



## **LAS 10 PEORES PRÁCTICAS DE SOPORTE TÉCNICO Y CÓMO SOBRELLEVARLAS**

En el difícil clima económico actual, es fundamental proporcionar un soporte técnico excelente para diferenciarse de la competencia. Todo esto se agrava debido a la presión subyacente de mejorar el servicio al cliente y reducir los costes de soporte con una menor cantidad de recursos y presupuestos más reducidos.

Es en este entorno que muchos profesionales de soporte técnico intentan implementar las mejores prácticas en su área. Sin embargo, la calidad del servicio, la productividad y el rendimiento financiero de las empresas normalmente se rigen por las peores prácticas: problemas provocados por la propia empresa, derivados de decisiones a corto plazo.

Este informe analizará 10 de las "peores prácticas" más comunes en las actividades de soporte al cliente. Cada análisis incluirá una sección en la que se mostrará cómo estas "peores prácticas" pueden darse en su centro de contacto y qué se puede hacer para mejorarlas. Hablaremos sobre cómo evitar errores involuntarios de gestión que pueden perjudicar el rendimiento desde dentro de la empresa, así como de los buenos y malos usos de la tecnología de soporte.

El conjunto de pautas incluidas en este informe constituyen un resumen de una nueva clase de las mejores prácticas de soporte técnico. También veremos las últimas innovaciones en herramientas de soporte técnico remoto que pueden utilizarse para incrementar la productividad de sus equipos de soporte y aumentar los niveles de satisfacción general de sus clientes.

# Las 10 peores prácticas de soporte al cliente

## 1. Utilizar métricas de desempeño con demasiada rigidez

Las buenas métricas son una de las mejores cosas que les ha ocurrido a los centros de soporte. Si se utilizan correctamente, permiten analizar tendencias, encontrar brechas en las operaciones y la calidad, así como mantener los estándares del servicio.

El problema con las métricas se presenta cuando comienzan a convertirse en un fin en sí mismas, en lugar de en un medio. El mal uso de las métricas puede llevar a varias consecuencias negativas para la empresa: agentes poco comprometidos que se apresuran en terminar la comunicación con el cliente para reducir el tiempo promedio de atención; empleados dedicados que se frustran con objetivos imposibles de alcanzar, o clientes molestos por la insistencia de los agentes que intentan aumentar las ventas sugestivas.

A continuación le mostramos otras maneras de determinar cuándo sus métricas no están funcionando:

- » **Cuando favorecen al proceso sobre los resultados.** ¿Desea que las llamadas de soporte parezcan automáticas y sin interés? Haga más hincapié en el cumplimiento de los guiones. ¿Desea reducir su nivel de satisfacción del cliente? Obligue a todos a cumplir el tiempo medio de las llamadas. Además, controlar el tiempo que los agentes pasan sentados y el hecho de que tengan que medir sus descansos puede fácilmente conseguir que un equipo de trabajo motivado se sienta apesadado.

Tenga en cuenta que las métricas del proceso son realmente importantes. No obstante, cuando su gestión depende en gran medida de ellas y no las utiliza para los fines previstos (a saber, la supervisión y capacitación de personas que se desvían en gran medida de las normas del grupo), por lo general reducirá las métricas de resultado en las cuales debería basarse su gestión, tales como la productividad, la rotación, los ingresos y los niveles de satisfacción del cliente.

- » **Cuando se intentan medir demasiadas cosas.** Recuerde la última vez que jugó a un videojuego con demasiados desafíos y no logró avanzar al siguiente nivel. ¿Volvió a jugar a ese juego? La misma psicología se aplica al trabajo en su equipo de soporte.

El éxito, y no el fracaso, motiva a las personas. La mayoría comienza su carrera en un centro de soporte con el deseo de hacer un buen trabajo y, si es posible, destacarse. Es por esto que cuando mide 14 estándares diferentes, las personas comienzan a fallar en alguno. Y si además se las castiga por incumplir alguno de estos 14 estándares, resulta bastante lógica la tasa de rotación del 100% sobre la que usted y su equipo de administración suelen quejarse.

- » **Cuando las métricas le hacen pensar en aspectos categóricos.** Usted quiere que todos alcancen siempre sus objetivos. Es por eso que establece un objetivo razonable para limitar las derivaciones a otros sectores, el registro de casos, o las ventas de productos adicionales y divulga dichos objetivos a todo su equipo.

