan ser usadas.

Módulo 4

Gestión de Servicios



Módulo 4

4. ¿Gestión de servicios?

La gestión de servicios ha sido tradicionalmente enfocada netamente al ámbito de TI, y en muchos casos se ha simplificado su aplicación a los procesos más operativos del acontecer diario (incidentes, solicitudes, cambios, y poco más). La realidad es que, como disciplina, cuenta con un enfoque bastante más amplio que abarca a la totalidad de la empresa. La correcta aplicación de estos principios nos permite lograr la interacción entre los objetivos de negocio y los servicios que creamos, o debemos crear) para satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos.

Desde el año 2011, la norma ISO20000 dio el salto hacia un Sistema de Gestión de Servicios, eliminando las letras TI de su alcance exclusivo. Desde aquel año es una norma que sirve para garantizar la calidad en la identificación, diseño, creación, operación y mejora de todo tipo de servicios, sean o no sean de TI. Un impulso que no se ha visto realmente aprovechado en toda su dimensión, pero que sin duda nos abre la puerta a grandes posibilidades al hablar de Gestión de Servicios Empresariales o “Enterprise Service Management (ESM)”.

4.1. La norma para gestionar servicios de calidad (ISO20000)

La última edición de la ISO20000 pone a nuestra disposición un marco de gestión de servicios acorde a las necesidades actuales, sin perder la esencia promovida por ISO, de plantearnos estándares que guían, orientan y dirigen, a través de la definición e implantación de sistemas de gestión, sobre aspectos específicos en el ámbito del gobierno y la

gestión empresarial que promueven la integración con otros marcos afines enfocados hacia la mejora continua y excelencia en la gestión.

En ese contexto, la ISO20000 define las directrices, en base a requisitos de cumplimiento, para la definición de estrategias, planes, acciones, procesos, procedimientos; además, define los aspectos relacionados a la implantación de un Sistema de Gestión de Servicios como un componente vital de las estrategias organizativas que permitan alcanzar los objetivos empresariales con la calidad en los resultados que espera el cliente.

4.2. Conceptos principales en el ámbito de la gestión de servicios

Calidad	Calidad de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Según el diccionario de la RAE: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. ▪ Según la ISO 9001:2015: “La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con los criterios de calidad, es decir, con las características de valor de un servicio en base a las expectativas y necesidades explícitas del cliente. Algunos de esos criterios, por ejemplo, pueden estar asociadas a: disponibilidad, inmediatez, capacidad, continuidad, seguridad y mejora continua de los servicios.

Servicio	Calidad de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> Según la ISO/IEC 20000-1:2018: “Medios de entrega de valor para el cliente facilitando los resultados que este desea alcanzar”. 	<ul style="list-style-type: none"> Según la ISO/IEC 20000-1:2018: “Conjunto de capacidades y procesos para dirigir y controlar las actividades del proveedor del servicio y los recursos para el diseño, transición, entrega y la mejora de servicios para cumplir con los requisitos del servicio.” La gestión de los servicios a través de un enfoque de proceso integrado puede ayudar a garantizar que los servicios sean coherentes y que la introducción de servicios nuevos o modificados se planifique y coordine.

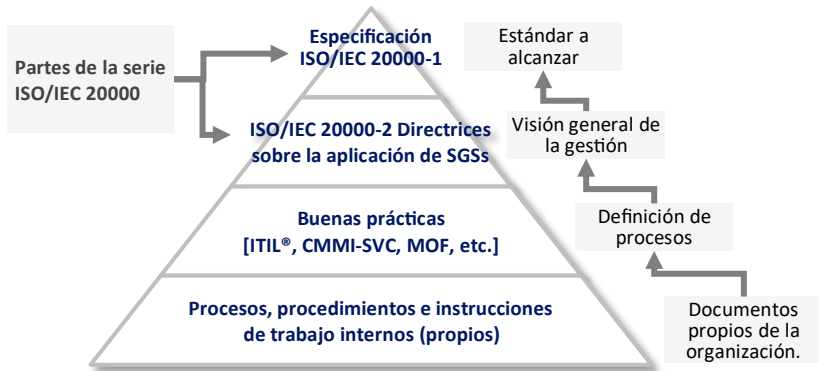
4.2.1. Sistema de gestión:

Según la ISO/IEC 20000-1:2018: “conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan entre sí en una organización para establecer políticas y objetivos y procesos para lograr esos objetivos.”

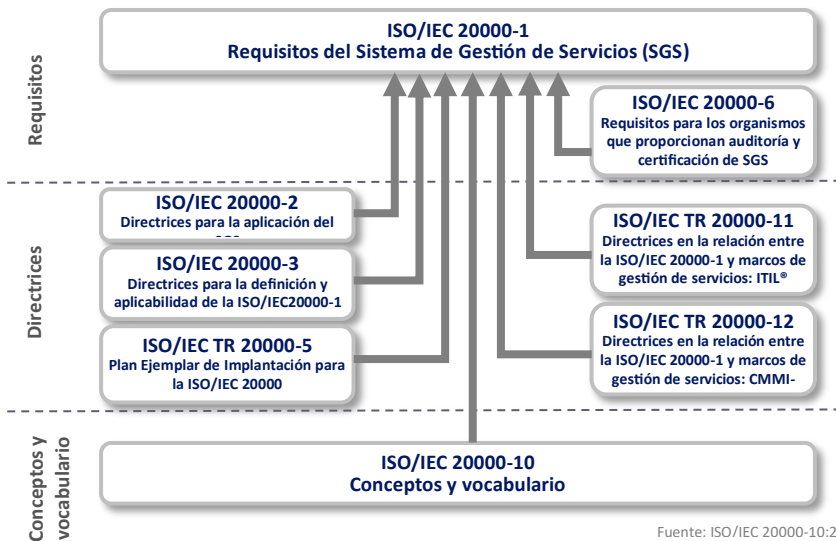
4.2.1.1. Sistema de gestión de servicios (SGS)

Según la ISO/IEC 20000-1:2018: “sistema de gestión para dirigir y controlar las actividades de gestión de servicios de la organización.” Un SGS incluye las políticas de gestión de servicios objetivos, planes, procesos, la información y los recursos necesarios para la planificación, diseño, transición documentada, la entrega y mejora de servicios para satisfacer los requisitos especificados en este documento.

4.2.1.2. Relación entre estándares y buenas prácticas de uso común para la gestión de servicios – esquema de correlación



4.2.1.3. Partes de la serie ISO/IEC 20000



Fuente: ISO/IEC 20000-10:2018

Norma	Alcance y Propósito General
ISO/IEC 20000-1 Requisitos del SGS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especifica los requisitos para que una organización establezca, implemente, mantenga y mejore continuamente un sistema de gestión de servicios (SMS). Los requisitos incluyen la planificación, el diseño, la transición, la entrega y la mejora de los servicios para cumplir con los requisitos del servicio y ofrecer valor.
ISO/IEC 20000-2 Directrices para la aplicación del SGS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es un reflejo de la ISO/IEC 20000-1 y proporciona orientación sobre la aplicación de un SGS basado en la ISO/IEC 20000-1. ISO/IEC 20000-2 proporciona ejemplos y sugerencias para permitir que las organizaciones interpreten y apliquen ISO / IEC 20000-1, incluidas referencias a otras partes de ISO/IEC 20000 y otras normas internacionales relevantes. ISO/IEC 20000-2 es independiente de los marcos de mejores prácticas específicos.
ISO/IEC 20000-3 Directrices para la definición y aplicabilidad de la ISO/IEC20000-1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye orientación sobre la definición del alcance, la aplicabilidad y la demostración de conformidad con los requisitos especificados en ISO/IEC 20000-1. ▪ ISO / IEC 20000-3 puede ayudar a establecer si ISO/IEC 20000-1 es aplicable a las circunstancias de una organización. Ilustra cómo se puede definir el alcance de un SGS, independientemente de si la organización tiene experiencia en definir el alcance de otros sistemas de gestión.

Norma	Alcance y Propósito General
<p>ISO/IEC 20000-3 Directrices para la definición y aplicabilidad de la ISO/IEC20000-1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluye orientación sobre la definición del alcance, la aplicabilidad y la demostración de conformidad con los requisitos especificados en ISO/IEC 20000-1. ▪ ISO / IEC 20000-3 puede ayudar a establecer si ISO/IEC 20000-1 es aplicable a las circunstancias de una organización. Ilustra cómo se puede definir el alcance de un SGS, independientemente de si la organización tiene experiencia en definir el alcance de otros sistemas de gestión.
<p>ISO/IEC TR 20000-5 Plan Ejemplar de Implantación para la ISO/IEC 20000.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporciona una guía para un enfoque para implementar un SGS que pueda cumplir con los requisitos especificados en ISO/IEC 20000-1. ISO/IEC TR 20000-5 ilustra un enfoque genérico de tres fases para gestionar las actividades de implantación, teniendo en cuenta el diseño, la transición, la entrega y la mejora de los servicios. La organización puede adaptar las fases a sus necesidades y limitaciones.

Norma	Alcance y Propósito General
<p>ISO/IEC 20000-6 Requisitos para los organismos que proporcionan auditoría y certificación de SGS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Especifica los requisitos y proporciona orientación para los organismos de certificación que realizan auditorías y certificaciones de un SGS de acuerdo con ISO/IEC 20000-1. Es aplicable a las ediciones 2011 y 2018 de ISO/IEC 20000-1. Se hace referencia a ISO/IEC 17021-1 en el texto de tal manera que todo su contenido constituye los requisitos de ISO / IEC 20000-6.
<p>ISO/IEC 20000-10 Conceptos y Vocabulario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Describe los conceptos centrales de ISO / IEC 20000 (todas las partes), identificando cómo las diferentes partes son compatibles con ISO / IEC 20000-1: 2018, así como las relaciones entre ISO / IEC 20000-1 y otras normas internacionales e informes técnicos. Este documento también incluye la terminología utilizada en todas las partes de ISO / IEC 20000, para que las organizaciones y las personas puedan interpretar los conceptos correctamente.
<p>ISO/IEC TR 20000-11 Directrices en la relación entre la ISO/IEC 20000-1 y marcos de gestión de servicios: ITIL®.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporciona orientación sobre la relación entre ISO / IEC 20000-1: 2011 y un marco de gestión de servicios de uso común, ITIL®. La edición del marco ITIL a la que se hace referencia es la publicada en 2011.

Norma	Alcance y Propósito General
ISO/IEC 20000-12 Directrices en la relación entre la ISO/IEC 20000-1 y marcos de gestión de servicios: CMMI-SVC®.	<ul style="list-style-type: none">ISO/IEC TR 20000-12 proporciona orientación sobre la relación entre ISO / IEC 20000-1: 2011 y CMMI-SVC® V1.3 (niveles de madurez 1-3).

4.2.1.4. Propósito de la ISO/IEC 20000-1

Especifica los requisitos mínimos para que una organización establezca y gestione un SGS que se utiliza para ofrecer servicios que respalden los objetivos de negocio y los requisitos del cliente. Sirve como base de evaluaciones de conformidad para organizaciones que deseen demostrar y mejorar las capacidades y la eficiencia de su Sistema de Gestión de Servicios (SGS). Resulta muy útil para:

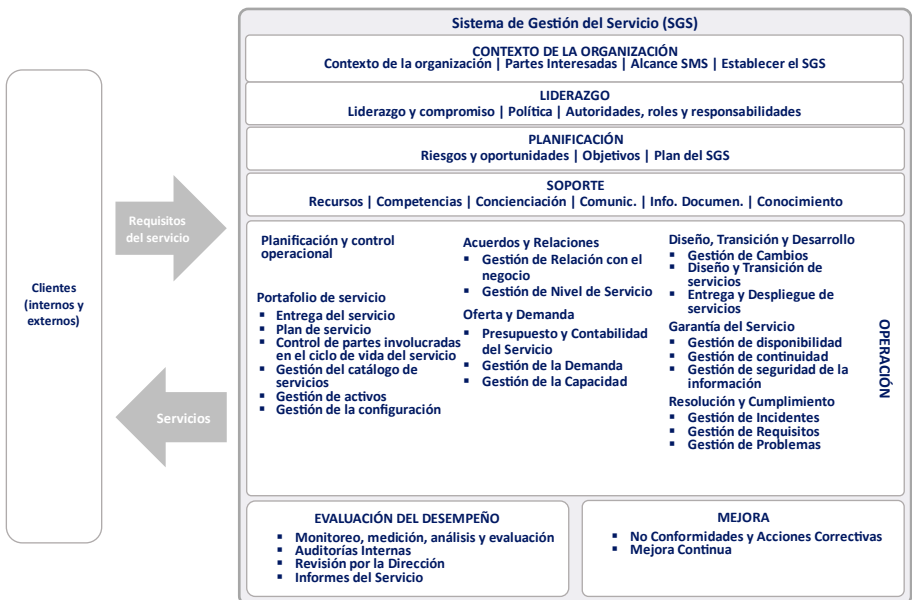
- Un cliente que busca servicios y requiere garantía con respecto a la calidad de esos servicios;
- Un cliente que requiera un enfoque coherente del ciclo de vida del servicio por parte de todos sus proveedores de servicios, incluidos los de una cadena de suministro;
- Una organización que tiene la intención de demostrar su capacidad para la planificación, diseño, transición, entrega y mejora de servicios;
- Una organización que tiene la intención de monitorizar, medir y revisar sus SGS y servicios;
- Una organización que busca mejorar la planificación, el diseño, la transición, la entrega y la mejora de los servicios mediante la implantación y operación efectivas de un SGS;
- Una organización de terceras partes que realice evaluaciones de conformidad con los requisitos especificados en la ISO20000-1;
- Un proveedor de formación o asesoramiento en gestión de servicios.

4.2.1.5. Campo de aplicación

- Los requisitos de la norma están dirigidos a todo tipo de organizaciones con independencia de su tamaño y su industria;
- La conformidad con los requisitos puede ser demostrada por la organización que muestra evidencia de la satisfacción de esas necesidades.

- La norma admite la participación de otras partes en la preparación del SGS y en las auditorías internas, aunque, es la propia organización la que debe demostrar gobierno, control y conformidad en esas actividades y procesos.
- La norma no admite que la organización pueda demostrar conformidad cuando todos los servicios, componentes o procesos dentro del alcance del SGS son gestionados enteramente por otras partes.
- La norma excluye de su campo de aplicación cualquier tipo de especificación para productos o herramientas específicas.

4.2.1.6. ISO/IEC 20000-1:2018 – Estructura de la norma



4.2.1.7. Adopción de la norma

La adopción de un SGS es una decisión estratégica para una organización y está influenciada por los objetivos de la organización, el órgano de gobierno, otras partes involucradas en el ciclo de vida del servicio y la necesidad de servicios eficaces y resilientes.

Cuando las organizaciones implementan un SGS, la capacidad de aplicar principios de gestión consistentes y bien entendidos se puede demostrar a los clientes y otras partes interesadas.

Un SGS basado en ISO/IEC 20000-1 puede habilitar a la empresa garantizando que los servicios respalden las estrategias de la empresa y facilita que el personal de la empresa realice sus funciones. Un servicio deficiente puede hacer que el personal de la empresa pierda tiempo tratando de arreglar el servicio o solucionar los problemas.

