

kyndryl™

El futuro de la medición
de la experiencia
en el lugar de
trabajo digital



Tabla de contenido

01

El lugar de trabajo centrado en la experiencia del usuario

Medir las experiencias individuales de los usuarios y los resultados empresariales para comprender el valor del servicio

02

Definir la experiencia del usuario en el lugar de trabajo

Considerar todos los tipos y puntos de contacto de la experiencia para medir con precisión la experiencia general del usuario

03

Atribuir las nuevas métricas de la experiencia en el lugar de trabajo al complejo viaje informático del usuario actual

Centrarse en medir la experiencia del usuario y los resultados frente a la ejecución de los servicios individuales

04

Tecnologías necesarias para el éxito de la XLA y el análisis de la experiencia

Aplicar una poderosa visión a través de los datos centrados en la experiencia para optimizar continuamente la experiencia del usuario

05

Factores importantes que hay que tener en cuenta a la hora de implementar los XLA y XPI

Combinar los XPI en una puntuación XLA para obtener una visión holística de la experiencia del usuario de principio a fin

06

El futuro de los XLA

La adopción de XLAs y XPIs probablemente dependerá de la madurez del lugar de trabajo digital de una organización

01

El lugar de trabajo centrado en la experiencia del usuario

Esta documentación técnica explora el objetivo y los beneficios de los XLA y de los XPI, en qué se diferencian de los SLA y los KPI, y por qué son fundamentales para garantizar que el lugar de trabajo digital impulsa continuamente la mejora de la productividad, las experiencias de los usuarios y los resultados empresariales.

La relación de los trabajadores con la tecnología ha cambiado rápidamente, lo que les ha brindado más independencia y el uso de nuevos modelos de soporte en el lugar de trabajo. Como resultado de esto:

- Los usuarios pretenden conseguir una experiencia similar a la del consumidor, es decir, que refleje la forma en que interactúan con la tecnología en su vida personal.
- Las empresas pueden aprovechar mejor los nuevos avances tecnológicos que que proporcionan una mejor experiencia de usuario en el lugar de trabajo.
- Las empresas reconocen ahora el valor del ahorro asociado a la mejora de la experiencia del usuario, incluida la productividad y el compromiso de los empleados, que ahora pueden medirse con mayor precisión gracias a las nuevas herramientas.

Las prioridades de las empresas se alinean ahora con la creación de un lugar de trabajo digital inteligente y continuamente mejorado que permita a los empleados la experiencia que necesitan para ser productivos y mejorar los resultados empresariales. Entender cuál es la experiencia ideal requiere un conocimiento profundo sobre la forma en que los empleados interactúan con las TI, así como el nivel de efectividad de esas interacciones en términos de productividad.

Las métricas tradicionales no son capaces de proporcionar ese nivel de conocimiento. Las empresas necesitan contar con la capacidad de realizar un seguimiento completo de la transformación digital y cuantificar las opiniones, el compromiso y la productividad de los usuarios, todo ello fundamental para mejorar la experiencia del usuario y los resultados comerciales.

Esta necesidad de contar con un nuevo nivel de conocimiento ha llevado a un nuevo enfoque para cuantificar el valor del servicio. Los indicadores de rendimiento de la experiencia (XPI, por sus siglas en inglés) se utilizan para medir las experiencias de usuario individuales y los resultados comerciales. El acuerdo de nivel de experiencia (XLA) se utiliza para medir la experiencia del usuario de principio a fin y los resultados generales del negocio.

Definición de la experiencia del usuario en el lugar de trabajo

Mejorar la experiencia del usuario no es una cuestión nueva en el lugar de trabajo digital, pero son muchos los que interpretan el término de formas diferentes. La experiencia general del usuario es la combinación de todas las interacciones con una solución determinada, pero a menudo se hacen suposiciones con respecto a aquello que brindará una mejor experiencia de usuario en base a un alcance más restringido y a una validación limitada. Por ejemplo, la experiencia se utiliza a menudo como sinónimo de satisfacción, que de manera frecuente no se mide activamente.

Algunos tipos de experiencias en el lugar de trabajo digital incluyen:

- **Satisfacción del usuario:** gratificación del usuario
- **Esfuerzo del usuario:** cantidad de información que un usuario necesita para completar una tarea
- **Resultados del usuario:** resultados para los usuarios, incluyendo una mayor productividad
- **Prevención del impacto para el usuario:** eliminación de un evento negativo

Una experiencia de usuario puede incluir uno o más de estos tipos, pero es importante reconocer que cada uno es diferente. Por ejemplo, se ha señalado que la fidelidad del usuario tiene una correlación más directa con el esfuerzo del usuario que con su satisfacción. Un usuario podría expresar satisfacción con la experiencia dependiendo del resultado obtenido, pero también podría sentir que hizo falta un esfuerzo mayor al esperado, lo que afectaría negativamente el compromiso futuro con la solución.