¿Sabe qué? Al hacerlo elimina la motivación de un representante que tiene excelentes habilidades personales pero no es tan rápido ni tan "técnico" como el resto del equipo, o de un agente cuyos actos heroicos logran salvar cuentas importantes, pero no siempre es exhaustivo en la documentación, o del empleado con experiencia que no alcanza sus estándares de tiempo medio de manejo de llamadas, pero es una excelente ruta de derivación para otros.

Para que las métricas de desempeño le den un mejor resultado, observe con una postura crítica aquellas que son importantes como competencias de entrada y cuáles les sirven mejor como pautas flexibles y no rígidas. Después úselas como una herramienta estratégica para la formación y la mejora del desempeño, y no como reglas rígidas que desmotivan y alejan a las personas.

### Medición correcta del soporte técnico

A continuación se exponen algunas maneras de utilizar herramientas de automatización del soporte remoto para medir los estándares adecuados:

#### 1. ¿Utiliza encuestas antes y después de las sesiones de soporte técnico?

Tanto si ofrece soporte interno como externo, si añade una encuesta previa a la sesión podrá detectar cuál es el problema y derivar a la persona al representante más idóneo para solucionarlo. La idea es evitar que una persona que tiene un problema con Mac hable con alguien que solo tenga conocimientos de Windows. Esto mejora la resolución en la primera llamada y consolida las habilidades, la especialización y el nivel de experiencia de su equipo de soporte. Por otro lado, una encuesta posterior a la sesión puede ofrecerle métricas para evaluar su papel en la resolución de los problemas.

#### 2. ¿Integra métricas con los registros de transacción?

Contar con un registro de sesiones ofrece a la gerencia una excelente visibilidad para observar cómo se trabaja en equipo para resolver los problemas del cliente. Por ejemplo, un representante de soporte que une a la llamada a un experto en la materia no será penalizado por haber derivado al cliente.

#### 3. ¿Por qué esperar a que haya ocurrido un problema para reaccionar a las métricas de desempeño?

Con plataformas de soporte eficaces, los supervisores pueden observar las acciones de los agentes durante una sesión de soporte técnico remoto, realizar derivaciones y ofrecer servicios de colaboración en tiempo real cuando sea necesario. Esto le permite al supervisor ejemplificar procedimientos correctos de soporte durante una transacción en vivo con el cliente, enseñar a los agentes mientras estos observan cómo se deriva un problema e incluso reunir a un grupo de agentes senior que trabajen en conjunto sobre un problema dentro de la misma sesión de soporte remoto.

## 2. Recompensar objetivos secundarios en lugar de objetivos primarios

La otra cara de usar métricas para alentar a las personas es que su estructura de recompensas también puede ser un campo de minas. El autor Michael LeBoeuf sostuvo en una ocasión que "el principio de administración más importante del mundo" es que las personas harán aquello por lo que obtengan una recompensa, y esta recompensa puede funcionar en favor suyo o en su contra.




Por ejemplo, los analistas de la industria describen el concepto de "responsabilidad total del contacto" cuando un servicio de atención al cliente asume la responsabilidad de una transacción y se ocupa de todo su ciclo de vida. Si solo se hace hincapié en la satisfacción del cliente dos veces al año y en la productividad dos veces al día, lo único que se logra es atentar contra este concepto. Cuando se evalúa a los agentes en virtud de su desempeño individual pero el éxito económico depende de los resultados grupales, ¿adivine qué prevalece? Independientemente de lo que se diga en público, muy pocos agentes colaborarán entre sí si esto tiene un "costo" al momento de la evaluación.

Cualquier recompensa puede convertirse en un problema si no se evalúa con cuidado. Por ejemplo, supongamos que todos reciben recompensas de acuerdo con su productividad. Será muy difícil en ese caso motivar al equipo para que se ocupen de realizar el seguimiento de un problema complicado hasta que el cliente quede satisfecho. Analicemos ahora las tasas de resolución de problemas. Piense en distintos problemas que se "cerrarán" de forma prematura y que darán lugar a llamadas reiteradas y menores niveles de satisfacción del cliente. Otro parámetro podrían ser los ingresos por ventas inducidas por el agente. Pero tenga cuidado, esto podría generar más clientes enfadados que compras.

Incluso el área de satisfacción del cliente, que es en apariencia inofensiva, puede generar controversia dentro de un equipo de soporte. Los clientes suelen quedar más satisfechos con respuestas rápidas y completas que con problemas complejos sin una solución fácil. Por lo tanto, recompensar a las personas únicamente por la satisfacción al cliente puede provocar que éstas abandonen los casos difíciles y acudan a interminables derivaciones.