4.2.1.8. Beneficios de la ISO/IEC 20000-1:2018

Negocio - Estrategia - Cliente	Negocio - Gestión - Organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitar la confianza de la empresa y los clientes con los servicios. ▪ Mejorar el rendimiento del servicio y el valor proporcionado por la organización al negocio y los clientes. ▪ Asegurar que los componentes de SGS estén alineados con los objetivos de negocio y que proporcionen valor al negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar que el personal comprenda lo que se espera de él, reciba apoyo para desarrollar las competencias requeridas y sea reconocido por su contribución. ▪ Permitir una mejor coordinación entre la organización, proveedores internos, proveedores externos y otras partes.

Negocio - Estrategia - Cliente	Negocio - Gestión - Organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el coste, el esfuerzo y la interrupción de los servicios. ▪ Reducir los riesgos mediante el uso de un enfoque de gestión de riesgos acordados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar la especificación, implantación, operación y mantenimiento de un conjunto .integral de procesos de gestión de servicios integrados. ▪ Permitir un mejor reconocimiento de roles, responsabilidades y relaciones para apoyar el SGS y los servicios. ▪ Asegurar que las actividades de gestión del servicio satisfagan las necesidades del negocio y cumplan los requisitos del servicio en el alcance del SGS. ▪ Proporcionar un lenguaje común para la gestión de servicios.

4.2.2. Esquema global de la gestión de servicios

Un SGS puede proporcionar a las organizaciones un medio para brindar servicios que estén alineados con las necesidades del negocio y los requisitos del cliente. La implantación de un SGS puede permitir que la alta dirección tenga la visibilidad y el control que necesitan para ofrecer valor empresarial y mantener una ventaja competitiva. Cabe señalar que la gestión de los servicios a través de un enfoque de proceso integrado puede ayudar a garantizar que los servicios sean coherentes y que la introducción de servicios nuevos o modificados se planifique y coordine.

Pensamiento basado en Riesgos (Factor general)	Enfoque Integrado (Factor Específico)	Mejora Continua (Factor Específico)
<ul style="list-style-type: none"> Una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> La adopción de un enfoque de proceso integrado requiere que la organización documente e implemente los procesos de gestión de servicios, sus interfaces entre sí y su integración con el resto del SGS. 	<ul style="list-style-type: none"> Los beneficios derivados de la mejora continua del SGS pueden incluir la alineación continua del SGS y los servicios con las necesidades cambiantes del negocio y una mayor madurez organizativa.
<ul style="list-style-type: none"> Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> La aplicación de procesos a través de los límites organizacionales aumenta la necesidad de integrar funciones y responsabilidades de gestión de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Para que la organización muestre evidencia de la mejora continua del SGS, se deben definir, monitorizar e informar indicadores de desempeño específicos.
<ul style="list-style-type: none"> Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto. 	<ul style="list-style-type: none"> Para respaldar un modelo verdaderamente integrado, la alta dirección debe esperar un grado de transformación organizacional facilitada por un compromiso y una toma de decisiones consistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Para cada indicador, la organización debería evaluar su eficacia e identificar las acciones necesarias.

Pensamiento basado en Riesgos (Factor general)	Enfoque Integrado (Factor Específico)	Mejora Continua (Factor Específico)
<ul style="list-style-type: none"> Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos no son los únicos elementos que se integran. Otros elementos que se integrarán incluyen los servicios y los componentes del servicio. 	
<ul style="list-style-type: none"> Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades de la organización y otras partes deben coordinarse. 	

Además de lo anteriormente citado, el diseño y establecimiento de un SGS puede verse influenciado por: los requisitos del servicio, el tipo de servicio y los objetivos de gestión del servicio, entre otros. Estos aspectos permitirán alcanzar la eficacia del SGS y pueden ser revisados con el tiempo a medida que la organización evoluciona. Se deberá tener en cuenta que la eficacia del SGS implica tener en cuenta:

- un enfoque en los requisitos del servicio acordados;
- un liderazgo fuerte que respalde el SGS y comunique su importancia a las partes interesadas;

- gestión de un extremo a otro de los servicios que implican:
 - la organización;
 - clientes internos o externos;
 - proveedores internos y externos;
 - otras partes interesadas;
- un enfoque de proceso integrado;
- compromiso con la mejora continua.

4.2.3. Marco de la gestión de servicios según la ISO/IEC 20000:2018

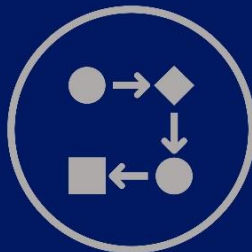


El esquema resume el contexto general del marco de gestión de servicios y de los procesos que deberán ser desplegados para su correcta implantación, y permite identificar los niveles o capas del SGS que, de un modo u otro describe la estructura de un marco (framework) para la gestión de servicios.

Un SGS, por tanto, no es solo un conjunto de cláusulas con requisitos rígidos de obligatorio cumplimiento, sino un marco de gestión que encamina y encausa con claridad las estrategias orientadas a la gestión de servicios para entrega calidad y valor constante a los clientes y al negocio.

Módulo 5

Gestión de Procesos



Módulo 5

5. ¿Gestión por procesos?

Resulta del todo imposible pensar en una organización eficaz y eficiente que carezca de procesos bien definidos. Los procesos, en sus diferentes tipos y cometidos, son el corazón de toda organización. Son los que permiten que los servicios se brinden de manera correcta, que se pueda medir la eficiencia de la entrega, que podamos detectar desviaciones a tiempo, adelantarnos a situaciones complejas e incluso nos permiten mejorar la forma en la que nuestra organización es percibida por el mercado.

Tradicionalmente se ha hablado de la gestión por procesos cuando nos referimos a las actividades que nos permiten generar ciertos resultados; sin embargo, con el paso de los años esta situación ha ido bastante más allá, y hoy cuando hablamos de procesos hablamos de la fuente de datos que nos permitirá generar información y conocimiento para decidir, para mejorar y para adelantarnos a los acontecimientos.

Hoy en plena era digital donde hablamos de automatización, robótica, e inteligencia artificial, más allá de lo que la tecnología nos permite lograr, son los procesos bien definidos los que garantizan el verdadero éxito de la organización en cualquiera de estos casos. Cuando hablamos de la implantación de “Enterprise Service Management (ESM)”, estamos hablando, más allá de las implicancias de un correcto gobierno y una lógica de servicios bien establecida, de procesos que soporten nuestra actividad, que interactúen claramente a través de la organización y que puedan ser fácilmente medibles y mejorables. No podemos establecer una lógica de servicios empresariales cuando todo lo que está “detrás” no mantiene un

orden, habla el mismo idioma, o si no se respetan ciertos cánones respecto a los datos generados a través de nuestros procesos.

A continuación, detallaremos algunos conceptos que deberían quedar claros para su correcta aplicación, sea para la implantación del “Enterprise Service Management (ESM)” o para la iniciativa que sea:

5.1. ¿Qué es un proceso?

Algunas definiciones tradicionales:

- Conjunto de actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para generar un resultado.
- Un proceso es una concatenación lógica de actividades, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos y que, a través de su proceso de transformación, cumplen un determinado fin.

Desde la perspectiva de BPM:

- Una colección de eventos, actividades y decisiones que colectivamente conducen a un resultado que aporta valor a los clientes de una organización.

5.2. ¿Qué es un proceso de negocio?

Desde la perspectiva de BPM:

- Se define como el trabajo de extremo a extremo que entrega un producto o resultado. Este trabajo de extremo a extremo puede cruzar áreas funcionales y proceder a través de múltiples organizaciones. Ejemplo: procesos productivos de diversas industrias.

5.3. ¿Qué es BPM?

Según la Asociación Europea de BPM (EABPM por sus siglas en inglés): El Business Process Management o la Gestión de Procesos de Negocio (BPM por sus siglas en inglés) Es un enfoque sistémico para capturar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorizar y controlar tanto los procesos automatizados como los no automatizados para cumplir con los objetivos y las estrategias comerciales de una empresa. BPM adopta la definición consciente, integral y cada vez más habilitada por la tecnología, la mejora, la innovación y el mantenimiento de los procesos de extremo a extremo.

Según los autores del libro: “The Complete Business Process Handbook Body of Knowledge from Process Modeling to BPM”: Es una disciplina que involucra cualquier combinación de modelado, automatización, ejecución, control, medición y optimización de los flujos de actividad comercial en combinación aplicable para respaldar los objetivos de la empresa, que abarca los límites organizacionales y del sistema, e involucra a empleados, clientes, y socios dentro y fuera de los límites de la empresa.

Según los autores del libro: “Fundamentals of Business Process Management”: Business Process Management (BPM) es el arte y la ciencia de supervisar cómo se realiza el trabajo en una organización para garantizar resultados consistentes y aprovechar las oportunidades de mejora. En este contexto, el término "mejora" puede tener diferentes significados dependiendo de los objetivos de la organización.

5.4. ¿Qué se puede lograr con el BPM?

Según los Autores del Manual de Referencia y Guía Práctica – BPMN 2.0:

- Lograr o mejorar la “agilidad del negocio” en una organización. El concepto de agilidad de negocio se entiende como la capacidad que tiene una organización de adaptarse a los cambios del entorno a través de los cambios en sus procesos integrados.
- Lograr mayor “eficacia”. El concepto de eficacia se entiende como la capacidad que tiene una organización para lograr en mayor o menor medida los objetivos estratégicos o de negocio.
- Mejorar los niveles de “eficiencia”. Eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, es decir el grado de productividad de un resultado.

5.5. ¿Qué utilidad tiene diagramar procesos?

- Proporcionar claridad del tránsito o flujo de actividades, información y documentos, así como identificar roles y responsabilidades.
- Reconocer su idoneidad y conveniencia
- Identificar oportunidades de mejora: factores limitantes, de impulso, de alineamiento, de articulación e interacción. Ejem: Automatización, el alineamiento de las tecnologías, etc.

La claridad implica, identificar:

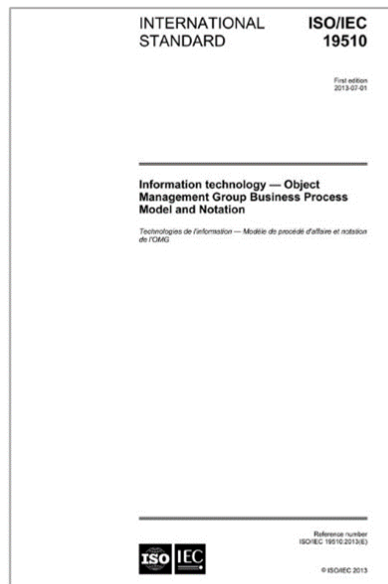
- ¿Qué inicia un proceso?
- ¿Qué tiene que pasar para que el proceso se lleve a cabo?
- ¿Qué cosas deben realizarse?
- ¿Podemos alcanzar el estado esperado?
- ¿Cuáles son las excepciones?
- ¿El final es el esperado?

5.6. ¿Qué es BPMN?

Según el **Object Management Group (OMG)**: “...es un estándar para el modelado de procesos de negocio (base de la ISO19510) que proporciona notación gráfica para especificar procesos de negocio en un Diagrama de Proceso de Negocio (BPD), basado en técnicas de diagrama de flujo tradicionales”. Permite ilustrar una secuencia de tareas o actividades, es decir un flujo de proceso de extremo a extremo (inicio a fin), y diagramar la relación entre procesos de negocio relacionados a través del flujo y secuencia de mensajes.

5.7. BPMN Standard ISO/IEC 19510:

Versión formalmente publicada por ISO como estándar en julio del 2013. Tiene 507 páginas.



5.7.1. BPMN Standard ISO/IEC 19510 – objetivos:

- Proporcionar una notación que sea fácilmente comprensible para todos los usuarios de negocios, Por lo tanto, ISO / IEC 19510: 2013 crea un puente estandarizado para la brecha entre el diseño del proceso de negocio y la implantación del proceso.
- Estandarizar un modelo de proceso de negocio y una notación frente a muchas notaciones y puntos de vista de modelado diferentes.
- Proporcionar un medio simple de comunicar información del proceso a otros usuarios de negocio, implementadores de procesos, clientes y proveedores.
- Otro objetivo, pero no menos importante, es garantizar que los lenguajes XML diseñados para la ejecución de procesos de negocio, como WSBPEL (Lenguaje de ejecución de procesos comerciales de servicios web), se puedan visualizar con una notación orientada a los negocios.

5.7.2. BPMN Standard ISO/IEC 19510 – tabla de contenido:

Cláusulas	
1. Alcance.	13. Semántica de Ejecución BPMN.
2. Conformidad.	14. Mapeo de modelos BPMN a WS-BPEL.
3. Referencias Normativas.	15. Formatos de intercambio.
4. Términos y Definiciones.	▪ Anexo A: Cambios desde la versión 1.2.
5. Símbolos.	▪ Anexo B: Diagramas de Intercambio.
6. Información Adicional.	▪ Anexo C: Glosario.
7. Overview.	▪ Anexo D: Información legal.
8. Estructura Core BPMN.	
9. Colaboración.	
10. Procesos.	
11. Coreografía.	
12. Diagramas y Notación BPMN.	






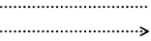
5.7.3. Elementos del BPMN según la ISO/IEC 19510 – Cláusula 7







Las categorías básicas de elementos son:

Objetos de flujo: <i>Definir el comportamiento del flujo</i>	Eventos, Actividades, Gateways.
Datos. <i>Representar datos asociados a un proceso.</i>	Objetos de datos, Entradas de datos, Salidas de datos, Almacenes de datos.
Objetos de conexión: <i>Conectar objetos de flujo.</i>	Flujo de secuencia, Flujo de mensaje, Asociaciones, Asociaciones de datos.
Swimlanes: <i>Agrupar elementos primarios de un modelo.</i>	Pools, Lanes.
Artefactos.	Grupos, Anotaciones de texto.

5.8. Tipos de diagramas y modelos

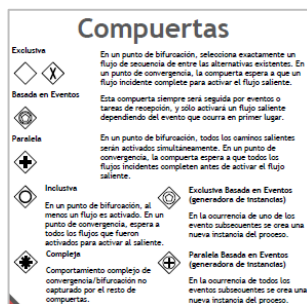
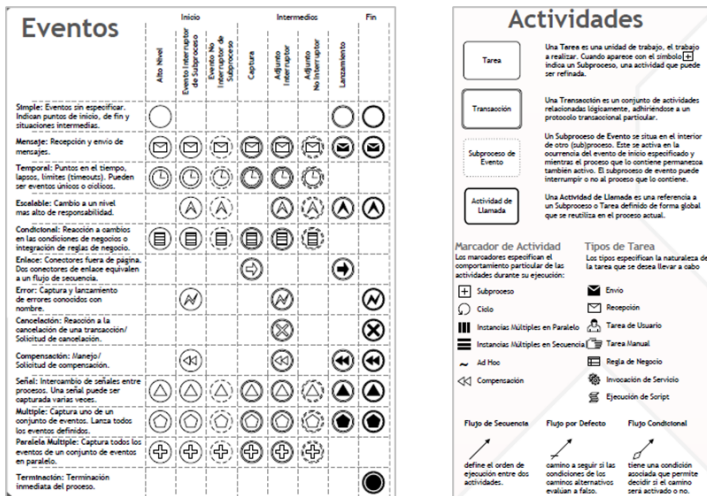
5.8.1. Elementos básicos del modelado BPMN

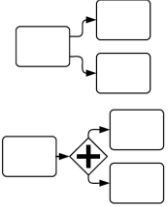
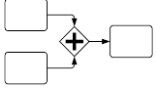
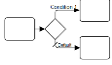
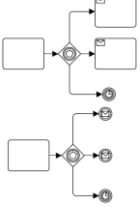
Elemento	Evento	Notación
Evento	Es algo que "sucede" durante el curso de un proceso o una coreografía. Estos eventos afectan el flujo del modelo y generalmente tienen una causa (desencadenante) o un impacto (resultado). Los eventos son círculos con centros abiertos para permitir que los marcadores internos diferencien diferentes desencadenantes o resultados. Hay tres tipos de eventos, en función de cuándo afectan el flujo: Inicio, Intermedio y Fin.	
Actividad	Es un término genérico para el trabajo que realiza la empresa en un Proceso. Una actividad puede ser atómica o no atómica (compuesto). Los tipos de actividades que forman parte de un modelo de proceso son: subproceso y tarea, que son rectángulos redondeados. Las actividades se utilizan tanto en procesos estándar como en coreografías.	
Gateway (puerta)	Una puerta de enlace se utiliza para controlar la divergencia y la convergencia de los flujos de secuencia en un proceso y en una coreografía. Por lo tanto, determinará la ramificación, bifurcación, fusión y unión de caminos. Los marcadores internos indicarán el tipo de control de comportamiento.	
Flujo de secuencia	Se utiliza un flujo de secuencia para mostrar el orden en que las actividades se realizarán en un proceso y en una coreografía.	
Flujo de mensajes	Se utiliza un flujo de mensajes para mostrar el flujo de mensajes entre dos participantes que están preparados para enviarlos y recibirlos. En BPMN, dos grupos separados en un diagrama de colaboración representarán a los dos participantes.	
Asociación	Se utiliza una asociación para vincular información y artefactos con elementos gráficos BPMN. Las anotaciones de texto y otros artefactos pueden asociarse con los elementos gráficos. Una punta de flecha en la Asociación indica una dirección de flujo (por ejemplo, datos), cuando sea apropiado.	

