

ITIL para las pymes

“ITIL es una ventaja aplicable a las organizaciones de TI, independientemente de su tamaño”

Las pymes experimentan problemas y desafíos que son inherentemente diferentes de los que deben enfrentar las empresas más grandes. Por lo general disponen de plantillas reducidas, presupuestos más bajos y entornos informáticos menos complejos que sus mayores. No obstante, se ven sometidas a las mismas demandas que las grandes empresas, deben optimizar sus niveles de servicio para apoyar los objetivos comerciales, así como controlar costes y adaptar las actividades de sus departamentos de TI a las necesidades de la empresa.

Las pymes pueden alcanzar estos objetivos estructurando su gestión de servicios sobre la base de los principios directrices del sector: la Librería de Infraestructuras de Tecnología de la Información (ITIL).

En el presente documento de posición exponemos de qué modo las pymes pueden implementar las buenas prácticas de ITIL para mejorar la prestación y asistencia de servicios informáticos.

Definición de ITIL

¿Qué es exactamente ITIL? ITIL es un marco, un conjunto de directrices de buenas prácticas para alinear los recursos humanos, los procesos y la tecnología a la necesidad de mejorar la eficacia de la gestión de servicios. No se trata de una doctrina ni de una norma rígida, como suele considerársela a veces. Aunque ITIL incorpora directrices sobre un conjunto común de buenas prácticas, cada implementación de ITIL es diferente y puede cambiar en función de las necesidades de la organización.

La flexibilidad del marco de ITIL es uno de los factores determinantes de su éxito. ITIL debe implementarse como parte de una metodología empresarial versátil que abarque todos los procesos de la organización y que, al mismo tiempo, permita perfeccionar los procesos y la eficacia de la gestión de servicios. Aporta un concepto basado en procesos, cuyos objetivos principales son ayudar a la empresa a reducir los gastos generales de gestión y asistencia, así como mejorar los modelos empresariales con el objeto de conseguir servicios de TI de mejor calidad. La implementación de ITIL puede ser un proceso complejo y engorroso, por lo cual especialmente las pymes deben fijarse objetivos realistas, y no intentar conseguirlo todo de una sola vez. También la búsqueda de un producto de gestión de servicio adaptable juega un papel importante en la implementación de ITIL como norma flexible, mientras que al mismo tiempo permite a los departamentos de TI canalizar sus recursos humanos, sus procesos y su tecnología hacia el perfeccionamiento de la organización.

Existe un creciente interés en ITIL y en lo que puede aportar a una organización. Mientras que hace cinco años aproximadamente una de cada diez empresas que buscaba una aplicación de asistencia técnica se mostraba interesada en ITIL, hoy esta cifra ha crecido a casi ocho de cada diez.

ITIL comprende dos áreas fundamentales de la gestión de servicio: soporte de servicio y prestación de servicio. Consta de diez procesos y de una función: el propio centro de servicio.

ITIL fue diseñado pensando en las grandes empresas. No obstante, incluso las grandes organizaciones que disponen de recursos dedicados para los procesos indicados en la Figura 1 no siempre implementan las buenas prácticas de ITIL de manera exhaustiva en todas sus áreas. Estas grandes organizaciones pueden llegar a la conclusión de que los recursos de los que disponen son sencillamente todavía ineficaces para una implementación que abarque todos los procesos de ITIL. La implementación de un concepto íntegramente basado en ITIL a la gestión de servicios requiere un esfuerzo considerable de análisis de los procesos empresariales, tanto en lo que se refiere a las metodologías aplicadas antes de ITIL como a las buenas prácticas que se buscan tras la implementación de ITIL. Incluso algunas de las grandes organizaciones puede arredrarse ante la importante inversión de tiempo y recursos que este proceso requiere.