También es importante identificar los distintos puntos de contacto que afectan la experiencia del usuario en general. Por ejemplo, al revisar la asistencia al usuario y tener en consideración las interacciones por parte del representante del centro de ayuda, es importante tener en cuenta otros elementos tales como el impacto de los problemas comunicados y no comunicados, la facilidad de uso del servicio de soporte y las experiencias con los canales no humanos. Véase la figura 1.

En general, a la hora de determinar la experiencia del lugar de trabajo digital, es importante revisar todos los tipos de usuarios y los puntos de contacto con la experiencia que deben tenerse en cuenta.



Figura 1. Puntos de contacto en el servicio de atención al cliente

Ejemplos de puntos de contacto en el servicio de atención al cliente:

1. La experiencia del usuario con el dispositivo
2. La experiencia del trayecto del usuario
3. La experiencia del usuario con la asistencia automatizada
4. La experiencia del usuario con la asistencia de un representante

03

Atribución de nuevas métricas que cuantifiquen la experiencia en el lugar de trabajo al complejo trayecto del usuario en relación con las tecnologías de la información

El recorrido informático del usuario se ha vuelto mucho más complejo con el rápido crecimiento y adopción de dispositivos, aplicaciones, canales y trabajo a distancia. Los usuarios acceden a las herramientas y a la información necesarias para la consecución de su trabajo sin ser conscientes de los equipos que se encuentran involucrados en hacer realidad dicha experiencia en el lugar de trabajo. Por ejemplo, los usuarios no saben qué equipos están involucrados en su experiencia de soporte de TI; sin embargo, lo que sí saben es que quieren acceso 24x7 a las aplicaciones que necesitan en su escritorio, móvil, dispositivo wearable y la web, y esperan una experiencia consistente en todo momento.

La necesidad de contar con un XLA surgió porque son muchos los equipos de TI diferentes que se responsabilizan de la experiencia general de soporte al usuario en materia de tecnologías de la información y de sus resultados, los cuales abarcan flujos de trabajo que podrían incluir múltiples servicios y equipos. El XLA brinda una cuantificación de la experiencia del usuario y de los resultados, en lugar de centrarse en la ejecución de los servicios específicos.

Definiciones de XPI y XLA:

Un XPI hace referencia a una parte de la experiencia integral del usuario o de los resultados comerciales.

Un XLA comprende múltiples indicadores (XPI) que hacen referencia a una mejor experiencia integral del usuario y a los resultados comerciales en todo un ámbito específico del negocio como, por ejemplo, la obtención de soporte eficiente en materia de tecnologías de la información o procesos de RR. HH.



03

Definición de nuevas métricas en el lugar de trabajo para adaptarse a los servicios de TI

A fin de garantizar la productividad de los trabajadores en la era digital, las empresas necesitan el XLA y los XPI para medir las experiencias y los resultados de los usuarios. Estos podrían ser la suma de múltiples equipos y personas con poder de decisión en comparación con un único servicio. Por lo tanto, atribuir el XLA o los XPI a un solo equipo puede resultar injusto, al igual que asignar la responsabilidad a uno de los equipos podría responder a razones subjetivas más que objetivas. Esta es una de las razones por las que muchos XLA y XPI propuestos no forman parte de los acuerdos de nivel de servicio tradicionales ni indicadores clave de rendimiento (SLA y KPI respectivamente, por sus siglas en inglés); la razón no es que los SLA no se centren deliberadamente en los resultados del usuario, sino que el XLA o los XPI no están completamente bajo el control de un único equipo o servicio. Como resultado, puede que al equipo no le sea posible lograr el objetivo de forma aislada. Por ejemplo, en un centro de servicio se pueden introducir cambios para mejorar la velocidad media de respuesta, la tasa de abandono de las llamadas o la resolución a la primera llamada, pero la puntuación del esfuerzo por parte del usuario podría verse afectada por los procesos de la empresa, las políticas de seguridad, la interfaz del intranet, la configuración de la gestión de servicios de tecnologías de la información (ITSM, por sus siglas en inglés) o las comunicaciones internas, tal como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Impactos en la puntuación de esfuerzo del usuario

Equipos que contribuyen al esfuerzo del usuario a la hora de obtener soporte:

- **Equipo de RR.HH. e incorporación:** permiten al usuario saber cómo se utiliza el soporte de TI
- **Equipo del usuario:** cultura empresarial y orientación para obtener soporte
- **Equipo ITSM:** diseño del portal
- **Equipo de aplicaciones:** disponibilidad del chat
- **Equipos de seguridad y operaciones de TI:** procesos que deben seguirse
- **Equipo de intranet:** para encontrar el portal de soporte
- **Equipo de red:** disponibilidad del chat
- **Equipo del centro de servicio:** soporte por parte de representantes
- **Equipo de soporte de nivel 3:** documentos de orientación