¿Esto significa que estará eternamente condenado a un mundo sin reglas ni parámetros, en el que la gente no debe preocuparse por su desempeño, como si en una universidad no existieran las calificaciones? En absoluto. Significa que cuando se recompensa a las personas, se deben tener en cuenta objetivos equilibrados. Cree una matriz de competencias que combine objetivos de desempeño, ingresos, clientes y equipos. Utilice herramientas como encuestas de satisfacción del cliente y revisiones de desempeño completas para evaluar resultados reales. Y sobre todo, lleve un registro de estos resultados para asegurar que sus recompensas sean coherentes con su misión.

¿Utiliza métodos para determinar la satisfacción del cliente en relación con el desempeño de soporte?

Repuesta	0%100%	Número de respuestas	Ratio de respuestas
Sí		77	75.4 %
No		13	12.8 %
Sin respuesta		12	11.8 %
	Total	102	100%

Fuente: SupportIndustry.com, 2010.

### 3. Utilizar la "capacitación positiva" en lugar de la formación práctica

Un cliente importante exige un reembolso por su instalación de software de 30.000\$. ¿Las enseñanzas del último orador motivacional sobre "crear momentos mágicos" le ayudarán a resolver esta situación? Probablemente no. Pero enseñar a las personas los procedimientos para solucionar situaciones críticas (que son todas habilidades procedimentales, que pueden enseñarse) tiene un impacto directo y mensurable sobre la moral, la rotación, el desempeño y el resultado final.

A continuación incluimos un ejemplo de cómo sus agentes parafrasean o confirman lo que manifiesta un cliente. Estas son habilidades mecánicas que pueden tener un impacto enorme sobre cómo se sienten sus clientes, en especial cuando no están satisfechos y, a su vez, pueden afectar la productividad de sus agentes. A menos que les enseñe a usar uno de estos tres métodos básicos, es probable que no sepan cómo responder a un cliente:

- » **Observar:** Refléjese en lo que el cliente expresa o siente. Por ejemplo: "Noto por su tono de voz que se siente frustrado con esta situación".
- » **Validar:** Permita que los clientes sepan que sus sentimientos son válidos; para ello, compárelos con otras personas. Por ejemplo: "Nadie disfruta teniendo que esperar a que un técnico acuda a su casa".
- » **Identificar:** Enfoque la situación desde su propia experiencia. Por ejemplo: "No me gustaría que eso me sucediera a mí".

Las demás situaciones que se den entre usted y un cliente, desde cómo hacer sentir bien a las personas en los primeros segundos de una llamada hasta cómo responder a una persona enfadada o una solicitud infundada, implican habilidades procedimentales específicas como las que se han mencionado. Están más relacionadas con campos como el de la negociación de rehenes o la psicoterapia que con cómo sonreír. Además, estas habilidades deben enseñarse a todas las personas de su centro de contactos.







El motivo principal por el que los agentes huyen de trabajos de soporte es por el malestar que les genera sentirse paralizados durante llamadas de soporte técnico difíciles de resolver. Aún así, los cursos de formación de servicio de atención al cliente se basan en la cortesía y la actitud, no en las técnicas de comunicación de alto impacto. Piense en su centro de contactos como una lupa, en la que las situaciones humanas que la mayoría de los lugares de trabajo manejan una vez cada cierto tiempo suceden aquí a diario o todas las semanas. Necesita desarrollar habilidades de comunicación altamente efectivas que puedan aprenderse mediante formación y, lo que aun es más importante, que puedan enseñarse a todos los integrantes de su equipo.

Si busca en Internet "formación en servicio al cliente", encontrará aproximadamente un millón de resultados. No mire solamente lo que aparece en la primera página de Google: busque programas de formación especializados en las necesidades de los centros de contacto de gran volumen y solicite recomendaciones a sus pares. Busque formadores que personalicen sus ofertas en relación con sus necesidades específicas y que usen diversas técnicas de juego de rol y orientación, no sólo charlas. Y, sobre todo, considere esta clase de formación como parte de un plan de orientación y desarrollo de habilidades integrado para cada uno de sus agentes.