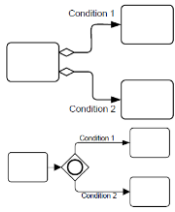
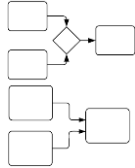
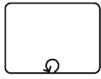
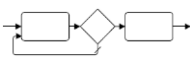
Elemento	Evento	Notación
<p>Pool</p>	<p>Representación gráfica de un participante en una colaboración. También actúa como un "Swimlane" y un contenedor gráfico para dividir un conjunto de Actividades de otros Grupos, generalmente en el contexto de situaciones B2B. Un Pool PUEDE tener detalles internos, en la forma del Proceso que se ejecutará. O un Pool PUEDE no tener detalles internos, es decir, puede ser un "recuadro negro".</p>	
<p>Lane</p>	<p>Es una sub partición dentro de un proceso, a veces dentro de un grupo, y se extenderá a lo largo de todo el proceso, ya sea vertical u horizontalmente. Los carriles se utilizan para organizar y clasificar actividades.</p>	
<p>Objeto de datos</p>	<p>Proporcionan información sobre qué actividades requieren ser realizadas y / o lo que producen, los objetos de datos pueden representar un objeto singular o una colección de objetos. La entrada de datos y la salida de datos proporcionan la misma información para los procesos</p>	
<p>Mensaje</p>	<p>Un mensaje se usa para representar el contenido de una comunicación entre dos Participantes.</p>	
<p>Grupo (un cuadro alrededor de un grupo de objetos dentro de la misma categoría)</p>	<p>Un grupo es una agrupación de elementos gráficos que están dentro de la misma categoría. Este tipo de agrupación no afecta los flujos de secuencia dentro del grupo. El nombre de la categoría aparece en el diagrama como la etiqueta del grupo. Las categorías se pueden utilizar para fines de documentación o análisis. Los grupos son una forma en que las categorías de objetos pueden estar visualmente en el diagrama.</p>	
<p>Anotación de texto (adjunta con una asociación)</p>	<p>Las anotaciones de texto son un mecanismo para que un modelador proporcione información de texto adicional para el lector de un diagrama BPMN.</p>	






5.8.2. Elementos extendidos del modelado BPMN, según la ISO/IEC 19510

La norma contempla una lista más extensa de los conceptos de procesos de negocios que podrían representarse a través de una notación de modelado de procesos de negocios, y que puede ser especialmente útil para diagramar un escenario de negocio lo más completo posible.



Elemento	Evento	Notación
<p>Bifurcaciones</p>	<p>BPMN utiliza el término "bifurcación" para referirse a la división de una ruta en dos o más rutas paralelas (también conocida como división AND). Es un lugar en el Proceso donde las actividades se pueden realizar simultáneamente, en lugar de secuencialmente.</p> <p>Hay dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pueden usar múltiples flujos de secuencia de salida (ver figura arriba a la derecha). Esto representa el flujo "no controlado" es el método preferido para la mayoría de las situaciones. • Se puede usar una puerta de enlace paralela (ver figura abajo a la derecha). Esto se usará raramente, generalmente en combinación con otras puertas de enlace. 	
<p>Join</p>	<p>BPMN usa el término "unirse" para referirse a la combinación de dos o más rutas paralelas en una ruta (también conocida como AND-Join o sincronización). Una puerta de enlace paralela se utiliza para mostrar la unión de múltiples flujos de secuencia.</p>	
<p>Decisión, punto de ramificación</p>	<p>Las decisiones son puertas de enlace dentro de un proceso o una coreografía donde el flujo de control puede tomar una o más rutas alternativas.</p>	<p>Ver las siguientes filas</p>
<p>Exclusiva</p>	<p>Esta decisión representa un punto de ramificación donde las alternativas se basan en expresiones condicionales contenidas en los flujos de secuencia salientes. Solo se elegirá una de las alternativas.</p>	
<p>Basado en eventos</p>	<p>La presente Decisión representa un punto de ramificación donde las alternativas se basan en un evento que ocurre en ese punto del proceso o coreografía. El evento específico, generalmente la recepción de un mensaje, determina cuál de las rutas se tomará. Se pueden usar otros tipos de eventos, como Timer. Solo se elegirá una de las alternativas.</p> <p>Hay dos opciones para recibir mensajes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pueden usar tareas de tipo Recibir (ver figura arriba a la derecha). • Se pueden usar eventos intermedios de tipo mensaje (ver figura abajo a la derecha). 	

Elemento	Evento	Notación
<p>Inclusiva</p>	<p>Esta Decisión representa un punto de ramificación donde las Alternativas se basan en Expresiones condicionales contenidas dentro de los Flujos de secuencia salientes. En cierto sentido, es una agrupación de decisiones binarias independientes relacionadas (Sí/ No). Como cada ruta es independiente, se PUEDEN tomar todas las combinaciones de las rutas, de cero a todas. Sin embargo, debe diseñarse de manera que se tome al menos un camino. Se podría usar una Condición predefinida para garantizar que se tome al menos una ruta. Hay dos versiones de este tipo de Decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primero usa una colección de flujos de secuencia condicionales, marcados con Mini diamantes (ver figura superior). • El segundo usa una puerta de enlace inclusiva (vea la imagen inferior derecha). 	
<p>Merge</p>	<p>BPMN utiliza el término "merge" para referirse a la combinación exclusiva de dos o más rutas en una ruta (también conocida como OR-Join). Una puerta de enlace exclusiva de fusión se usa para mostrar la fusión de múltiples flujos de secuencia (vea la figura superior a la derecha). Si todo el flujo entrante es alternativo, no se necesita una puerta de enlace. Es decir, el flujo no controlado proporciona el mismo comportamiento (vea la figura inferior a la derecha).</p>	
<p>Bucle</p>	<p>BPMN proporciona dos mecanismos para recorrer dentro de un Proceso.</p>	<p>Ver las siguientes figuras</p>
<p>Bucle de actividad.</p>	<p>Los atributos de las tareas y subprocessos determinarán si se repiten o se realizan una vez. Hay dos tipos de bucles: estándar y de instancias múltiples. Se mostrará un pequeño indicador de bucle en la parte inferior central de la actividad.</p>	
<p>Secuencia de flujo en bucle.</p>	<p>Se pueden crear bucles conectando un flujo de secuencia a un objeto "aguas arriba". Se considera que un objeto está aguas arriba si ese objeto tiene un flujo de secuencia saliente que conduce a una serie de otros flujos de secuencia, el último de los cuales es un flujo de secuencia entrante para el objeto original.</p>	

Elemento	Evento	Notación
<p>Múltiples instancias.</p>	<p>Los atributos de las tareas y subprocesos determinarán si se repiten o se realizan una vez. Se mostrará un conjunto de tres líneas horizontales en la parte inferior central de la actividad para instancias múltiples secuenciales (consulte la figura superior a la derecha). Se mostrará un conjunto de tres líneas verticales en la parte inferior central de la actividad para instancias múltiples secuenciales (consulte la figura inferior a la derecha).</p>	<p>Sequential</p>  <p>Parallel</p> 
<p>Interrupción del proceso (algo fuera del control del proceso hace que el proceso se detenga)</p>	<p>Una interrupción de proceso es una ubicación en el proceso que muestra dónde se producirá un retraso esperado dentro de un proceso. Un evento intermedio se utiliza para mostrar el comportamiento real (ver figura superior derecha). Además, un artefacto de interrupción de proceso, diseñado por un modelador o herramienta de modelado, puede asociarse con el evento para resaltar la ubicación del retraso dentro del flujo.</p>	
<p>Transacción</p>	<p>Una transacción es un Subproceso respaldado por un protocolo especial que asegura que todas las partes involucradas tienen un acuerdo completo de que la actividad debe completarse o cancelarse. Los atributos de la actividad determinarán si la actividad es una transacción. Un límite de doble línea indica que el subproceso es una transacción.</p>	
<p>Subproceso anidado / incrustado (bloque en línea)</p>	<p>Un subproceso anidado (o incrustado) es una actividad que comparte el mismo conjunto de datos que su proceso padre. Esto se opone a un Subproceso que es independiente, reutilizable y referenciado desde el proceso padre. Los datos deben pasarse al Subproceso referenciado, pero no al Subproceso anidado.</p>	<p>No hay un indicador especial para subprocesos anidados</p>
<p>Conector fuera de página.</p>	<p>Generalmente utilizado para imprimir, este objeto mostrará dónde un flujo de secuencia sale de una página y luego se reinicia en la página siguiente. Un evento intermedio de enlace se puede utilizar como un conector fuera de página.</p>	

5.9. Esquemas de medición y control de procesos

5.9.1. Registro de eventos

Un registro de eventos es una colección de registros de eventos con marca de tiempo. Cada registro de evento nos dice algo sobre la ejecución de un elemento de trabajo (y, por lo tanto, una tarea) del proceso (por ejemplo, que una tarea ha comenzado o se ha completado), o nos dice que un evento de mensaje dado, evento de escalada u otro evento relevante ha ocurrido en el contexto de un caso dado en el proceso.

5.9.2. Monitorización de procesos

Comprender lo que realmente sucede durante la ejecución del proceso. Este es el objetivo general de la última fase del ciclo de vida de BPM, es decir, el monitoreo o control de procesos. Usar los datos generados por la ejecución de un proceso de negocio para extraer información sobre el desempeño real del proceso y verificar su conformidad con respecto a las normas, políticas o regulaciones. Los datos generados por las ejecuciones de procesos de negocio generalmente toman la forma de colecciones de registros de eventos. Las técnicas de monitoreo de procesos de negocios toman como entrada registros de eventos de y producen una cantidad de artefactos para ayudar a los participantes del proceso a obtener una imagen del desempeño del proceso en diferentes niveles de detalle. Algunas técnicas de monitoreo del desempeño nos permiten detectar que la ejecución real del proceso se desvía con respecto a la ejecución prevista capturada en un modelo de proceso. Otras técnicas ayudan a los analistas a comprender cómo y por qué el rendimiento de un proceso varía según los diferentes casos o grupos de casos, por ejemplo, por qué algunos casos tardan demasiado en completarse. O por qué algunos casos conducen a quejas de clientes.

5.9.3. Técnicas de monitorización

Las técnicas de monitoreo de procesos pueden clasificarse en términos generales en aquellas que:

- Proporcionan una vista post mortem de un proceso,
- Enfocadas en casos ya completados, y
- Aquellas que brindan una vista sobre la marcha, enfocadas en casos en ejecución.

En ese sentido, podemos clasificar las técnicas de monitoreo de procesos en dos categorías:

- **Monitoreo de Procesos Offline:** Análisis de ejecuciones históricas de procesos. Brindan una imagen del desempeño del proceso, las razones del mal desempeño o las variaciones de desempeño indeseables, y la conformidad del proceso con respecto a ciertas reglas o comportamientos esperados.
- **Monitoreo de Procesos Online:** Evaluación del rendimiento de las instancias de proceso que se ejecutan actualmente. Producen imágenes en tiempo real del desempeño de los casos en curso y generan alarmas o contrarrestan acciones cuando no se cumplen ciertos objetivos de desempeño o reglas de cumplimiento.

Las técnicas de monitoreo de procesos también se pueden clasificar en:

- **Técnicas basadas en estadísticas.** Análisis estadístico de medidas de desempeño dada a través de funciones de agregación como:
 - La media, la desviación estándar, el tiempo mínimo y máximo de ciclo y el tiempo de procesamiento.
 - Algunas de las herramientas basadas en estas técnicas pueden ser Monitoreo de Actividad de Negocio (BAM por sus siglas en inglés) o Herramienta del Desempeño del Proceso (PPM por sus siglas en inglés). Ambas muestran sus resultados en un dashboard de rendimiento.

- **Técnicas basadas en modelos.** Permiten analizar la ejecución de casos basados en modelos de proceso. Otras técnicas basadas en modelos nos permiten detectar desviaciones entre un registro de eventos y un modelo de proceso construido manualmente.

5.9.4. Dashboards de rendimiento del proceso

- Representación gráfica de una o más medidas de rendimiento u otras características de un proceso de negocio.
- De acuerdo con su propósito y usuarios específicos, se pueden clasificar en tres categorías:

Estratégicos	Tácticos	Operacionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar una imagen de alto nivel del desempeño de grupos de procesos a lo largo de múltiples dimensiones de desempeño. ▪ Se construyen típicamente: ▪ Agregando medidas de rendimiento definidas para procesos individuales en medidas de rendimiento definidas para grupos enteros de procesos en una arquitectura de proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar una idea del desempeño de un proceso durante un período de tiempo relativamente largo (por ejemplo, un mes o trimestre o incluso un año) con el fin de poner en evidencia variaciones de desempeño no deseables y sus posibles causas, a largo plazo. cuellos de botella a largo plazo y desviaciones, o fuentes frecuentes de defectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están dirigidos a los participantes del proceso y sus gerentes operativos (incluido el propietario del proceso). Su propósito es mostrar el desempeño de casos en curso o recientemente completados de una manera que permita a los participantes del proceso y a sus gerentes planificar su trabajo a corto plazo.

Estratégicos	Tácticos	Operacionales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agregando múltiples medidas de rendimiento relacionadas con la misma dimensión de rendimiento en una sola medida. 		

5.9.5. Medición

Las mediciones del desempeño no son más que datos, sirven para contar una historia, pero la visión de esta es más bien interpretativa en base a la perspectiva de la persona que lo mira.

Los factores que influyen al enfoque de la perspectiva adecuada.

- Objetivo de negocio: opiniones diferentes sobre por qué se está midiendo algo.
- Palanca de valor / conductor: evento / resultado; valor para el consumidor; importancia.
- KPI: valor estándar para comparar y lo que ese valor intenta decir.
- Definiciones de métricas y cómo se mide algo: límites en los valores y su importancia para medir el desempeño.