Esta compleja telaraña de responsabilidades entre unos equipos y otros hace que sean muchos los jefes de equipo que se refieren a los XLA y XPI simplemente como los KPI. A menudo, esto entra en conflicto con los objetivos empresariales para buscar compromisos con respecto al valor del servicio de la forma definida en estas nuevas métricas. Para resolver este problema, los algoritmos y los elementos de datos deben estar alineados con sus servicios. Asimismo, también merece la pena crear XPI que no se alineen completamente con un servicio y que, por lo tanto, no puedan verse comprometidos por parte de un tercero, al mismo tiempo que sean capaces de hacer una cuantificación más eficaz de los resultados generales de los usuarios.

Las empresas deben definir claramente el uso que harán del XLA y de los XPI a fin de realizar mejoras continuas en relación con la experiencia integral, algo que podría involucrar a varios equipos.

03

Áreas de interés de la experiencia del usuario en el lugar de trabajo digital

A la hora de identificar la experiencia óptima que cuantificará los resultados del usuario en el lugar de trabajo digital, nuestro análisis definió 5 ámbitos clave bajo los cuales pueden categorizarse las métricas. Es importante evaluar todos estos ámbitos clave para medir la experiencia integral del usuario (XLA):

1. **Dispositivo.** Impacto en la productividad del usuario a nivel de dispositivo
2. **Automatización.** La calidad y cantidad de automatización que puede reducir o eliminar el impacto del usuario y acelerar los procesos
3. **Autoservicio.** Efectividad de las funciones de autoservicio para brindar apoyo a los usuarios
4. **Esfuerzo del usuario.** La facilidad de las interacciones y resoluciones del usuario, algo que suele ser un aspecto intangible del lugar de trabajo digital
5. **Canal de representantes.** Métricas basadas en los resultados que miden de forma holística los canales tradicionales de los agentes desde la perspectiva del usuario

La orientación de las métricas de estas áreas de interés (XPI) de forma individual y su revisión conjunta junto con algunas métricas tradicionales ayudan a garantizar que los resultados y las experiencias de los usuarios se comprendan, midan, orienten y mejoren de forma más holística.



01 El lugar de trabajo centrado en la experiencia del usuario

02 Definición de la experiencia del usuario en el lugar de trabajo

03 Atribución de nuevas métricas que cuantifiquen la experiencia en el lugar de trabajo al complejo trayecto en relación con las tecnologías de la información

04 Tecnologías necesarias para contar con un XLA y un análisis de experiencia satisfactorio

05 Factores importantes que hay que tener en cuenta al implementar los XLA y XPI

06 El futuro de los XLA

Siguientes pasos

04

Tecnologías necesarias para contar con un XLA y un análisis de experiencia satisfactorio

Para entregar un servicio conforme al XLA, es importante realizar un análisis cruzado e investigar los datos centrados en la experiencia a fin de identificar las causas fundamentales de los problemas y determinar mejoras efectivas. Por lo tanto, además de cuantificar un XLA y los XPI, resulta fundamental el uso de un motor de conocimientos capaz de habilitar dicho análisis e investigación de la experiencia.

A causa de la variedad de tipos de experiencias y puntos de contacto, a menudo estos datos centrados en la experiencia quedan capturados en múltiples herramientas y formatos y, por lo tanto, requieren de una recopilación y compilación para analizar la experiencia. Las entradas de datos necesarias para la cuantificación de un XLA provienen de un formato estructurado y estandarizado, de un formato no estructurado sin un modelo de datos predefinido o de fuentes de datos semiestructuradas. Por lo tanto, se necesita una sólida arquitectura del sistema construida en torno a los conceptos del “big data”. La figura 3 ofrece una vista de arquitectura de alto nivel de los sistemas típicos con los que se debe contar antes de que los XLA y los conocimientos de la experiencia puedan implementarse de forma efectiva.