### Soluciones de conectividad remotas

Una encuesta realizada por SupportIndustry.com en 2010 concluyó que, a medida que avanza la globalización y el teletrabajo de los equipos laborales, también aumenta la incorporación de herramientas de soporte de conectividad remota. Estas herramientas, que los técnicos pueden usar para ayudar a usuarios finales de cualquier lugar del mundo, permiten diagnosticar problemas e implementar soluciones rápidamente y, como resultado, los departamentos de soporte consiguen una mayor satisfacción del cliente y mejores resultados económicos. El 32% de los encuestados manifestó que lograron solucionar entre el 75% y el 100% de los problemas de sus usuarios finales con estas herramientas.

**Si utiliza el control de diagnóstico remoto/control remoto, ¿con qué frecuencia consigue solucionar un problema y evitar una visita in situ/al lugar de trabajo?**

Respuesta	0%100%	Número de respuestas	Ratio de respuestas
Menos que 10%		11	10.8 %
10% - 25%		8	7.9 %
25% - 50%		6	5.9 %
50% - 70%		19	18.6 %
75% - 100%		33	32.3 %
Sin respuesta		25	24.5 %
	Total	102	100%

Fuente: SupportIndustry.com, 2010.

#### 4. Equiparar la "orientación" con la "crítica"

En un centro de soporte, se debería evitar la "crítica constructiva". A no ser que sus empleados empiecen a gritar entre ellos o a robar papel higiénico, es mejor enfocar sus esfuerzos en desarrollar las habilidades individuales para motivar y mejorar el rendimiento de su equipo.

Como gerentes, tendemos a ser muy buenos a la hora de advertir fallas y tomar medidas correctivas. Pero como personas, todos y cada uno de nosotros somos extremadamente sensibles a las críticas, independientemente de la amabilidad con la que se comuniquen. Entonces, ¿cómo lleva a cabo esta enseñanza positiva basada en las fortalezas que realmente motiva a las personas a participar y cambiar su desempeño? Siguiendo el ejemplo de las tendencias recientes en psicología de la comunicación y aprendiendo cómo involucrar a su equipo:

- » **Comience en un lugar seguro.** Compare estas dos afirmaciones: "La comunicación con ese cliente fue un poco cortante", en lugar de "Me he dado cuenta de que este cliente te estaba molestando. Cuéntame". Aprender a realizar observaciones neutrales o hacer que las personas le digan cómo ellos manejarían normalmente una situación son actitudes más positivas que buscar un culpable.
- » **Asuma una postura de aprendizaje.** Preguntas como "¿Qué te frustra acerca de situaciones como estas?" o "Dime lo que sucede con esta clase de clientes" cumplen dos funciones importantes: le ayudan a recoger información para orientar a las personas de forma eficaz y muestran un interés genuino por las experiencias.
- » **Póngase en el lugar de la otra persona.** Cuando deja claro que comprende lo que sus agentes dicen y hacen, abre la puerta a un diálogo productivo. Utilice frases como "Entiendo por qué has manejado esto de esta forma. Ahora me gustaría mostrarte lo que hacen los mejores agentes en situaciones similares", para aclarar que comprende la perspectiva de sus agentes.
- » **Mantenga una postura objetiva y no emocional.** ¿Cuál es el problema con frases como "Te has confundido" o "No lo has manejado bien" o "Parece que has puesto el piloto automático"? No sólo suenan como amenazas, sino que no aportan nada a la enseñanza. No existe un ejercicio para aprender a no equivocarse ni un procedimiento para evitar los formulismos. Lo que sí se puede hacer es imitar a los mejores entrenadores deportivos y desglosar las actividades en procedimientos: enseñe a las personas a adquirir las habilidades que mencionamos: expresar reconocimiento, parafrasear y asumir el control de la conversación de manera positiva.

Las buenas habilidades técnicas, de comunicación y de resolución de problemas son aquellas que llevarán a sus agentes al éxito, y sus propias habilidades de enseñanza determinarán el éxito o el fracaso en el desarrollo de estas habilidades. Intente tener un rol de entrenador y no de crítico para mejorar el rendimiento de todo el equipo.

#### Uso de tecnología para reducir la frustración del agente

Contar con las herramientas adecuadas con frecuencia puede ser un factor importante en el nivel de satisfacción de sus agentes. La nueva línea de herramientas de soporte técnico remoto puede mejorar sus métricas de soporte técnico, así como la moral de su equipo. A continuación se incluyen algunas maneras en las que estas herramientas pueden ser útiles:

##### 1. Considere el problema en su totalidad.

Con el soporte remoto, sus agentes pueden "ver" un problema en lugar de que un cliente se frustre intentando describirlo por teléfono, en especial, los problemas extraños para los clientes, como configuraciones, versiones incompatibles y paquetes de servicios.