5.9.5.1. Categorías de medición de rendimiento y calidad

Los procesos o actividades específicos medidos variarán según la empresa, el proceso, el nivel de madurez y la necesidad de cumplimiento:

- Desempeño operacional:
 - Nivel de proceso:
 - Volumen de transacción.
 - Tiempo de reacción del evento.
 - Backlog por subproceso.
 - Tiempo de ciclo por reacción de evento.
 - Número de errores en el procesamiento.
 - Número de excepciones al procesamiento normal.
 - Pérdida de tiempo, material.
 - Problemas con socios comerciales y socios colaborativos.
 - Nivel de flujo de trabajo:
 - Volumen de transacción.
 - Retraso por actividad: cuellos de botella.
 - Número de errores por actividad y persona.
 - Número de excepciones al procesamiento normal.
 - Número y ubicación de la decisión y otros retrasos (salidas y puntos de reentrada).
 - Problemas con la fuerza laboral externa: ventas (agentes), ajustadores de reclamos, servicios offshore.
 - Otros de tipo financiero, legal, de identificación de problemas, de experiencia del usuario, de calidad.

5.9.5.2. Uso de indicadores

Algunos aspectos del uso de indicadores deben tenerse en cuenta al monitorizar y controlar las operaciones. Es posible crear indicadores basados en modelos de toma de decisiones:

Pasos	Descripción
Paso 1	Definir el problema al que se aplica el indicador. Los gerentes a menudo actúan sin tener una comprensión profunda del problema a resolver, lo que los lleva a no resolver el problema.
Paso 2	Identificar los criterios para los indicadores; La mayoría de las decisiones requieren el logro de más de un objetivo.
Paso 3	Evaluar los criterios para los indicadores. Diferentes criterios tendrán diferente importancia.
Paso 4	Conocer las alternativas relevantes. Un indicador debe generar posibles cursos de acción.
Paso 5	Cada curso de acción según cada criterio. ¿Cuán bien cumple cada curso de acción cada uno de los criterios definidos? A menudo, esta es la parte más difícil porque comúnmente requiere una previsión de eventos futuros.
Paso 6	Mapear las alternativas y elija la mejor usando indicadores.

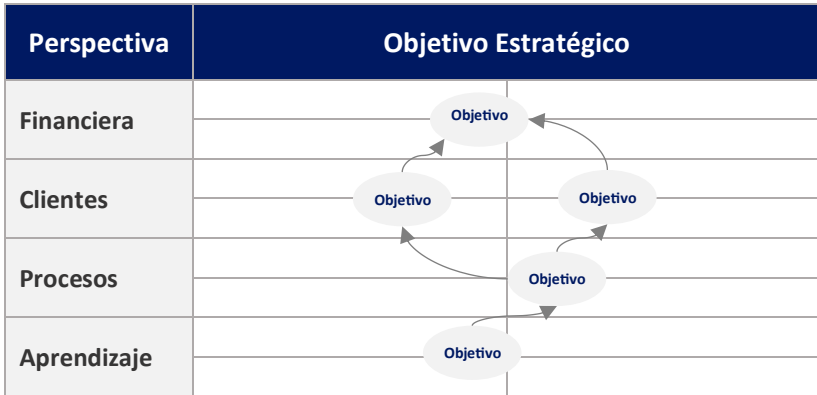
5.9.5.3. Balanced ScoreCard

La perspectiva del proceso del Cuadro de Mando Integral crea una alineación estratégica al vincular los objetivos de rendimiento de una organización con los procesos de soporte.

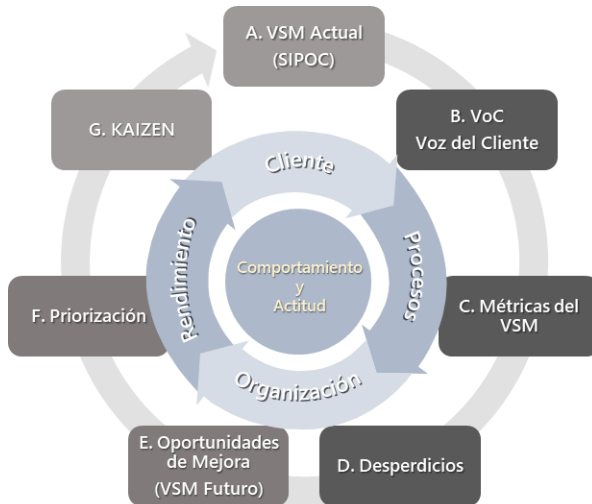
Los objetivos de reducir costes, mejorar la productividad, desarrollar participación de mercado y maximizar la satisfacción y rentabilidad del cliente pueden conducir a identificar los procesos esenciales para su logro. Por lo tanto, las dimensiones de tiempo, coste, capacidad y calidad se convierten en indicadores que están totalmente alineados con las estrategias financieras y de los clientes.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
Financiera		
Cientes		
Procesos		
Aprendizaje		

Alineamiento de los objetivos del proceso y del negocio con las perspectivas del BSC:



5.10. Enfoque LEAN para la mejora y optimización de procesos



5.10.1. Enfoque particular para un caso de mejora

- A. La definición del VSM (Value Stream Map o Mapa de flujo de valor) actual se realiza a partir de la herramienta SIPOC: Supplier, Input, Process, Output, Customer, es decir, identificar ¿De dónde viene la información o quién la provee? ¿Cuál es la información que entra? ¿Qué actividades se realizan? ¿Qué información es la que se debe entregar? ¿A dónde debe ir esa información o a quién? Con esta información se podrá dibujar o graficar el VSM.
- B. A través de la voz del cliente (VoC) se identifica aquello que aporta valor o no al cliente (persona o entidad interna o externa que recibe un resultado del proceso).

- C. Se realiza un análisis detallado del diagrama del VSM incluyendo las métricas necesarias (Lead time, tiempo efectivo, tiempo de espera, etc.)

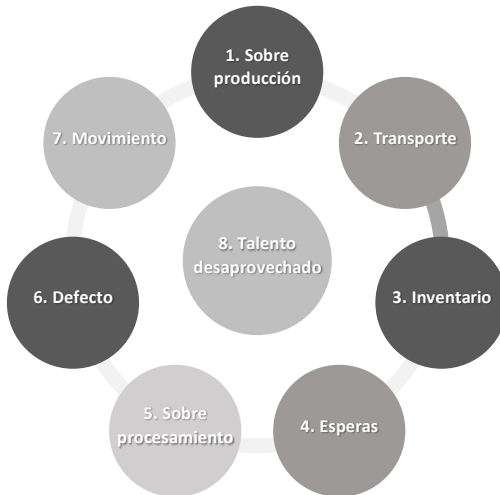
A. VSM Actual
(SIPOC)

B. VoC
Voz del Cliente

C. Métricas del
VSM

- D. Identificar, analizar y evaluar los desperdicios dentro del VSM con el aporte de la VoC.

D. Desperdicios



- E. Identificar y definir oportunidades de mejora, como resultado, debiera tenerse una lista factible de oportunidades a desarrollar.
- F. Sobre las bases de estas oportunidades de mejora factibles, se debe realizar una priorización sobre criterios coherentes y relevantes.
- G. Posteriormente, en función de la priorización y la naturaleza de las oportunidades se pueden identificar los mecanismos para incorporar estas mejoras, uno de estos mecanismos es la herramienta del Kaizen.

E. Oportunidades
de Mejora
(VSM Futuro)

F. Priorización

G. KAIZEN

5.11. Organización y gestión de roles y responsabilidades en la gestión de procesos de negocio

Las organizaciones impulsadas por procesos en todas las etapas de desarrollo incluyen personas que apoyan la ejecución de mejoras de procesos:

- Propietario del proceso.
- Gestor del proceso.
- Analista del proceso.
- Diseñador del proceso.
- Arquitecto del proceso.
- Analista del negocio.
- Expertos en la materia.
- Patrocinadores ejecutivos.
- Profesionales de TI.

5.11.1. Propietario del proceso

- Tiene la responsabilidad continua para el diseño, desarrollo, ejecución y desempeño exitosos de un proceso de negocio completo de extremo a extremo.
- La propiedad del proceso puede ser una responsabilidad de tiempo completo o una responsabilidad adicional, como una línea o una función del personal.

5.11.2. Gestor del proceso

- Realiza y coordina el trabajo en un proceso o procesos.
- Los gerentes de procesos están involucrados en la medición y el monitoreo de las métricas del proceso y en la mejora continua del proceso.

5.11.3. Analista del proceso

- Proporcionan análisis y evaluación de los procesos actuales, evalúan opciones alternativas de diseño de procesos y hacen recomendaciones para el cambio en función de varios marcos.
- Proporcionan información para la integración, el diseño y la estructura del proceso. Este rol a menudo se combina con el rol del diseñador de procesos.
- Gestionan proyectos de transformación de procesos, lideran talleres de descubrimiento y diseño de procesos, capacitan a los propietarios de procesos y miden e informan sobre el rendimiento del proceso. Los analistas de procesos suelen tener una gran habilidad para documentar y comprender el diseño del proceso y los patrones de rendimiento.

5.11.4. Diseñador del proceso

- Diseñan nuevos procesos de negocio, transforman los procesos de negocio existentes e implementan planes.
- Un diseñador de procesos se asegura de que el diseño del proceso se alinee y cumpla con los objetivos y políticas comerciales generales.
- Adaptación de los procesos e impulso de las estrategias del negocio.

5.11.5. Arquitecto del proceso

- Puede funcionar en un rol de negocio o tecnológico.
- Dependiendo de la orientación, pueden centrarse en la gestión del rendimiento del negocio o en la tecnología de mapeo para las operaciones de negocio.
- Desarrollar un plan de arquitectura empresarial de negocio, junto con las métricas de proceso de flujo de valor correspondientes.
- Asegurar la alineación entre las necesidades del negocio, la arquitectura del negocio y la arquitectura de la tecnología de la información.

5.11.6. Analista de negocio

- Analizar las necesidades de información y tecnología de sus clientes comerciales para ayudar a proponer soluciones de información y tecnología.
- Realiza una función de enlace entre el lado comercial de una empresa y el departamento de tecnología de la información o los proveedores de servicios externos.

5.11.7. Expertos en la materia (Subject Matter Experts)

- Personas que tienen un profundo conocimiento de ciertas funciones u operaciones comerciales, a menudo poseen años de experiencia como participantes en las operaciones comerciales.
- Proporcionan información sobre el proceso actual y ayudan a diseñar nuevos procesos. Pueden tener conocimiento institucional sobre las reglas que rigen los procesos de la organización, los requisitos del cliente o la cultura de la organización.

5.11.8. Patrocinadores ejecutivos: gestión y liderazgo

- Es un aspecto crítico para la gestión de procesos de negocio y cualquier otra iniciativa de mejora.
- Establecen la visión, el tono y el ritmo de la mejora de los procesos comerciales.
- Determinan la dirección y la estrategia de la gestión de procesos de negocio, enfocando a la empresa en sus objetivos más amplios.
- Asignan recursos y recompensan el éxito.

5.11.9. Profesionales de TI

- Independientemente de los roles que defina cada organización en el ámbito de TI, muchos de ellos serán parte de la gestión de los procesos de negocio.
- Estos expertos ayudan a definir soluciones tecnológicas de soporte y pueden ayudar a definir nuevas capacidades para procesos comerciales basados en tecnología habilitadora.
- Ayudan en las iniciativas de transformación de procesos a través de la implantación de nuevas tecnologías, al tiempo que aseguran el cumplimiento de los estándares técnicos de la empresa.

Módulo 6

El Centro de Servicios Empresariales ("Enterprise Service Desk")



Modulo 6

6. ¿El centro de servicios empresariales (“Enterprise Service Desk”)?

Tal y como mencionaba desde el inicio de la guía, toda la lógica de servicios que pueda establecer una organización deberá sustentarse en procesos, principios y un alineamiento claro entre los objetivos del negocio y las capacidades de las diferentes áreas que proporcionarán servicios tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa; sin embargo, hay un punto clave en medio de todo y es el modo de llevar los servicios al alcance de los consumidores. Es aquí donde entran en juego los catálogos de servicios (bien definidos e interrelacionados), y los medios que podamos utilizar para publicarlos y mantenerlos actualizados (más allá de la gestión documental, claro). En este punto en específico, lo que nos hará falta será un Centro de Servicios Empresariales, el cual puede utilizar diferentes tipos de solución tecnológica, ya sea a través de una interfaz web que permita el acceso desde cualquier tipo de dispositivo electrónico, o desde una aplicación interna desarrollada por la propia organización; sin embargo, en este punto en concreto, para el “front”, hará falta la tecnología de manera casi ineludible.

Detrás de esta interfaz, mientras no haya la madurez suficiente para tener todo automatizado, sin duda hará falta toda una estructura operativa (con procesos, políticas, recursos, presupuesto, etc.) de atención, escalamiento y resolución. A todos los efectos, nos hará falta desplegar un “Enterprise Service Desk”. En las siguientes líneas se detallan muchas de las principales implicancias a considerar y, lo

que son para mí, las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para garantizar en gran parte que, la última parte del proceso de entrega y atención de los servicios sea lo más exitosa posible. Recordemos que de nada vale contar con el mejor servicio, el mejor pensado, el más detallado, el mejor en todos los sentidos posibles, si luego cuando el cliente quiere acceder este no se encuentra disponible o el medio técnico para acceder al servicio se encuentra caído.

Sería como llegar al restaurante que todos te han recomendado por un plato en particular, y al pedir este plato no estuviera en la carta. Puede parecer que no, pero el cómo llegar al cliente al momento de que un servicio se hace público, es casi tan importante como su propia definición. No lo olvidemos.

6.1. El negocio y otras partes interesadas

Los servicios contemplan diversas partes interesadas y cada una de las necesidades de estas partes interesadas deben ser comprendidas en el marco de la creación de valor. Y, es en este contexto que, se plantearán diversas estrategias para que estas necesidades sean atendidas por el servicio.

6.1.1. El negocio

- La definición de negocio supone una estructura o estructuras organizacionales que tienen sus propias funciones con responsabilidades y relaciones para lograr los objetivos estratégicos del mismo.
- Para conocer la naturaleza del negocio, y su rol respecto al servicio, es necesario tener en cuenta dichos objetivos estratégicos y prestarle la atención debida.
- La alta dirección debe tener clara la manera en que éstas se organizarán con vistas al cumplimiento de dichos objetivos estratégicos y acorde con la visión y la misión de este.

- Así mismo, la alta dirección debe asegurar los mecanismos para que tanto la visión, la misión y los objetivos estratégicos sean adecuadamente comunicados a todas y cada una de las estructuras organizacionales.
- Cada una de estas organizaciones depende de otros en su funcionamiento y desarrollo.
- Dependiendo de la perspectiva en discusión, éstos pueden asumir diferentes roles, como por ejemplo de proveedores de servicio y de consumidores de servicio, incluso de manera simultánea.

6.1.2. Proveedores

- Es aquella organización que asume el rol de prestador de servicios sin perjuicio del tipo de oferta de servicio que entregue.
- Los proveedores pueden ser externos a la organización del consumidor de servicios o también ser parte de la misma organización.
- Los proveedores pueden formar alianzas con otros proveedores para prestar servicios a un mismo consumidor o grupo de consumidores de servicios.
- Los proveedores deben saber reconocer claramente quiénes son sus consumidores de servicios, o principal parte interesada, y quiénes son las otras partes interesadas.