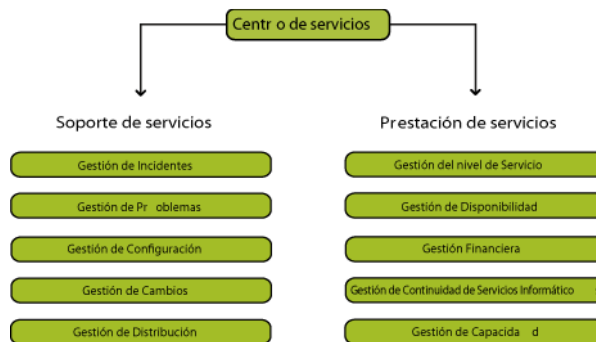


Figura 1. Los procesos de ITIL y el centro de servicios

ITIL para pymes

Considerando que ITIL es un marco flexible, y no una doctrina, y que su implementación resulta complicada incluso para las grandes organizaciones, ¿cómo podrían las pymes obtener las mayores ventajas de ITIL? Normalmente, los recursos de las pymes son utilizados más plenamente que los de las organizaciones mayores, por eso podrán aprovechar ITIL para mejorar la productividad. Por ejemplo, en una pyme las funciones de gerente del centro de servicios y responsable de cambios suelen estar unificadas en una misma persona.

En las grandes organizaciones, estas responsabilidades individuales suelen ser puestos a tiempo completo a cargo de personas distintas. Normalmente, las pymes disponen de menos tiempo y menos recursos para analizar los procesos empresariales e implementar mejoras de servicio.

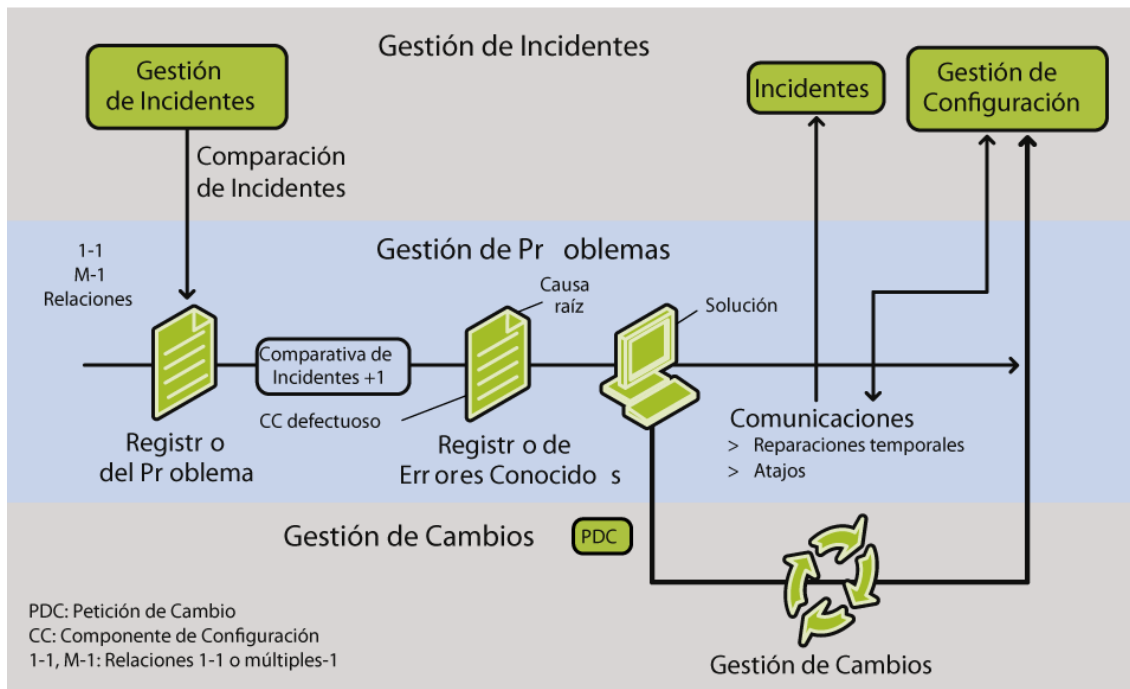


Figura 2. Principales áreas de ITIL en las pymes

Por consiguiente, para las pymes es mucho más fundamental centrar la implementación de ITIL en las áreas que supongan el máximo de beneficio para la organización. Las mejoras que una empresa puede realizar en las áreas de gestión de incidentes, problemas, cambios y configuración son las que suponen mayores mejoras. Son las áreas en las que típicamente es mayor la brecha entre las prácticas actuales y las buenas prácticas. En ITIL existen otros seis procesos, además del centro de servicios, pero para las pymes una adopción de ITIL a nivel panempresarial generalmente suele ser demasiado complejo.