Una vez identificado el problema, los agentes pueden comunicar las instrucciones a los clientes a través de la función de chat y enviarles un diagrama o instrucciones detalladas. También pueden asumir el control remoto de la máquina de un cliente y realizar una sesión de formación rápida que no solo solucionará el problema en la primera llamada, sino que evitará en gran medida las llamadas repetitivas.



Además, al registrar estos problemas en el sistema, puede identificar áreas que posiblemente deban abordarse a partir del autoservicio de una base de conocimientos o de la web para desviar más llamadas de rutina.

#### **2. Convierta la derivación en colaboración.**

Los agentes con más experiencia o que tienen un segundo o tercer nivel de soporte pueden trabajar juntos para abordar los problemas y, al mismo tiempo, incorporar a otros representantes a una sesión de soporte. Esto permite que los agentes del primer nivel o los nuevos agentes aborden los problemas a través de un chat interno con un experto en la materia y posiblemente resuelvan el problema sin derivación, al mismo tiempo que incrementan sus propios conocimientos y habilidades y, si es necesario, transfieren a un cliente al siguiente nivel sin inconvenientes.

#### **3. Utilice el chat como primer punto de contacto.**

Esto permite que los agentes respondan a situaciones simples y fáciles con rapidez. Integre su solución de soporte técnico remoto a su PBX y ACD de modo que el chat refleje la forma en la que maneja las llamadas y evite que los agentes sean bombardeados con varias llamadas al mismo tiempo. Por otra parte, puede permitirles que usen varios chats, pero que salgan de la lista en una sesión de soporte remoto. Las herramientas como estas proporcionan a sus agentes más opciones de soporte técnico y, en definitiva, más control sobre su flujo de trabajo.

## **5. Ignore la rotación**

El soporte técnico es un trabajo estresante, donde se espera una alta rotación de personal, ¿no es así? No tanto. Si no analiza la rotación y, sobre todo, si no aprende de sus causas, podría arruinar permanentemente sus oportunidades de éxito a largo plazo. No se deje engañar con el mito de que la rotación es inherente al soporte: el autor una vez estuvo a cargo de la gestión de un centro de llamadas de atención las 24 horas, los 7 días de la semana, con 25 agentes, en el que no hubo rotación durante un año entero, un logro que festejaron con cava.

La parte más complicada de la rotación es que tiende a suceder en el peor momento posible, cuando el volumen de trabajo y los niveles de estrés están al máximo. Incluso si los costes publicados de la rotación parecen algo intangibles para usted, se sabe que el coste humano de volver a formar personas de manera constante y ponerlos en acción rápidamente representa una pérdida emocional y del rendimiento para su grupo. Un alto nivel de rotación continuo suele indicar que se necesita reevaluar algo, ya sean los cronogramas de turnos que interfieren con las vidas del equipo o una cultura de gestión negativa que atenta contra la alegría y la motivación de los empleados.

Una de las maneras más obvias de explorar las causas de la rotación sería aprovechar las entrevistas de salida con los agentes que se van, pero sorprendentemente ésta no siempre es la mejor manera. Las personas que se van saben que usted podría ser una referencia para su próximo trabajo y podrían temer represalias si son completamente sinceros, o tal vez no tengan ganas de invertir energía en ayudarlo a mejorar, considerando que ya se van del trabajo. Quizás el comentario más valioso sobre la rotación es el que le pueden ofrecer los agentes que permanecen en sus puestos de trabajo, debido a que (a) probablemente hayan escuchado los comentarios sinceros de las personas que dejaron el trabajo y (b) tienen interés en mejorar la calidad en el lugar de trabajo.

Considere contratar un servicio externo que realice entrevistas de forma anónima o elabore encuestas para conocer las opiniones de los empleados actuales y anteriores, y anime a las personas a usar sus observaciones para ayudarlo a reducir la rotación. Sobre todo, preste atención a lo que le indican los datos y úselos para realizar cambios positivos a largo plazo que le ayuden a convertirse en un empleador de referencia.

## **6. Tratar a todos por igual**

Mire por encima de todos los cubículos. ¿Todas las personas tienen el mismo trabajo? ¿El mismo cargo? Entonces se está perdiendo la oportunidad de ayudarles a sentirse importantes cuando llegan a trabajar cada día.

Si es de los que creen que la principal motivación de sus empleados es la nómina que cobran al final de mes, sólo tendría parte de razón. Si tiene un equipo de empleados motivados y con ganas de crecer y aprender, el modelo tradicional de fichar muchos agentes de atención al cliente de Nivel 1, respaldados por un grupo reducido de agentes con experiencia, conllevará a una situación de desmotivación y una alta rotación de personal.