6.1.3. Consumidores

- Es aquella organización que asume el rol de receptor de servicios sin perjuicio del tipo de oferta de servicio que entregue.
- El consumidor es un término que define un rol genérico para describir de manera simple una de las partes interesadas dentro de la cadena de consumo y estructura de relaciones de servicio.

6.1.3.1. Tipos de Consumidores

En la práctica, el denominado consumidor se descompone en los siguientes roles:

Cliente	Usuario	Patrocinador
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quien define los requisitos para un servicio y asume la responsabilidad de los resultados del consumo del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quien utiliza el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quien autoriza el presupuesto para el consumo del servicio.

6.1.3.2. Aspectos generales relativos al consumidor

Los roles de cliente, consumidor y patrocinador pueden presentarse de manera combinada, simultánea o de manera separada. Resulta imprescindible identificar claramente cada uno de estos roles para garantizar una, por lo menos, buena gestión de los interesados. La correcta identificación de cada uno de estos roles garantiza, por lo menos, una comunicación efectiva. Las expectativas de servicio de cada uno de estos roles no necesariamente son las mismas. Las definiciones de valor también pueden ser diferentes.

6.2. Otras partes interesadas

Más allá de los proveedores y consumidores, hay muchas otras partes interesadas que resultan importantes para la creación de valor. Para la existencia continua del servicio, resulta importante que las relaciones con todos los grupos de partes interesadas se entiendan y gestionen. Si las expectativas de las otras partes interesadas no se cubren, las relaciones entre el proveedor y el consumidor pueden deteriorarse. Algunos ejemplos de otras partes interesadas pueden ser:



6.3. El rol estratégico del “Enterprise Service Desk”

El rol del “Enterprise Service Desk” se centra en servir como único punto de contacto mediante el cual se resuelven, o canalizan, todas las necesidades relativas al uso de recursos y servicios del negocio, de manera transversal a éste, y que estén descritas en un catálogo de servicios.

6.3.1. Declaración de la visión del “Enterprise Service Desk”

Proporciona una expresión aspiracional de lo que el servicio quiere lograr ser, cubriendo objetivos orientados a promover su propia imagen y el desarrollo continuo de las competencias y habilidades de todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para el logro de dicha visión.

6.3.2. Declaración de la misión del “Enterprise Service Desk”

Proporciona una expresión referida a la razón de existir del servicio, teniendo en cuenta el considerar el alineamiento de esta a los objetivos estratégicos y objetivos comerciales del negocio.

6.3.3. Normas, estándares y buenas prácticas

Un conjunto de acciones, métodos o prácticas específicas que consistentemente muestran resultados superiores a aquellos que pueden ser alcanzados usando otras maneras para hacer lo mismo. Frecuentemente son usadas como un punto de referencia y algunos de los beneficios de seguirlas son:

Mejora la eficiencia de los servicios y de los procesos.

Mejora la gobernanza.

Reduce los riesgos generales en el negocio.

Se demuestra un real compromiso con la calidad.

6.3.4. Modelos para la prestación de servicios

- **Local**, o emplazado en el mismo lugar donde se presta el servicio.
- **Centralizado**, el servicio se presta en diferentes locaciones, pero el equipo se encuentra emplazado en un solo lugar.
- **Virtual**, cuyas características señalan que:
 - El servicio se presta sin perjuicio del emplazamiento físico y de manera remota.
 - Puede ser brindado en modalidad 24 x 7 sin perjuicio alguno de su alcance ni desempeño.
 - Es especializado por canal o por tecnología.
 - Puede considerar el soporte a través de una combinación de todos los modelos.

6.3.4.1. Consideraciones para la selección de un modelo de prestación de servicios

- Complejidad del servicio ofrecido.
- Localización de los consumidores del servicio.
- Costes.
- Especificaciones del negocio y del contrato de soporte.
- Estipulaciones de los Acuerdos de Niveles de Servicios.
- Estrategia de la entrega de soporte.
- Zonas horarias.
- Requerimientos del negocio respecto a los umbrales de operación y necesidades de soporte.
- Herramientas tecnológicas para poder brindar el soporte.
- Factores culturales.

6.3.4.2. Consideraciones desde una perspectiva global

- Idiomas en los que se brindará el soporte.
- Diferencias culturales.
- Diferentes zonas horarias y métodos de trabajo.
- Requerimientos legales.
- Moneda local.
- Alineamiento a los servicios.

6.3.4.3. Actividades del “Enterprise Service Desk”

Las actividades más importantes del “Enterprise Service Desk” son:

- Entregar servicios que logren, o coadyuven a, alcanzar los resultados esperados en línea con los objetivos estratégicos del negocio.
- Identificar, iniciar y, en el mejor de los escenarios, liderar iniciativas de mejora.
- Demostrar su valor y contribución al negocio.
- Gestionar las expectativas del cliente.
- Equilibrar los costes de soporte sin perjuicio de impactar la calidad.
- Contribuir a la creación y mantenimiento del conocimiento.
- Proporcionar un canal de comunicación claro entre las distintas estructuras organizacionales del negocio.
- Gestionar felicitaciones y quejas relacionadas con problemas del servicio.
- Representar a toda la organización.
- Gestionar las expectativas del cliente.
- Equilibrar los costes de soporte sin perjuicio de impactar la calidad.
- Contribuir a la creación y mantenimiento del conocimiento.
- Proporcionar un canal de comunicación claro entre las distintas estructuras organizacionales del negocio.
- Gestionar felicitaciones y quejas relacionadas con problemas del servicio.
- Representar a toda la organización.

6.3.4.4. Factores críticos para el éxito de un “Enterprise Service Desk”

Consistencia	→	respecto a que los servicios que se brindan satisfagan las necesidades comerciales del negocio.
Compromiso con la calidad	→	acorde con las acciones emprendidas por el negocio.
Medición de Resultados	→	como KPI, métricas operacionales, costes u otros, que sean producidos y analizados de manera regular para poder identificar oportunidades de mejora.
Valor	→	según lo entendido por todos los interesados en el servicio.
Liderazgo	→	que otorgue una sólida gestión y clara dirección de lo que el servicio representa y es.
Credibilidad	→	de parte de los clientes y, en general, del negocio.
Satisfacción del cliente	→	con umbrales conforme a los acordados y aprobados con, y por, el negocio.
Satisfacción del empleado	→	con umbrales acordes a los señalados por la organización líder del servicio.

6.3.5. Mecanismos para integrar el “Enterprise Service Desk” con el negocio

- Establecer relaciones efectivas con otras estructuras organizacionales del negocio.
- Construir mecanismos para establecer nuevas relaciones para demostrar la continua credibilidad de sus procesos.
- Identificar las responsabilidades del “Enterprise Service Desk” respecto a su contribución a los objetivos del negocio.
- Realizar continuas evaluaciones, necesarias para identificar oportunidades de mejora y gestionar cambios.

- Identificar cómo manejar las redes formales e informales para cumplir con los objetivos del negocio conforme a sus responsabilidades.

6.3.6. Modelos para la entrega de Servicios

- Con Recursos Internos, el servicio se entrega con recurso propios del negocio.
- De Origen (Insourced), el servicio se entrega con recursos internos luego de haber sido subcontratado.
- Subcontratado (Outsourced), el servicio se entrega por una organización externa al negocio.
- Proyecto conjunto, una o más organizaciones externas entregan el servicio.
- Integración y Gestión de Servicios, enfoque que plantea la entrega del servicio con recursos propios, o internos, y una o más organizaciones externas.

6.3.7. Sitios de entrega de servicios

- Fuera del Sitio, el proveedor entrega el servicio en sus propias instalaciones.
- En el Sitio, el proveedor entrega el servicio en las instalaciones del consumidor.

6.3.8. Variables que considerar en la selección de un modelo para la entrega de servicios

- Estabilidad del proveedor del servicio.
- Capacidad del proveedor para la entrega del servicio.
- Gestión de las expectativas del consumidor del servicio.
- Gestión del conocimiento.
- Consideraciones financieras (costes de implantación, costes de operación, costes de integración, costes de mantenimiento y costes de mejora del servicio).
- Requerimientos y obligaciones contractuales.
- Requerimientos legales.
- Requerimientos de seguridad informática y de seguridad de la información.
- Políticas de responsabilidad social, inclusión y diversidad.
- Impacto en las organizaciones internas.
- Estrategia de cambios, transferencia y cierre.

6.3.9. Comparativo entre el modelo de origen (Insourced) y el subcontratado (Outsourced)

De Origen (Insourced)	Subcontratado (Outsourced)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control operativo del negocio. ▪ Transparencia en los costes operativos. ▪ Extiende los alcances del “Enterprise Service Desk”. ▪ Enfoque en el involucramiento respecto a la entrega del servicio de parte del personal dedicado al “Enterprise Service Desk”. ▪ Potencial para reducir los niveles de gestión. ▪ Potencial para reducir el enfoque en gestión contractual. ▪ Potencial para agilizar el servicio a través de toda la cadena de servicio. ▪ Capacidad para poder trabajar fuera de los alcances propios del “Enterprise Service Desk”. ▪ Alineamiento más cercano con la estrategia, visión y misión del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los recursos de gestión se enfocan en la calidad del servicio prestado. ▪ Los proceso y procedimientos son definidos como parte de los acuerdos contractuales. ▪ Se elimina la supervisión diaria del servicio. ▪ Se trasladan los costes de planilla hacia los gastos operativos. ▪ Foco en la eficiencia del servicio. ▪ Foco en la optimización de recursos. ▪ Se optimiza el espacio físico de las instalaciones. ▪ Se eleva el potencial para mejorar la calidad del servicio. ▪ Se abren nuevas oportunidades para el personal, antes dedicado al soporte.

6.3.10. La integración y gestión de Servicios

Sus objetivos estarán centrados en encontrar un punto de equilibrio entre las ventajas y desventajas de entregar el servicio con recursos propios, o internos, y una o más organizaciones externas, asegurando la efectividad operativa y financiera cubierta por:

- Instalaciones.
- Personal subcontratado.
- Personal permanente.
- Personal contratado.
- Personal temporal.

6.3.11. Beneficios de la integración y gestión de servicios

Se mantiene el control operativo mientras se permite la utilización de opciones externas efectivas. Se proporciona una combinación óptima de recursos que equilibra el servicio al cliente y la calidad del servicio respecto al compromiso con el ROI corporativo. Ofrece mayor flexibilidad y control para el negocio y consumidor del servicio.

6.3.12. Competencias generales de gestión

Hay muchas habilidades y competencias que un gestor de “Enterprise Service Desk” requiere para desempeñar su función de manera efectiva. Encabezando la lista, y quizás como era de esperarse, se encuentran las habilidades para la gestión de personas y para el desarrollo de equipos de trabajo. Pero, muchas veces se suele dejar otras que preceden en entendimiento y que, incluso, deben ser entendidas como mandatorias e imprescindibles. Algunas de éstas son:

- Capacidades para la planificación estratégica.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de influencia.
- Habilidades comerciales y financieras.
- Habilidades de gestión del tiempo.
- Habilidades técnicas y tecnológicas, y
- Capacidades de comprensión de cómo funciona el entorno y el negocio.

6.3.12.1. Gestión de proyectos

Al margen de qué marco de trabajo, estándar, norma o metodología vayamos a utilizar, algunos aspectos requeridos de la gestión de proyectos que deben ser tomados en cuenta por el gestor del “Enterprise Service Desk”, son:

- Gestión del tiempo.
- Gestión del alcance.
- Gestión de los costes y presupuesto.
- Gestión de la calidad y la mejora continua.
- Gestión de riesgos.
- Gestión de los recursos.
- El proyecto debe ser adecuadamente planificado.
- El proyecto debe considerar criterios de éxitos claramente definidos y documentados.
- El proyecto debe identificar claramente los hitos y los entregables que deben ser alcanzados.
- Así mismo, se debe identificar a todos y cada uno de los interesados y realizar la gestión debida.
- El equipo de trabajo debe tener roles y responsabilidades definidas.
- El gestor debe considerar además una buena gestión de las comunicaciones y, sobre todo, de las expectativas de todos y cada uno de los interesados.
- El proyecto debe contemplar cierres de fase o cierre general de manera formal.

- El proyecto debe considerar la documentación de las lecciones aprendidas.

6.3.12.2. Gestión de servicios

El entendimiento compartido de los conceptos clave relativos al servicio de parte del negocio y del gestor del “Enterprise Service Desk” redundan en tener claridad respecto a que:

- La gestión de los servicios representa un conjunto de capacidades organizativas especializadas para entregar valor a los consumidores en forma de servicios.
- Se requiere un entendimiento sobre la naturaleza del valor.
- Es necesario entender la naturaleza y el alcance de los interesados.
- Será necesario comprender las maneras en las que se habilita la creación de valor a través de los servicios.

6.3.12.3. Enfoque de relaciones en la gestión de Servicios

Conforme a lo señalado como consideraciones generales acerca de valor respecto a la co-creación de este, entendemos que una organización debe hacer mucho más que simplemente “proporcionar” un servicio.

Dicha organización debe cooperar con los consumidores en las relaciones de servicio. Y, será dicha organización la que asuma el rol de proveedor y se plantee a sí misma el alcance que le atañe.

Sin perjuicio de los roles, éstos no se excluyen mutuamente y, por el contrario, las organizaciones pueden proporcionar y consumir diversos servicios, de manera puntual y en un momento específico. De esta manera, agnósticos a algún principio en particular, será posible establecer las siguientes definiciones como un enfoque general:

Relación de Servicio	Prestación de Servicio	Consumo de Servicios	Gestión de la Relación de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> Referida a la cooperación entre un proveedor de servicios y un consumidor de servicios. Ésta incluye la provisión, el consumo y la gestión de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Son las actividades realizadas por una organización para prestar servicios. Éstas incluyen la gestión de los recursos del proveedor, el acceso de dichos recursos de cara a los usuarios, el cumplimiento de las acciones acordadas y la gestión de los niveles de servicio y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> Son las actividades realizadas por una organización para consumir servicios. Éstas incluyen la gestión de los recursos para utilizar los servicios, la utilización de los recursos y la solicitud de las acciones acordadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Referidas a las acciones conjuntas entre un proveedor y un consumidor de servicios para garantizar la co-creación del valor en función de las acciones acordadas y las ofertas de servicios disponibles.

6.3.12.4. Gestión comercial y financiera

Otras de las competencias poco exploradas y asociadas a un gestor del “Enterprise Service Desk”, son las referidas a las comerciales y financieras. Muchas veces suelen ser los aspectos más débiles y dejados de lado como parte de la selección o asignación de un gestor de un “Enterprise Service Desk”, y aunque no se espera que el gestor del “Enterprise Service Desk” tenga una comprensión detallada de éstas, se consideran como razonables la terminología y prácticas básicas, como:

- Entender y manejar los aspectos referidos a una negociación exitosa.
- Gestionar el coste de brindar los servicios y aquellos que se puedan encontrar disponibles.
- Comprender la importancia y poder llevar a cabo la alineación del coste de los servicios respecto a los procesos comerciales.
- Apoyar a la organización garantizando que ofrecemos una buena relación calidad versus precio a través de la elaboración de casos de negocio y validación del retorno de la inversión.

6.3.12.5. Características requeridas para la negociación

- Capacidad para desarrollar compromisos realistas y bien planificados.
- Estar preparados para presentar un caso sólido para fundamentar la posición o argumento elegido.
- Ser flexible y estar dispuesto a cambiar de posición cuando la necesidad lo amerite.
- Capacidad para reconocer los límites dentro de los cuales se puede negociar.
- Capacidad para identificar opciones relevantes entre las que se puede elegir una solución.
- Capacidad para explicar alturadamente cualquier inquietud sobre las ideas de otros participantes.