Centrándose en estas competencias básicas, las organizaciones pueden optimizar la utilización de los recursos existentes y eliminar los problemas autogenerados. En un reciente estudio de prácticas del Help Desk Institute (HDI), el 78% de las organizaciones de asistencia encuestadas eran responsables total o parcialmente del control de cambio, centrada en las responsabilidades de disponibilidad y buen funcionamiento de los sistemas. En la misma encuesta, el 45% de las organizaciones de asistencia manifestaron proporcionar a sus clientes las herramientas necesarias para resolver sus propios incidentes, haciendo hincapié en el objetivo de mejorar la utilización de los recursos de soporte. Este porcentaje de clientes que resuelven sus propios incidentes se ha incrementado desde sólo el 29% de hace dos años atrás.

Además, mediante la implementación de los procesos básicos de ITIL, las pymes también pueden disponer de estadísticas de gestión mensurables y prestar el concepto de servicio preventivo que sus actividades requieren. Incluso con solamente los cuatro procesos básicos de ITIL, las pymes suelen implementarlo gradualmente, dado que analizar y mejorar los procesos empresariales en cuatro áreas diferentes sigue siendo una tarea

ímproba. Por consiguiente, se recomienda adoptar este método gradual de adopción de estos principios básicos. Aunque se tardará más en implementar las mejoras de servicios en los procesos básicos de ITIL, los resultados por lo general serán una prestación de gestión de servicios de mejor calidad.

La perspectiva del cliente

Los clientes que tengan previsto adoptar las normas de ITIL en sus operaciones de servicio deben tomar en cuenta los recursos necesarios para que ello ocurra. Por ejemplo, un fabricante de artículos deportivos deseaba simplificar su servicio y soporte de TI proporcionando procesos más estandarizados, basados en buenas prácticas, a sus más de mil usuarios distribuidos por toda Europa. Para su implementación de ITIL, la empresa se fijó los siguientes objetivos:

- Implementar una única aplicación de centro de servicios
- Aprender las buenas prácticas de ITIL
- Implementar inicialmente las buenas prácticas en la gestión de incidentes y, más tarde, en la gestión de problemas, cambios y configuración.

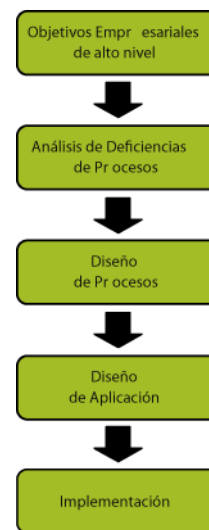


Figura 3. Proceso de implementación de un cliente minorista

Obsérvese que el cliente decidió implementar primero la gestión de incidentes. El cliente reconoció que analizar los requisitos de cuatro áreas fundamentales era una tarea difícil, y optó por una implementación gradual. El cliente deseaba limitar la implementación a solamente cuatro procesos esenciales, considerando que podía obtener significativas ventajas de las mejoras solamente en dichas áreas. La metodología empleada por el cliente fue la siguiente:

1. Objetivos empresariales de alto nivel. Una definición de los procesos deseados.
2. Análisis de deficiencias de procesos. Un análisis de los procesos actuales.
3. Diseño del proceso. Pasos detallados para la definición del proceso, planificación de los recursos requeridos y formación, obtención del compromiso de la dirección, y puesta en marcha.
4. Diseño de aplicación. Incluye trasladar los procesos detallados a un proyecto de personalización de la aplicación, y la definición de las tareas e hitos principales necesarios

para la implementación de los procesos deseados en la aplicación seleccionada.

5. Implementación. Incluye la implementación del proyecto de personalización de la aplicación, así como la mejora de procesos, si procede.