Un buen centro de soporte necesita coordinadores de formación, líderes de equipo, expertos en la materia, enlaces de desarrollo y muchos otros roles que puedan controlar el tiempo que todos pasan en los teléfonos y en línea. Estos roles no necesariamente deben ser ocupados por empleados superiores. Ni tampoco implican que deba ascender a todos de repente. Pero sumados al trabajo del centro de soporte, añaden habilidades personales y de desarrollo profesional que, en última instancia, le beneficiarán tanto a usted como a sus empleados.

Otro punto sutil, pero importante, es que muchos de los roles diarios más importantes de su equipo, como la formación, la orientación y la interacción con el resto de la empresa, con frecuencia los desarrollan mejor los pares que los "jefes" o los empleados superiores. Los agentes generalmente prefieren aprender de sus pares y no tener un gerente detrás que les controle. A los empleados nuevos les gusta formarse con alguien que ya ha estado en su lugar. Además, la comunicación y la colaboración generalmente son mejores entre las personas que almuerzan juntas, y no con la temida figura de una oficina alejada. Con la supervisión adecuada, las responsabilidades de los pares pueden ser el ingrediente mágico que potencie su rendimiento y profesionalismo.

#### Uso de herramientas de soporte para aumentar la satisfacción en el trabajo

También puede usar soporte al cliente basado en Internet para ayudar a que sus agentes pasen de simplemente solucionar problemas a convertirse en defensores del cliente, al mismo tiempo que recuperan más oportunidades en línea. Por ejemplo, si los clientes tienen problemas para realizar una compra en línea o rellenar un formulario de registro, un representante de soporte técnico al cliente puede iniciar un chat proactivo y ayudarlo a completar la transacción. Este enfoque reduce la tasa de abandonos de compras y también incrementa los ingresos de la empresa. De esta manera, los gerentes pueden identificar a los representantes que marcan una diferencia evidente en el servicio y la satisfacción del cliente, y que también tienen un efecto directo sobre los ingresos netos.

## 7. Distanciarse de su equipo

La herramienta más importante en la gestión de su equipo de soporte es, precisamente, su equipo de soporte. Ya sea haciendo que sus agentes de primera línea formen parte del proceso de planificación y de toma de decisiones, o aprovechen las habilidades de sus pares dentro de un equipo, ningún gerente trabaja de forma aislada. Desafortunadamente, muchos gerentes sienten que el liderazgo en un centro de soporte solo puede provenir de una oficina alejada.

Para aquellos no iniciados, involucrar a sus agentes en las decisiones sobre políticas u operaciones puede asemejarse un poco a permitir que los pacientes dirijan el manicomio. En realidad, involucrar a su equipo produce beneficios importantes para ambas partes. Como gerente, tiene la oportunidad de poner a prueba sus ideas a través de los conocimientos de su gente. De esta manera, puede aprender sobre los posibles obstáculos con anticipación y, sobre todo, puede ayudar a las personas a participar en el cambio haciéndoles partícipes del diálogo.



Mientras tanto, se puede escuchar a los miembros del equipo, quienes se sienten como accionistas en lugar de como víctimas del proceso de toma de decisiones de su organización.

Estas son algunas áreas en las que los comentarios de su equipo son particularmente útiles:

- » **Contratación.** Cuando las personas pueden opinar sobre quién debe "unirse al club" y, particularmente, cuando participan activamente en el proceso de entrevista, su moral aumenta y se fomenta una sólida cultura.
- » **Métricas.** Nadie mejor que las personas que trabajan en las primeras líneas para saber cuáles son los estándares razonables y, lo que es aun más importante, cuáles podrían ser las consecuencias no deseadas de los nuevos estándares.
- » **Formación.** Los miembros del equipo saben lo que funcionó y lo que no funcionó para ellos cuando asumieron su puesto de trabajo; por lo tanto, puede aprovechar sus conocimientos (y quizás sus habilidades de formación) para las futuras contrataciones.
- » **Calidad del producto y del servicio.** Su equipo de soporte técnico trata con sus productos, servicios y clientes todos los días. Su experiencia es un feedback valioso para el desarrollo de productos, operaciones y equipos de marketing.