- Soltura para solicitar ejemplos y aclaraciones de ser necesarios.
- Enfoque primario sobre reconocer claramente los requisitos antes de pretender conocer cómo cubrirlos.
- Enfoque en la comprensión de las diferencias de todos y desde todos los puntos de vista.
- Capacidad de escucha activa.
- Centrarse en encontrar responsables y no culpables.
- Al encontrar punto de entendimiento, se debe realizar seguimiento a los compromisos y comunicar oportunamente los problemas -que pudieran surgir para resolverlos- y las finalizaciones.

6.3.13. Tópicos financieros de base

6.3.13.1. Presupuesto y contabilidad

En terminología presupuestaria y contable, hay seis categorías de costes básicos que todo gestor de mesas de servicios debe conocer y manejar adecuadamente. El gestor del “Enterprise Service Desk” deberá poder distribuir cada uno de éstos de manera adecuada, conforme hayan sido proyectados, o asumir la responsabilidad de una nueva distribución ante eventualidades. En caso exista una desviación respecto a lo proyectado, deberá poder documentarlas de manera objetiva, clara, concisa y, sobre todo, deberá poder sustentarlas ante la alta gerencia, director financiero / CFO o al rol dispuesto para tales efectos.

Sin perjuicio de que puedan ser reconocidas otras categorías ad hoc, las categorías de costes a considerar son: capital, operación, fijo, variable, directo e indirecto.

Capital (CAPEX)	Operación (OPEX)
<ul style="list-style-type: none"> Estos son los costes que normalmente son aplicables a los activos físicos asignados al equipo de trabajo, departamento u organización. Por ejemplo, las estaciones de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Estos son los costes diarios aplicables a la administración de su equipo de trabajo, departamento u organización. Por ejemplo, el mantenimiento y soporte de las estaciones de trabajo asignadas.
Fijo	Variable
<ul style="list-style-type: none"> Son costes que no varían en el tiempo y suelen representar un monto estándar. Por ejemplo, el enlace de comunicaciones que permanece sin cambios, salvo se modifiquen las estructuras de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> Estos son costes que varían de un periodo a otro, y generalmente dependen del uso. Por ejemplo, determinadas aplicaciones que atraviesan el enlace tendrán un cargo distinto y representarán un variable que dependerá según el uso.
Directo	Indirecto
<ul style="list-style-type: none"> Son costes específicos en los que se incurre por algo que solo el servicio usa. Por ejemplo, el sistema de gestión de llamadas, en caso lo utilice exclusivamente el servicio y nadie más. 	<ul style="list-style-type: none"> Son los costes de los artículos que utiliza todo el personal y que pueden ser reconocidos como de uso general. Por ejemplo, el aire acondicionado, la iluminación o las redes.

6.3.13.2. Retorno de la inversión

- El Retorno de la Inversión o ROI (Return On Investment) es un método que utilizan todas las empresas para justificar las inversiones que realizan (en productos, personas, equipos, etcétera).
- En general, se calcula el período de tiempo necesario para recuperar el coste de algo, lo cual es conocido también como período de recuperación.
- Es importante que podamos demostrar el ROI de los productos y servicios proporcionados, especialmente cuando esos servicios son intangibles, tal es el caso de gran parte de lo que realiza el “Enterprise Service Desk”.
- Puede usarse como una medida del valor de la inversión lo cual permitirá realizar una evaluación sobre el coste y los beneficios que se debe esperar ver como resultado de esta (análisis de coste-beneficio).
- Una fórmula básica para calcular el ROI en forma porcentual es:

$$\left(\frac{\text{Beneficio de la Inversión} - \text{Coste de la Inversión}}{\text{Coste de la Inversión}} \times 100 \right) / \text{Coste de la Inversión}$$

6.3.13.3. Costes unitarios y facturación

Sin perjuicio de que existan planes para cobrar por los servicios, resulta imprescindible poder calcular los costes unitarios para la entrega de sus interacciones. Para poder hacer esto, primero debemos comprender el coste real de nuestros servicios y de todos y cada uno de los factores que intervienen en la entrega (en productos, personas, equipos, etcétera). Esto permitirá a los proveedores, e incluso a los consumidores, identificar algunas actividades de ahorro de costes. Es importante recordar que una facturación detallada por los servicios que se entrega o se recibe agudiza la conciencia sobre exactamente a dónde va el dinero.

De no contar con una demanda real, escenario muy común, es factible poder simular una "carga teórica", por referencia o analogía. Esta "carga teórica" servirá para establecer un "cobro teórico", el cual debe contener la utilidad o el margen previamente establecido. Esta es una buena manera para que los clientes y los consumidores en general, se familiaricen con el coste real de los servicios que utilizan antes de tener que comenzar a hacerse responsables de ellos o pagar por los mismos.

6.3.13.4. Caso de negocio

Para ser responsables del dinero que gastamos, o pedimos, debemos sustentar y justificar cuidadosamente y obtener una buena relación calidad versus precio de las inversiones que hacemos.

Un caso de negocio es, precisamente, una herramienta que nos permite justificar un proyecto propuesto sobre la base de su beneficio comercial esperado. Su propósito es brindar, a la alta gerencia o al rol dispuesto para tales efectos, información suficiente para que se pueda tomar decisiones de manera adecuada y correcta. Su estructura deberá contener por lo menos:

- Resumen ejecutivo.
- Definición del problema.
- Visión General del proyecto, con objetivos, métricas e indicadores de éxito, premisas y restricciones.
- Justificación respecto a cómo el proyecto se alinea con los objetivos estratégicos.
- Análisis coste-beneficio con, dentro de lo posible y según lo amerite, un flujo de caja, valor presente neto, tiempo para cubrir los gastos y otros indicadores.
- Análisis de alternativas.
- Aprobaciones.

6.3.13.5. Gestión de recursos humanos

Una de las competencias más valoradas para un gestor de “Enterprise Service Desk”, es la referida a la de los recursos humanos. Una de las más importantes, considerando que gran parte de la complejidad de la gestión de estos servicios radica en el factor humano. Desde cómo enfrentarse a plantear un escenario general de gestión hasta cómo proceder con acertados mecanismos de liderazgo y motivacionales, son aspectos que deben ser explorados.

6.3.13.6. Principales actividades para la gestión de RR.HH.

Un gestor de “Enterprise Service Desk” debe enfrentar todas las actividades que le son encomendadas como parte de su rol. Más aún, aquellas críticas y complejas, como lo son las referidas a la gestión de recursos humanos. Estas actividades son:



6.3.13.7. Planificación

El gestor de “Enterprise Service Desk” debe ser capaz de elaborar planes a nivel estratégico, táctico y operativo. Así mismo, debe poder cambiar, modificar y desecharlos conforme con a los requisitos comerciales del negocio. Dos de las características personales clave del gestor serán la adaptabilidad y la flexibilidad. Finalmente, el gestor de “Enterprise Service Desk” deberá ser capaz, y tendrá que, elaborar los planes de contingencia. A consideración del conocimiento del servicio, del negocio y del entorno, deberá

anticiparse a los problemas y necesidad que sean necesarios cubrir dando respuesta a los “qué pasaría sí”.

6.3.13.8. Organización de recursos

Definidos los planes, será imprescindible que el gestor del “Enterprise Service Desk”:

- Defina la estructura más eficaz para organizar a su equipo de trabajo.
- Identifique los requisitos de cada uno de los recursos con precisión.
- Identifique las habilidades de cada recurso y los alinee a los proyectos y actividades del servicio según los requisitos comerciales.
- Se asegure, durante todo el ciclo de vida del servicio, de tener los recursos necesarios en el lugar correcto, con las habilidades correctas y la actitud y el enfoque correctos, en el momento adecuado.
- Dirigir, controlar y coordinar las actividades del equipo de trabajo. Al estar ubicado en una posición de gestión, el gestor del “Enterprise Service Desk”, tendrá que:
 - Ser eficaz en la delegación y el empoderamiento cuando la situación lo amerite.
 - Estar atento para priorizar y re priorizar actividades.
 - Proporcionar orientación mas no hacer el trabajo que un especialista debe hacer.

El gestor del “Enterprise Service Desk”, deberá obtener retroalimentación para analizar y hacer recomendaciones para mejorar u optimizar: Procesos, Procedimientos, Sistemas, Recursos.

De manera consecuente, podrá elaborar informes de gestión ejecutivos que señalen claramente qué aspectos deben abordarse por el servicio o por el negocio, y por cualquiera de los roles. Las

actividades señaladas representan instancias clave de la gestión que permitirán que el servicio y el equipo de trabajo no permanezca en un continuo estado reactivo. El gestor del “Enterprise Service Desk” debe tener presente que el permanecer en dicho estado y sin metas claras viabilizará un entorno antagónico al requerido para generar valor.

6.3.14. Liderazgo y motivación

6.3.14.1. Liderazgo

Los buenos líderes se pueden definir como aquellas personas que influyen en otras para lograr un objetivo. Para lograrlo, un líder debe ser consecuente con sus creencias, ética, valores, habilidades, carácter y conocimiento. El trabajo del gestor se centra en planificar, organizar y coordinar, pero debe complementar estas actividades inspirando, motivando y estableciendo nuevas direcciones o visiones.

Algunas de las características que deben destacarse para la gestión del “Enterprise Service Desk” serán:

- Reconocer la diferencia entre la labor de gestión y la de liderazgo.
- Definir y comunicar la visión y la dirección estratégica al personal.
- Ser consecuente y predicar con el ejemplo.
- Inspirar al personal del “Enterprise Service Desk” a actividades que propendan a la mejora continua.
- Motivar y orientar.
- Fomentar la participación y la proactividad de todo el personal del “Enterprise Service Desk”.
- Tomar las decisiones que sean necesarias incluso cuando estas puedan ser impopulares.
- Practicar y fomentar el desarrollo personal continuo.
- Evaluar y trabajar con las diferentes necesidades y habilidades de su personal.

6.3.14.2. Motivación

Dado el actual entorno dinámico que se vive, la mayoría de las organizaciones operan de la manera más "eficiente" posible. Esto plantea un escenario en el cual su equipo deba estar siempre motivado para permitirles desempeñarse a un nivel alto y constante. La motivación ocurre cuando el equipo entiende que lo que está haciendo es importante y, sobre todo, cuando existen las condiciones que les permiten tener el éxito esperado.

El equipo debe recibir satisfacción por el trabajo bien hecho y sentirse apoyados, en primera instancia, por el gestor y sus compañeros.

Comprendiendo que la motivación es un impulso interno y que no se puede transmitir, el gestor podrá viabilizar un entorno que sume factores motivadores y elimine aquellos no deseables.

Algunos de los factores motivadores son:

- Logro, respecto al cómo aporta o aportó valor.
- Reconocimiento, por el trabajo bien hecho.
- El trabajo en sí mismo, asignando las tareas más adecuadas.
- Responsabilidad, haciendo que su trabajo aporte valor.
- Crecimiento, dentro de la organización.
- Desarrollo profesional, a través de capacitaciones transversales.

En este apartado sería de gran ayuda revisar nuevamente el módulo 2 de la guía: Transformación Organizativa.

6.3.15. Fase preoperativa de la implantación

El poner al negocio como centro de entendimiento de los servicios y dentro de éstos poder reconocer al “Enterprise Service Desk” como el lugar donde convergen las complejidades los mismos sirven como pauta de entendimiento de lo que su gestión implicará. Pero ¿cómo asegurar que el gestor contará con todas las variables que le permitirán realizar una excelente gestión y que no solo bastará dicho entendimiento, habilidades y competencias adquiridas?

Aunque no existen modelos, estándares, metodologías, buenas prácticas que nos aseguren esto, sí será idóneo considerar la inclusión del gestor desde la concepción del “Enterprise Service Desk”. Y, por qué no, desde la oportunidad comercial. El hacerlo dará al gestor oportunidad de brindar aportes al modelamiento que serán necesarios durante la implantación del servicio. Implantación que bien podría liderar y gestionar el propio gestor del “Enterprise Service Desk”.

Estos aportes puntualmente se enfocarán en:

- Equipos de trabajo.
- Políticas, procesos y procedimientos para la operación.
- Habilitación de herramientas.
- Puesta en marcha del servicio.

En tanto que los entregables bases que resultarán de la implantación y con las que el gestor deberá contar siempre son:

- Acta de entendimiento del modelo de implantación y modelo del servicio.
- Plan de implantación.
- Plan de pruebas, de recuperación y rollback.
- Plan de gestión del servicio.

6.3.15.1. Definición de equipo, roles y responsabilidades

Ciertamente el factor humano es uno de los aspectos más complejos a los que un gestor de “Enterprise Service Desk” se enfrenta. Durante la implantación, la complejidad podría aumentar en caso de que el servicio sea completamente nuevo. La prospección irá a la par de lo que el presupuesto tenga comprometido como una parte del todo.

De hecho, es muy probable que comprometa la mayor parte de éste. ¿Qué estructura organizacional necesito?, ¿Cuánto personal necesito?, ¿Cuándo los necesito?, ¿Dónde los necesito?, ¿Qué tipo de personal necesito? ¿Qué perfil, habilidades y competencias? Manejar la demanda y mantener los niveles de servicio acordados requerirá un trabajo fino de exploración y revisión, y aunque la experiencia previa puede ayudar en esta tarea, podremos considerar tres técnicas o métodos que suavizarán el ejercicio:

Por Analogía	Por Ratios	Por Niveles de Servicio
<ul style="list-style-type: none"> Considerando oferta, demanda y capacidad en servicios o en sectores de negocio similares. 	<ul style="list-style-type: none"> Considerando capacidad mínima y máxima de atención por personal por tipo de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Considerando capacidad media requerida para satisfacer determinado nivel de servicio.

Una consideración adicional para tener en cuenta tendrá que ver con la brecha que puede existir entre las expectativas y los alcances. Un consumidor de servicio querrá brindar u obtener un servicio excelente y sin margen de error alguno, pero no necesariamente contará con todas las variables para conseguirlo (por ejemplo: técnicas, tecnológicas, financieras) por lo que el nivel de servicio se verá impactado, sin duda alguna.

De esta actividad el gestor del “Enterprise Service Desk” deberá obtener los siguientes entregables:

- Relación de personal de implantación.
- Plan de recursos humanos.
- Organigrama del “Enterprise Service Desk”.
- Descripción de cargos y roles.
- Manual de organización y funciones.
- Matriz de riesgos de recursos humanos.

6.3.15.2. Definición de políticas, procesos y procedimientos para la operación

No menos complejo, pero probablemente más sencillo de gestionar son los aspectos referidos a la definición de políticas, procesos y procedimientos estándares para la operación del servicio. En algunos casos estos decantarán en entregables que deberán ser producidos por todas las partes interesadas. En otros, se encontrarán predefinidos. La definición de políticas será el primer punto que deberá considerar el gestor para abordar con el consumidor del servicio.

Las políticas deben ser avaladas por la alta dirección del negocio. Por lo que, el consumidor deberá gestionar el entendimiento y posterior aprobación de las que sean generadas.

Respecto a los procesos y procedimientos se plantearán acorde a lo que el negocio y su nivel de madurez demande. Sin perjuicio de esto, algunos entregables considerados para esta actividad serán:

- Plan de implantación.
- Plan de comunicaciones.
- Listado de políticas, procesos y procedimientos de operación a implementar.