Obsérvese la diferenciación entre las fases Diseño del proceso y Diseño de aplicación: no deben combinarse. El diseño del proceso debe ser puramente un ejercicio de determinar la optimización de procesos necesaria para prestar un mejor respaldo a las operaciones de la empresa. Debe ser una tarea independiente de la aplicación, centrada exclusivamente en la manera en que el departamento de TI puede beneficiar a la empresa y ayudarla a alcanzar sus objetivos. Solamente una vez concluida esta fase puede iniciarse la de Diseño de aplicación, la tarea de traducir los procesos empresariales en un plan de proyecto de aplicación. El flujograma con los procesos definidos se convierte en el conjunto de tareas necesarias para la instalación y configuración de un producto.

Este flujograma suele incluir modificaciones de diseño de la base de datos, la personalización de pantallas y, lo más importante, el diseño del flujo de trabajo.

Habiendo atravesado las cuatro fases previamente identificadas, y tras implementar una metodología basada en ITIL para la gestión de incidentes, el cliente obtuvo las siguientes ventajas:

1. Ha adoptado un proceso estandarizado de gestión de incidentes, apoyado por la aplicación. Como resultado, la organización redujo el tiempo que los analistas debían dedicar al registro de incidentes. ¿En qué medida lo redujo? Resulta difícil de cuantificar. Antes de la implementación de ITIL, normalmente no existían estadísticas de referencia con las que medir el rendimiento, uno de los principales motivos por los que la empresa adoptó ITIL. No obstante, la empresa estima que ahora los analistas dedican un 20% menos de su tiempo a registrar incidentes, lo que les permite hacer más con menos.

2. Además, el cliente ha adoptado un proceso estandarizado de escalada y notificación, que ha sido automatizado y que ha mejorado significativamente la información a la dirección mediante informes más exhaustivos y mejor definidos.

La importancia del cambio

A menudo, el módulo de ITIL que permite las mayores reducciones de costes y mejoras de servicio está relacionado con la gestión de cambios. Los cambios relacionados con TI pueden tener efectos muy negativos en una organización, en especial si no se cuenta con los procesos adecuados y no se están siguiendo las directrices de ITIL. Si se realiza lo que puede considerarse un cambio muy simple en la infraestructura de TI, ello puede tener amplias repercusiones. La planificación, la gestión del proceso y el disponer de la información adecuada son fundamentales para gestionar cambios de TI. BMC recomienda a las pymes adoptar mejoras de servicio basadas en ITIL en la gestión de cambios en cuanto sea viable durante la implementación de ITIL.

En este sentido, las implicaciones son obvias: si se omiten implementar procedimientos para gestionar los cambios de TI dentro de la organización, el coste será alto. Con la creciente diversidad de tecnologías y aplicaciones de la actualidad, los administradores de TI sencillamente no pueden darse el lujo de no implementar procesos para gestionar los cambios.

Deben adaptar sus recursos a los objetivos de la empresa, no sólo a los del departamento de TI. Esto es fundamental, además de disponer de una herramienta de centro de servicio capaz de respaldar este proceso. ¿Quién desea ser responsable de costar dinero a su organización porque dejó que un cambio no planificado dejase inactivo el servidor de Internet durante dos horas, lo cual supuso un importante lucro cesante en el sitio Web de la organización?

Recomendaciones

Las principales recomendaciones para la adopción de buenas prácticas de ITIL con el objeto de mejorar el servicio y asistencia de TI en el sector de las pymes son las siguientes:

1. Adoptar un método gradual para la implementación de ITIL en los cuatro procesos básicos de gestión de incidentes, problemas, cambios y configuración.
2. De ser posible, la gestión de configuración debe implementarse durante la primera fase, ya que brinda ventajas inmediatamente.
3. El motor de procesos empresariales debe utilizarse en todos los procesos de ITIL, aunque particularmente en la administración de cambios. La automatización de aprobaciones, evaluaciones, notificaciones, escaladas y actualizaciones de estado de cambios permite establecer un proceso de cambios eficazmente gestionado, en el que quedan prácticamente erradicados los cambios no planificados y no administrados.
4. Debe dedicarse suficiente tiempo a elaborar mapas de los procesos de TI actuales y deseados. Aunque se trata de una tarea engorrosa, sus ventajas pueden ser inmensas.
5. Hay que mantenerse abiertos a los ulteriores cambios.