Aquellos que estudian administración han cambiado de opinión sobre los beneficios del estilo de gestión vertical en comparación con el estilo participativo y, probablemente, continúen haciéndolo durante las próximas décadas. Deberán responderse algunas preguntas sobre la cantidad de opiniones que los líderes necesitan para tomar las decisiones realmente difíciles y, en ocasiones, poco agradables que deben tomar en cualquier negocio. Pero, mientras tanto, pregúntese si desea que todos los miembros de su equipo piensen como propietarios o como soldados poco comprometidos y use su respuesta como guía hacia nuevas formas de involucrar y comprometer a su equipo.

#### Mantenga a su equipo de soporte técnico junto, incluso cuando trabajen de forma remota

¿Cuenta con agentes que trabajan en ubicaciones remotas? Gracias a la facilidad del acceso que ofrecen las herramientas de automatización de soporte que usan plataformas de software como servicio, ahora es posible que sus mejores agentes intervengan en situaciones tales como transferencias de trabajo familiar y muchas organizaciones ahora instituyen un modelo de soporte técnico de agentes remotos formal que permite que las personas trabajen desde sus propios hogares.

Cuando tiene agentes de soporte remotos es más importante que nunca asegurarse de que se sientan parte de lo que sucede en su organización. Las herramientas de conectividad remota permiten que múltiples agentes se comuniquen con usted a través de conferencias web o programar interacciones que van desde reuniones rápidas de soporte hasta sesiones educativas en línea formales. Esto le permitirá trasladar a sus agentes virtualmente su sede central en tiempo real.

### 8. Tratar al soporte técnico como algo aislado

Las operaciones de soporte al clientes han dejado de ser "el departamento de quejas" para convertirse en un centro de información estratégico y una mina de oro de información acerca de sus clientes. Lamentablemente, muchas empresas nunca permiten que esta información salga del centro de contacto del cliente.

Las mejores empresas aprovechan sus herramientas de automatización de soporte para integrar su operación de soporte al flujo de trabajo general de sus negocios. Por ejemplo:

- » Ofrecen a la gerencia superior y otros equipos una perspectiva del sistema de emisión de incidencias o su entorno de CRM.

- » Cuentan con un método para que sus equipos de desarrollo de productos obtengan información sobre los tipos de problemas presentados por los clientes.
- » Permiten que el equipo de marketing vea si el sitio web funciona o no, y la forma en que las impresiones en línea pueden afectar la percepción de la marca.
- » Ayudan a que el equipo de operaciones vea cuál es el impacto de sus políticas en la experiencia general del cliente.

Además, los datos del soporte pueden decirle mucho acerca de sus clientes: sus preferencias, lo que les gusta y lo que no les gusta o los puntos que le resultan problemáticos. En especial, pueden ayudarle a aprender sobre la impresión de la marca que tienen de sus productos y servicios, una vez que han pasado el punto de compra: ¿está creando clientes incondicionales o está vendiendo algo una vez o dos veces a muchas personas? Cuando se traslada de un modelo simple de soporte de "romper/arreglar" a crear comunidades interactivas con usuarios en línea, puede crear un "termómetro" constante acerca de los pensamientos y sentimientos de sus compradores más activos. Estos, a su vez, se convierten en pasos valiosos que ayudarán a su empresa a involucrar más a sus clientes como interesados en una relación rentable a largo plazo.

## 9. Aquellos que olvidan el pasado, estás predestinados a repetirlo

Responda rápidamente, ¿cuáles son las cinco cosas más importantes que ha modificado para usted y sus clientes en el último año a partir de las lecciones que aprendió de su sistema de soporte, las encuestas al cliente y los comentarios de sus empleados? Cada vez con más frecuencia capturamos más información de nuestros flujos de transacciones, pero incluso entrados en el siglo XXI, muchos de nosotros todavía carecemos de un sistema que convierta esos datos en información fiable.

Los datos de su operación de soporte contienen las semillas para mejorar el rendimiento y la eficacia. Por ejemplo, ver que muchas personas se comunican con usted sobre problemas de instalación de software puede ayudarle a mejorar la experiencia práctica de sus clientes y a reducir el soporte innecesario. Sin embargo, solo puede cosechar beneficios como estos cuando se separa un paso del trajín de las operaciones diarias y dedica un tiempo a realizar un buen análisis de sus datos de soporte.

Finalmente, las buenas ideas se asemejan en parte a un fertilizante: funcionan mejor cuando se esparcen. El autor solía realizar un "taller de mejores prácticas" anual para su propio equipo de soporte en el que participaba en actividades tales como compartir las tendencias más importantes de la industria y los datos del propio cliente de su empresa con todo el equipo. Al exponer a todos a las tendencias de su operación, continúa priorizando los objetivos para su propia operación de soporte e involucra a su equipo como parte del liderazgo de su organización.