6.3.15.3. Definición y selección de herramientas

El primer aspecto que el gestor debe considerar, y así debe ser entendido, es que el componente herramientas no necesariamente estará referido a un aspecto tecnológico. El plantearlo y entenderlo así puede generar equívocos que podrían generar impacto directo en el presupuesto y, claro, en la consecución de las actividades de implantación.

Al ser transversal al negocio, se puede requerir infraestructura o herramientas manuales y multifuncionales: perilleros, pinzas, regletas. Considerado ello, será necesario enfocarse principalmente en qué se requiere como:

- Servidores de aplicaciones (por ejemplo: ITSM/ESM), base de datos, archivos, comunicaciones o sus equivalentes en la nube.
- Tecnologías para el autoservicio.
- Tecnologías de auto reparación.
- Tecnologías para la autoayuda.
- Posiciones físicas.
- Equipos y mobiliario (estaciones cliente, telefonía, sillas) o sus equivalentes virtuales.

Algunos entregables básicos de esta actividad serán:

- Plan de adquisiciones de infraestructura, herramientas técnicas y tecnológicas.
- Plan de despliegue y configuración de herramientas.

6.3.16. Fase operativa de la implantación y puesta en marcha

6.3.16.1. Reclutamiento y despliegue de equipo de trabajo

Definida la capacidad requerida para afrontar la demanda inicial, y proyectada, para soportar los servicios -y como aspecto preliminar-, al iniciar el reclutamiento y despliegue del equipo de trabajo el gestor tendrá que:

- Asegurar que todas las descripciones de los puestos estén actualizadas y reflejen adecuadamente las actividades que se espera que realice el personal.
- Asegurar el salario adecuado para el puesto.
- Realizar un análisis de habilidades de su equipo existente para identificar brechas, tanto ahora como para los posibles requisitos de soporte futuros.
- Asegurar que se sigan los procesos y procedimientos de reclutamiento y contratación como: entrevistas telefónicas preliminares, verificación de referencias y pruebas de inteligencia emocional.

Aspectos que debemos considerar como parte del reclutamiento son las referidas a asegurar las habilidades y competencias que, en general, debe tener todo personal del servicio.

Las habilidades estarán referidas a: rápido aprendizaje, adaptabilidad, aceptación de responsabilidad personal, mantener la calma bajo presión, automotivación, multitarea, paciente, empático, trabajo en equipo y respetuoso. Las competencias estarán referidas a aspectos: técnicos, de negocio, servicio al cliente, resolución de problemas, gestión del tiempo, verbales, no verbales, de escucha activa y redacción.

Finalmente, y considerados cerrados los aspectos de reclutamiento, para el despliegue del equipo de trabajo habrá una actividad que debe ser cubierta y es la referida al proceso de inducción.

6.3.16.2. Inducción

Además de cubrir aspectos relativos a los alcances y beneficios como empleado, en la inducción se considera imprescindible el hecho de cubrir la comunicación de los:

- Objetivos de los servicios prestados y sus niveles de servicio asociados.
- Aspectos relativos a la seguridad y políticas del negocio.
- Procesos y procedimientos.
- Clientes y contactos en las diferentes unidades organizacionales del negocio.

6.3.16.3. Transferencia y despliegue de políticas, procesos y procedimientos estándares de operación

Esta actividad, aunque con más carga protocolar que operativa, representa la aceptación de que:

- Las políticas cuentan con el aval de la alta dirección y se considerarán las guías y lineamientos respecto a lo que el servicio puede ofrecer de manera irrestricta.
- Solo los procesos desplegados representarán los mecanismos de interacción para brindar soporte.
- Los procedimientos estándares del consumidor se consideran dinámicos y sus cambios están sujetos a los cambios en los flujos del negocio y deberán ser comunicados al servicio de manera formal antes de que se consideren activos.
- Los procedimientos estándares operativos internos podrán ser modificados y sus cambios están sujetos a los cambios en los flujos del negocio o como parte del proceso de mejora continua servicio.

6.3.16.4. Habilitación de herramientas

Esta actividad considera los esfuerzos necesarios para activar o configurar:

- Servidores de aplicaciones (por ejemplo: ITSM/ESM), base de datos, archivos, comunicaciones o sus equivalentes en nube.
- Tecnologías para el autoservicio.
- Tecnologías de auto reparación.
- Tecnologías para la autoayuda.
- Posiciones físicas.
- Equipos y mobiliario (estaciones cliente, telefonía, sillas) o sus equivalentes virtuales.

Asimismo, brinda el espacio ideal para poder realizar ajustes a todos y cada uno de los componentes referidos. El aspecto que viabiliza dichos espacios está relacionados a la obligatoriedad de realizar pruebas unitarias y pruebas integrales. Considerando integración no solo entre ellos sino también con los otros dos componentes del servicio: el equipo de trabajo y los procesos.

6.3.17. Puesta en marcha, estabilización y cierre de la Implantación

Al margen del ámbito en el cual se encuentre una implantación ésta considera un hito de culminación. La implantación del “Enterprise Service Desk” no es ajena a este principio. De hecho, es a partir de este hito en el que el servicio operará con carga real, a consideración de lo planteado como diseño y según lo determinado como resultados luego de las pruebas unitarias y pruebas integrales. Este inicio de operaciones con carga real es la que conoceremos como puesta en marcha.

Con la puesta en marcha es previsible que, sin perjuicio de lo estimado y con el día a día, en la realidad se planteen y sean

necesarios nuevos ajustes en cualquiera de los componentes del servicio: equipo de trabajo, procesos y herramientas.

Esta cadena de nuevos ajustes se realizará a través del tiempo y por un periodo determinado, al cual llamaremos estabilización. Solo luego de realizados los nuevos ajustes, culminado el periodo de estabilización y con la aceptación de los consumidores del servicio podremos dar por cerrada la implantación.

Algunas cuestiones para tener cuenta:

- No existe ningún producto o servicio perfecto.
- Esperar a realizar todos los ajustes para terminar la implantación nos llevaría a un escenario interminable.
- Aunque liberar un producto o servicio con errores puede ser referido como una mala práctica, en definitiva, sí lo es el hacer una sin ubicar todos y cada uno de los errores.
- Por esto, el fin de la estabilización puede plantear como parámetro de finalización el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y el contar con la lista de todos ajustes que aún podrían realizarse siempre y cuando estos sean permitidos por dicho estándar de calidad.

Finalmente, el cierre de implantación se formalizará con un documento cuya estructura haga referencia a la culminación de las actividades para los tres componentes del servicio:

Equipo de trabajo	Procesos	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Personal contratado y asignado al servicio, plan de implantación aprobado, plan de capacitación ejecutado, diseño de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas, procesos y procedimientos desplegados. 	<ul style="list-style-type: none"> Configuradas y operativas, pruebas unitarias y pruebas integrales realizadas y con resultado satisfactorio.

6.3.17.1. Procesos para la gestión de un “Enterprise Service Desk”

6.3.17.1.1. Gestión de proveedores

El propósito de la gestión de proveedores radica en garantizar que éstos gestionen de manera adecuada la provisión de productos y servicios requeridos para entregar el valor esperado por todas las partes interesadas.

El gestor del “Enterprise Service Desk” debe propiciar relaciones colaborativas que planteen un sentido de sociedad en el negocio. El éxito o fracaso en la consecución de los objetivos del servicio repercutirá tanto en el proveedor mismo como en los consumidores de este. Las actividades principales para llevar una adecuada gestión de proveedores serán:

- Establecer un único punto de control para todos los proveedores del servicio. Tanto internos como externos al mismo.
- Negociar contratos conforme a lo establecido por la política general definida por el negocio o específica para el “Enterprise Service Desk”. Esto incluye activar los soportes complementarios o suplementarios, por ejemplo, con otras estructuras organizacionales, para ser consecuentes con la misma.

- Gestionar las relaciones y contratos producto de las negociaciones realizadas durante todo el ciclo de vida del servicio.
- Control y seguimiento del desempeño de los proveedores de tal manera que aseguremos el cumplimiento de los alcances, términos y condiciones de sus contratos.
- Gestionar las relaciones y contratos producto de las negociaciones realizadas durante todo el ciclo de vida del servicio.
- Control y seguimiento del desempeño de los proveedores de tal manera que aseguremos el cumplimiento de los alcances, términos y condiciones de sus contratos.

6.3.17.1.2. Gestión de la seguridad de la información

La gestión de la seguridad de la información es el proceso responsable de garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos, la información, los datos y los servicios del negocio. Por lo general, forma parte de la seguridad empresarial general de la organización, que incluye áreas como el acceso a datos, edificios y llamadas telefónicas para toda la organización.

La seguridad requerida se establece mediante políticas, procesos, comportamientos, gestión de riesgos y controles, que deben mantener un equilibrio entre:



Es importante que todos los miembros del equipo conozcan y comprendan las políticas y los procedimientos de seguridad de la organización. Más aún, deben estar preparados para reportar infracciones por:

- Robo de activos corporativos o personales.
- Instalación ilegal de software.
- Compartir o distribuir tarjetas de identificación o contraseñas.
- Políticas de servicios electrónicos a través de correo electrónico, Internet, Intranet, redes sociales, etcétera.

6.3.17.1.3. Gestión del conocimiento

El propósito de este proceso es mantener y mejorar el uso de la información y el conocimiento en toda la organización. La gestión del conocimiento proporciona un enfoque estructurado para definir, construir, reutilizar y compartir conocimientos en diversas formas. A medida que el negocio se mueve más hacia las soluciones digitales, la gestión del conocimiento se vuelve aún más importante.

Es importante recordar que el “conocimiento” no es simplemente información. El conocimiento –explícito, tácito o intuitivo– es el uso de la información en un contexto particular. Y esto, debe ser entendido por todos en el negocio. La gestión del conocimiento debe garantizar que las partes interesadas obtengan la información correcta, en el formato adecuado, en el nivel correcto y en el momento correcto.

El gestor debe comprender que el “Enterprise Service Desk” tiene la responsabilidad de:

- Utilizar toda la información y los datos de resolución disponibles para lograr una alta tasa de resolución de primer contacto para los consumidores a quienes dan soporte.

- Proporcionar retroalimentación sobre el valor relativo de los elementos de conocimiento y otra información disponible.
- Generar plantillas que permitan contener la información requerida para proporcionar resoluciones de primer contacto.
- Predicar con el ejemplo y fomentar el uso amplio y extendido de los sistemas de gestión del conocimiento implementados en el negocio.

6.3.17.1.4. Gestión del riesgo

Sin perjuicio, o a propósito, de lo que podamos traer de las competencias generales de gestión, conforme lo señala la ISO 31000:2018, las directrices de la gestión de riesgos son aplicables en todos los niveles y en cualquier tipo de organización.

El principio del más alto nivel es que el propósito de la gestión de riesgos se centra en la creación y protección del valor. Desde el enfoque de procesos, la gestión de riesgos mejora el rendimiento, fomenta la innovación y apoya el logro de los objetivos.

El gestor del “Enterprise Service Desk” debe asimilar esto y jamás olvidar que el riesgo también puede asociarse con la oportunidad. De hecho, el no aprovechar las oportunidades es un riesgo en sí.

Durante la operación misma, los riesgos deben ser evaluados y tratados, pero también se identificarán nuevos riesgos. Las decisiones sobre los riesgos deben ser equilibradas para que los beneficios potenciales valgan más que el coste de para abordar el mismo.

Al respecto, la innovación puede representar el mejor ejemplo de esto. Es arriesgada siempre, pero podría reeditar en grandes beneficios al mejorar los servicios mismos. Finalmente, el gestor del “Enterprise Service Desk” debe tener claro también que:



6.3.17.2. Procesos para la operación de un “Enterprise Service Desk”

6.3.17.2.1. Gestión de incidentes y peticiones del servicio

La gestión de los incidentes y la gestión de las peticiones son quizás dos de los procesos más importantes del “Enterprise Service Desk”. De hecho, son dos de los procesos que redundan en ser promotores directos de la gestión del “Enterprise Service Desk”, y el gestor debe entender y asimilar esto a la perfección. La gestión de ambos procesos puede incluir además actividades de los equipos tercera línea; no se limita necesariamente al soporte de primera línea y segunda línea.

6.3.17.2.2. Gestión de incidentes

El propósito de la gestión de incidentes radica en restablecer el funcionamiento normal del servicio resolviendo los incidentes lo más pronto posible para minimizar cualquier impacto adverso en las operaciones comerciales y garantizar que se obtengan los mejores niveles posibles de servicio. El “Enterprise Service Desk” se encuentra en el centro del proceso de gestión de incidentes. El “Enterprise Service Desk” será responsable de:

- Proporcionar un único punto de contacto para soporte.
- Aduñarse de los incidentes reportados.

- Monitorizar y hacer seguimiento del progreso de los incidentes de extremo a extremo.
- Resolver tantos incidentes como sea posible en el primer contacto.
- Facilitar la resolución de incidentes tan pronto como sea posible.
- Escalar incidentes a otros equipos conforme al flujo y los acuerdos de niveles de servicio definidos.
- Proporcionar datos al proceso de gestión de problemas.

Una buena gestión de incidentes debe redundar en beneficios que incluyan:

- Una reducción del impacto de los incidentes en el negocio.
- Menos tiempo de inactividad para el negocio.
- Coherencia en la categorización y, sobre todo, priorización de incidentes.
- Proporcionar una fuente de información para identificar puntos de falla.
- Ayuda a prevenir futuros incidentes facilitando, a la vez, la mejora continua del servicio.
- Ayuda en la identificación de tendencias de incidentes y flujos de trabajo.

6.3.17.2.3. Gestión de peticiones

El propósito de la gestión de peticiones radica en atender una solicitud formal de un cliente para obtener información, asesoramiento, un cambio estándar o para acceder a un servicio. Las responsabilidades atribuidas al “Enterprise Service Desk” en este proceso serán:

- Proporcionar un canal para que los consumidores del servicio soliciten y reciban servicios estándar para los cuales existe un proceso de aprobación y calificación predefinido.
- Brindar información a los clientes sobre la disponibilidad de servicios y el procedimiento para obtenerlos.

- Obtener y entregar los componentes de los servicios estándar solicitados.
- Ayudar con el tratamiento de la información general, quejas o comentarios.

6.3.17.2.4. Gestión de problemas

Es el proceso responsable de gestionar los problemas, de manera proactiva y reactiva, a través de su ciclo de vida. Siendo su propósito estar enfocados en:

- Establecer la causa raíz de los incidentes y luego iniciar acciones para mejorar o corregir la situación.
- Minimizar el impacto adverso de incidentes y problemas en el negocio causados por errores en los procesos, y prevenir la recurrencia de incidentes relacionados con dichos errores.

Por lo tanto, el “Enterprise Service Desk” será responsable de:

- Reportar cualquier incidente recurrente para el cual no existe una solución a largo plazo.
- Trabajar con otros equipos funcionales o técnicos, cuando sea apropiado, para ayudar con el diagnóstico de problemas.
- Asegurarse que los incidentes, y los pasos para resolverlos, se hayan registrado correctamente.
- Asegurarse del uso de la base de datos de conocimiento para una rápida resolución de incidentes recurrentes o de rutina.

Como resultado de la gestión de problemas podemos lograr obtener múltiples beneficios, siendo los más destacados:

- Reducción del tiempo de resolución y número de incidentes.
- Aumento de la tasa de resolución del primer contacto para el “Enterprise Service Desk”.

- Reducción del tiempo de inactividad de los procesos redundando en una mayor disponibilidad de los servicio y previsible aumento de la productividad en el negocio.
- Generación de un enfoque, y percepción por parte de los consumidores del servicio, de contar con un soporte proactivo.
- Contribución a la mejora continua del servicio.

6.3.17.2.5. Gestión de cambios (operativos)

Es el proceso responsable de gestionar los cambios a lo largo de su ciclo de vida; de tal manera, que se limiten los incidentes relacionados con éstos.

De manera general, el “Enterprise Service Desk” será responsable de:

- Registrar los cambios según lo solicitado.
- Participar en la evaluación del riesgo según lo solicitado.
- Escalar según corresponda cualquier incidente que pudiera haber sido causado por los cambios.
- Mantener plena conciencia de cuándo se programan los cambios, con el fin de identificar si pueden ser o no la causa de incidencias o problemas.
- Detener los cambios que puedan afectar negativamente a la prestación de los servicios.
- Comunicar el tiempo de inactividad planificado del servicio y las interrupciones al consumidor de este.

Un proceso de gestión de cambios bien estructurado e implementado nos debe garantizar:

- Que solo se realicen cambios aprobados y autorizados.
- Aumente la visibilidad y comunicación respecto a los cambios aprobados y autorizados, –o no–.
- Una mayor protección para el negocio como consecuencia de la minimización de interrupciones.

- Una mejora en la estabilidad y disponibilidad de los servicios y sistemas, el evitar cambios fallidos.

6.3.17.2.6. Gestión de versiones y despliegues

La gestión de versiones y despliegues se ocupa de la construcción, prueba y despliegue de servicios especificados en el repositorio de diseño de servicios para cumplir con los requisitos y objetivos de las partes interesadas. Se ocupa además de garantizar que los consumidores del servicio puedan utilizarlos de manera eficaz. También se ocupa del soporte temprano. Esto es, antes de que el servicio pase a fase operativa.

Usualmente, durante la fase de versiones y despliegues, el “Enterprise Service Desk” amplía su capacidad para incluir personal que pueda trabajar de la mano con los equipos funcionales desarrolladores del servicio o que tenga experiencia en probar y ejecutar el mismo. Puede revisar, además, los principales indicadores de gestión considerados como parte del diseño, los niveles de servicio esperados y los umbrales de monitoreo deseados, y proporcionar recursos adicionales para la gestión de incidentes y problemas.

El “Enterprise Service Desk” será responsable de:

- Trabajar a la par con los equipos funcionales desarrolladores del servicio para garantizar que el mismo pueda recibir el soporte adecuado durante y después de la liberación y despliegue.
- Apoyar el proceso de liberación y despliegue de la manera más flexible posible para adaptarse a varios niveles de soporte según sea necesario.
- Participar en las comunicaciones y la gestión de expectativas durante las versiones y despliegues.
- Proporcionar información en formatos y plantillas adecuados, de tal manera que se garantice que la información se proporcione en una forma adecuada para el soporte.

Los principales beneficios del proceso de gestión de liberación y despliegues incluyen:

- Mejor calidad y mayor tasa de éxito en el lanzamiento de servicios.
- Menor interrupción de servicios.
- Una adecuada gestión de liberación y despliegues reduce la carga en el “Enterprise Service Desk”.
- Mantener un registro de auditoría de servicios liberados y desplegados.

6.3.17.2.7. Gestión de la configuración

La gestión de la configuración es el proceso responsable de garantizar que los elementos de configuración necesarios para prestar los servicios en el negocio se controlen adecuadamente y que la información sobre los mismos esté disponible en el momento que se necesite de manera precisa y confiable. En general, proporciona un modelo lógico de la infraestructura de los servicios. Las actividades atribuibles al “Enterprise Service Desk” serán:

Utilizar la información contenida en el sistema de gestión de la configuración para facilitar el registro de incidentes de forma rápida y precisa.

Actualizar la información de configuración para respaldar un diagnóstico de incidentes preciso.

Notificar a la persona responsable del proceso sobre cualquier discrepancia basada en la información recibida durante el registro de incidentes para que se pueda realizar el cambio pertinente.

Los principales beneficios de este proceso son:

Los servicios, los procesos y los elementos de configuración se gestionan y mantienen adecuadamente. Para ello será necesario considerar el registro detallado de sus propiedades: qué es, dónde está, quién es el propietario, quién lo usa, cuántos hay, cuánto costó, cuánto se gasta en el mantenimiento, cuál es su nivel de uso, etcétera.

Se mantienen las relaciones y dependencias entre los elementos de configuración y los servicios del negocio para permitir un inventario integrado e inteligente.

6.3.17.2.8. Gestión de la continuidad del servicio

El proceso de gestión de la continuidad del servicio garantiza que el proveedor pueda proporcionar los niveles de servicio mínimos requeridos -o acordados-, reduciendo el riesgo a un nivel aceptable y planificando la recuperación de este. Las responsabilidades del “Enterprise Service Desk” en el proceso de gestión de la continuidad del servicio son:

- Participar en el desarrollo de un plan de continuidad del servicio.
- Desarrollar un plan de continuidad del “Enterprise Service Desk” con el fin de proporcionar apoyo posterior a la emergencia para servicios críticos y desarrollar un plan a largo plazo para restaurar todos los servicios a la normalidad.
- Designar a un propietario del proceso para que sea responsable del plan.
- Proporcionar una lista de contactos del personal del “Enterprise Service Desk” actualizada.
- Identificar la infraestructura y las actividades críticas del “Enterprise Service Desk”.
- Colaborar con otros propietarios del plan de continuidad del servicio para garantizar que el plan del “Enterprise Service Desk” se integre con el plan más amplio.

- Brindar apoyo para probar, revisar y actualizar periódicamente el plan a fin de garantizar que continúe siendo adecuado para su propósito.
- Proporcionar detalles de una instalación alterna para el servicio de soporte.
- Proporcionar detalles de dónde encontrar una copia de los procesos y procedimientos de soporte.

6.3.17.2.9. Gestión del catálogo de servicio

El catálogo de servicios es una base de datos o documento estructurado con información sobre todos los servicios del negocio, en todos sus estados. Contiene información sobre los servicios al detalle, con sus relaciones, componentes, elementos de configuración u otros servicios de soporte organizado en, básicamente, dos formas:

- De cara al cliente.
- De cara a los servicios de soporte.

El “Enterprise Service Desk” será responsable de ser el puente entre el negocio y los consumidores del servicio para comunicar:

- El coste del servicio.
- Cómo acceder a la información del servicio.
- Cómo realizar solicitudes para acceder a determinado servicio.
- Cómo interactuar y qué puede hacer el proveedor del servicio.
- Comunicar al gestor del catálogo sobre cambios o inexactitudes en su contenido.

Los beneficios de este proceso son:

- Mejor conocimiento respecto al valor de cada servicio en el negocio.

- Se transparenta la relación entre el proveedor del servicio y el consumidor de este.
- Se propende a una contar con comprensión homologada de los servicios en el negocio.
- El “Enterprise Service Desk” puede utilizarlo como una herramienta de marketing respecto a los servicios prestados.

6.3.17.2.10. Gestión de niveles de servicio

La gestión de niveles de servicio es un proceso cuyo propósito radica en la optimización y la provisión de una entrega y un soporte rentables de los servicios alineados con los requisitos comerciales del negocio.

Este proceso debe asegurarse de que se alcancen los niveles acordados de prestación de servicios para los servicios actuales y futuros. Debe desarrollar estrategias y enfoques que hagan posible un mejor uso de los servicios.

Involucra tanto a proveedores como a consumidores del servicio.

La gestión de niveles de servicio debe lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda, por lo que se requerirá que los proveedores y los consumidores del servicio definan, negocien, acuerden y supervisen los niveles de servicio.

Los componentes principales son:

- Requisitos de Niveles de Servicio: útiles para el diseño de los servicios.
- Catálogo de Servicios: incluye características y detalles de los servicios.
- Programa de Mejora del Servicio: requerido para monitorizar y mejorar los niveles de servicio.
- Contratos de Soporte: documento legalmente vinculante con proveedores de servicios externos.

- **Acuerdos de Niveles de Servicio:** acuerdos escritos entre proveedores y consumidores de servicios que definen responsabilidades, roles y expectativas para cada parte. No son documentos legalmente vinculantes.
- **Contrato de Niveles de Servicio:** documento legalmente vinculante negociado directamente entre el cliente y el proveedor de servicios subcontratado.

La gestión en este proceso requerirá revisiones periódicas del desempeño del servicio para validar el estado de los niveles de servicio alcanzados respecto a los esperados. Será necesaria la generación periódica de informes.

Las responsabilidades del “Enterprise Service Desk” en este proceso incluyen:

- El prestar servicios alineados a los acuerdos de niveles de servicio definidos.
- Revisar el desempeño de los servicios e identificar áreas de mejora.
- Participar en el proceso de generación de informes de servicios.
- Alentar a otras unidades organizacionales a observar y seguir los requisitos de los acuerdos de nivel de servicio o contratos de niveles de soporte.

6.3.17.3. Procesos técnicos de un “Enterprise Service Desk”

6.3.17.3.1. Gestión de infraestructuras y plataformas

El propósito de este proceso radica en supervisar la infraestructura y las plataformas utilizadas por el negocio. Así mismo la gestión incluye la provisión de tecnología necesaria para respaldar las actividades que crean valor para el negocio y, en general, para todas las partes interesadas. Podría incluir tecnología para el autoservicio, tecnologías de auto reparación y tecnologías para la autoayuda.

El “Enterprise Service Desk” será responsable de:

Monitorización de los servicios desplegados en la infraestructura y las plataformas físicas o virtuales que hayan sido provistas y acorde a los alcances requeridos para tal fin.

Monitorización de los componentes y elementos de configuración que un consumidor usa para acceder al servicio.

Monitorización de las edificaciones o instalaciones que un consumidor requiere para acceder al servicio.

Los beneficios de este proceso estarán orientados a:

Entregar información sobre las oportunidades y limitaciones de infraestructura y plataformas que se tienen para la provisión de servicios.

Entregar información sobre las oportunidades de mejora continua para la provisión de servicios.

Proporcionar la información necesaria sobre los componentes y servicios adicionales que pudieran ser requeridos, incluso a nivel operativo.

6.3.17.3.2. Gestión de aplicaciones

El propósito de este proceso radica en garantizar que las aplicaciones cumplan con las necesidades de los consumidores de servicios en términos de: funcionalidad, confiabilidad, mantenimiento, cumplimiento y capacidad de auditoría. El alcance cubre aplicaciones de escritorio, aplicaciones móviles, software integrado y sitios web. La gestión de las aplicaciones abarca las siguientes actividades:

- Arquitectura de soluciones.
- Diseño de la solución.
- Desarrollo de la aplicación.
- Pruebas unitarias y pruebas integrales de la aplicación.
- Pruebas de aceptación.

- Gestión de repositorios.
- Creación de paquetes para el despliegue de la aplicación.
- Control de versiones.

Y, dentro de ese espectro, el “Enterprise Service Desk” tendrá como responsabilidad:

- Proporcionar información sobre las oportunidades y limitaciones relacionadas con la creación y el cambio de las aplicaciones en el negocio.
- Proporcionar retroalimentación para utilizar las aplicaciones u optimizarlos con el fin de facilitar la creación conjunta de valor.

La presente página se ha dejado en blanco de forma deliberada.

Bibliografía



Bibliografía

- The Effective Change Manager's Handbook – Essential guidance to the Change Management Body of Knowledge. Richard Smith, David King, Ranjit Sidhu and Dan Skelsey. The APM Group Limited, 2014. ISBN 978 0 7494 7307 5.
- ISO/IEC 38500:2015 – International Standard. Information Technology – Governance of IT for the Organization - ISO/IEC 2015
- COBIT® 5 Un Marco de Negocio para el Gobierno y la Gestión de las TI de la Empresa - © 2012 ISACA - ISBN 978-1-60420-282-3.
- Waltzing with the Elephant: A comprehensive guide to directing and controlling information technology. Mark Toomey. Infonomics Pty Ltd. ISBN: 978-0-9806830-0-4.
- The Digital Transformation Playbook Rethink your business for the digital age. David L. Rogers. Columbia Business School Publishing 2016. E-ISBN 978-0-231-54165-7.
- International Standard ISO/IEC 20000-1 – Third edition 2018-09 - Information technology - Service management — Part 1: Service management system requirements - © ISO/IEC 2018.
- Fundamentals of Business Process Management - Second Edition - Marlon Dumas, Marcello La Rosa, Jan Mendling, Hajo A. Reijers. – Springer –ISBN 978-3-662-56508-7
- ISO/IEC 19510 – International Standard. Information Technology – Object Management Group Business Process Model and Notation. ISO, Geneva, 2013.
- BPM CBOK Version 3.0. 1st EDITION – Association of BPM Professionals. © ABPMP 2013. ISBN-13: 978-1490516592.
- ITIL® 4 - A Pocket Guide – Jan Van Bon - Van Haren Publishing – ISBN 978 94 018 0439 4.

- Service Desk Handbook – A guide to service desk implementation, Management and support – Sanjay Nair – IT Governance Publishing – ISBN 978-1-78778-238-9.
- A Guide to Service Desk Concepts – Donna Knapp – ©2010 Course Technology, Cengage Learning – ISBN-13: 978-0-324-78506-7.
- A Guide to Customer Service Skill for the Service Desk Professional – Donna Knapp – ©2015 Cengage Learning – ISBN-13: 978-1-285-06358-4.
- Service Desk and Incident Manager: Careers in IT Service Management – Peter Wheatcroft – ©2014 BCS Learning & Development Ltd – ISBN: 978-1-78017-233-0.
- Service Desk Superhero: A Step-By-Step Guide – Mike Holandez – THINQsys Inc. – ISBN-13: 978-1-9990315-0-3.
- ISO/IEC 20000-1:2011 Information technology — Service management. - Part 1: Service management system requirements
- ISO/IEC 20000-1 – Third edition 2018-09 - Information technology - Service management — Part 1: Service management system requirements - © ISO/IEC 2018.

La presente página se ha dejado en blanco de forma deliberada.



JuanMa Espinoza

Cuenta con más de 20 años de destacada trayectoria profesional, siempre centrado en el mundo de la consultoría de gobierno y gestión -tanto en el mundo de TI como fuera de este- habiendo desarrollado y adquirido su experiencia en diferentes sectores de la economía, tales como transporte, financiero, logístico, telecomunicaciones, minería, servicios BPO, entre otros; tanto en organismos públicos como privados en España y Latinoamérica.

Durante este camino ha liderado y participado en multitud de proyectos relacionados con su expertise, proporcionando soluciones y nuevas formas de hacer las cosas a una gran variedad de organizaciones, y ha contribuido ampliamente al desarrollo de miles de profesionales a través de su faceta de entrenador. Es un profesional apasionado que cree firmemente en que es posible desarrollar una lógica de servicios diferente y por ello ha dedicado gran parte de su trayectoria a difundir sus planteamientos, colaborando con algunas de las principales casas certificadoras del mundo en el desarrollo, validación y lanzamiento de nuevos modelos y enfoques de gestión.

Un verdadero referente del “Enterprise & IT Service Management”, ampliamente reconocido en el mundo de habla hispana; quien además participa de manera habitual como ponente invitado en eventos de transferencia y divulgación de conocimientos.

www.laguiaesm.com

Con el respaldo y patrocinio de

izertis



Global Trust Association®