Por ejemplo, los avances en los tipos de máquinas y aplicaciones que salen al mercado no siempre coinciden con sus centros de soporte. ¿Su producto está disponible en Linux o en un dispositivo móvil? De ser así, ¿puede proporcionar soporte técnico remoto para estos tipos de máquina? ¿Aún maneja todas las llamadas de soporte por teléfono o correo electrónico? Los consumidores de hoy en día, especialmente los más jóvenes, esperan que todas sus interacciones sean en tiempo real, no sólo entre sí, sino también con las empresas en las que realizan compras.

## 10. Permanecer inactivo

El soporte técnico no es un proceso que deba mejorarse de forma continua. Es un paradigma que debe cambiar constantemente. Algún día las personas se reirán de los modelos de soporte del tipo "romper/arreglar", del alto nivel de intervención humana y de los clientes que debían proporcionar información palabra por palabra a través del teléfono.

Uno de los aspectos más apasionantes de la tecnología en la actualidad es que permite que la informática, Internet y los clientes interactúen. En lugar de guiar a ciegas a los clientes por el teléfono o a través de las sesiones de chat, ahora podemos interactuar de forma remota con sus equipos informáticos. En lugar de esperar solamente a que sucedan los problemas, podemos usar conferencias web para resolverlos. En lugar de medir simplemente nuestro rendimiento, podemos realizar un seguimiento a través de las estadísticas en tiempo real. Y la mejor parte es que, con el crecimiento de los modelos de software como servicio (SaaS), los costes y gastos de implementación son más bajos que nunca.

Todo esto significa que quizás la "peor práctica" más peligrosa del soporte al cliente es seguir haciendo lo que está haciendo hoy. Algún día viviremos en un mundo en el que la interactividad con los clientes llegará a niveles inusitados, donde la tecnología de soporte de hoy en día parecerá tan arcaica como un cartucho de cinta de ocho pistas. Entonces, ¿qué está haciendo para ayudar a su empresa a avanzar en esa dirección?

### Mejor práctica: Usar el soporte remoto para mejorar la productividad del servicio

Las herramientas de escritorio remotas permiten a los técnicos de soporte solucionar rápidamente problemas del cliente al compartir el control de su entorno informático. Las sesiones pueden iniciarse a través de chat y llamadas de voz, por correo electrónico o a través de un sitio web, y pueden emplear cinco modos para compartir o controlar el equipo de un cliente. Las herramientas como las mencionadas a continuación aumentan la satisfacción del cliente, la resolución de problemas y, sobre todo, la productividad.

- » Control total: el técnico de soporte controla el equipo del cliente.
- » Observador: el técnico de soporte ve el escritorio del cliente mientras este lo utiliza.
- » Administrador: el técnico de soporte tiene el control del nivel de servicio, incluida la posibilidad de reiniciar, volver a conectar y mantener la sesión.
- » Uso compartido de escritorio: control compartido del equipo del cliente.
- » Demostración: presentaciones en línea, demostraciones o formación para hasta cinco personas realizadas desde el escritorio del agente.

## A cerca de NTRglobal

Millones de usuarios en todo el mundo confían en las soluciones de atención al cliente y gestión de servicios de IT de NTRglobal. La plataforma NTR Cloud se integra perfectamente con los proveedores de servicios gestionados, los servicios de asistencia de la empresa y los socios de software para ofrecer servicios globales de automatización, acceso remoto, soporte y gestión de IT. La transferencia y el almacenamiento de datos están protegidos mediante la amplia red SSL de NTRglobal y mediante centros de datos que cuentan con certificación ISO 27001, situados en América, Europa, Oriente Medio, África y el Pacífico Asiático.

## A cerca de SupportIndustry.com

Supportindustry.com está dirigida a los profesionales de servicio de nivel superior y de soporte técnico a quienes proporciona acceso directo a información sobre las áreas más relevantes en soporte técnico al cliente, incluidas estrategias empresariales, problemas de personal, tecnología, tendencias e investigación. Estos datos permiten que los profesionales de soporte técnico marquen la referencia y mejoren su operación de soporte técnico al cliente. Los miembros son responsables de la operación de la mesa de ayuda y de soporte técnico al cliente de su empresa. Puede encontrar más información en [www.supportindustry.com](http://www.supportindustry.com).