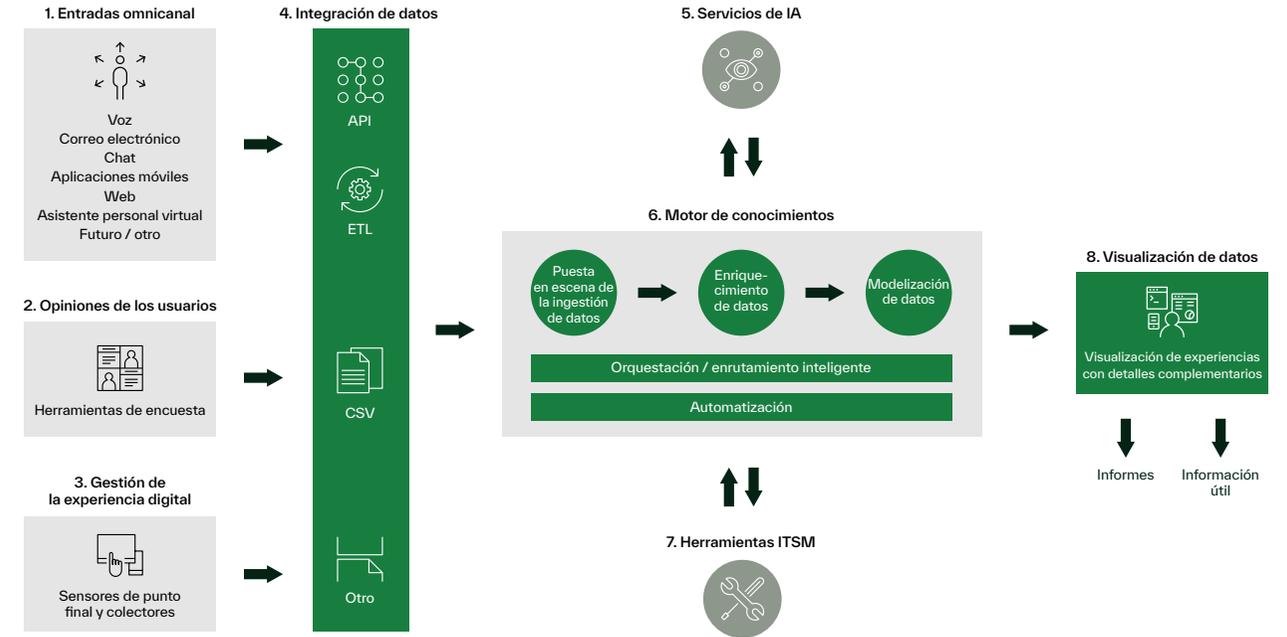


Figura 3. Los XLA en el lugar de trabajo digital

Tecnologías necesarias para contar con un XLA y un análisis de experiencia satisfactorio

Una solución integral de informes de XLA y un motor de conocimientos generalmente constará de componentes como los siguientes:

Entradas omnicanal

Estos componentes recopilarán, cotejarán y almacenarán una vista integral omnicanal de las interacciones de los usuarios empresariales para realizar un análisis más detallado a través de la voz, el chat, el correo electrónico, las aplicaciones móviles y la web.

Comentarios de los usuarios

Los componentes cotejarán los comentarios directos de los usuarios con respecto a su experiencia en el lugar de trabajo a través de encuestas y otros mecanismos para compartir opiniones.

Gestión de la experiencia digital

Estos componentes suelen informar de la experiencia de los distintos dispositivos físicos de los usuarios de la empresa, incluidos los portátiles, los ordenadores de sobremesa y los dispositivos móviles. Existen varias herramientas que establecen sensores de punto final y recolectores de datos optimizados para tipos de dispositivos específicos. Estas herramientas recopilan datos con un nivel de detalle diferente, agregan los datos según sea necesario y pasan los datos a los servicios de consumidores en sentido descendente.

Integración de datos

Se requieren varias herramientas de integración de datos para recopilar y compilar los diferentes tipos de datos necesarios. Estas pueden consistir en el uso de API y métodos de extracción, transformación y carga (ETL, por sus siglas en inglés) para extraer los datos periódicamente de la solución omnicanal pertinente. La gestión de los datos también es un aspecto importante a la hora de proteger los datos personales y aplicar el nivel de gobernanza adecuado.

Servicios de IA

Dentro del repositorio basado en la nube, los datos de cada canal se ingieren y almacenan de forma persistente. En algunos casos, los datos de origen pueden ser semiestructurados o no estructurados, y podrían beneficiarse de un enriquecimiento de datos adicional utilizando herramientas de inteligencia artificial. Por ejemplo, las técnicas de análisis de texto como, por ejemplo, la agrupación en clústeres podrían resultar de utilidad a la hora de analizar datos no estructurados y extraer significado adicional a partir de ellos. En casos de uso avanzado, pueden utilizarse los datos de telemetría, desde los sensores de punto final, con el objetivo de detectar anomalías y crear predicciones. También pueden extraerse datos selectos de alto valor desde el repositorio de datos en la nube y enriquecerlos mediante herramientas de IA. También podría ser necesario combinar o fusionar varios conjuntos de datos con el fin de crear el conjunto de registros necesario.

Motor de conocimientos

Los datos deben extraerse y almacenarse en un repositorio de datos basado en la nube para su procesamiento y análisis adicionales. Los repositorios basados en la nube ofrecen una gran flexibilidad y escalabilidad, dependiendo de las necesidades de la organización. Los datos de cada una de las fuentes de datos relevantes para el usuario deben ser extraídos y puestos en escena.

Herramientas ITSM

Los datos de las herramientas ITSM existentes como, por ejemplo, los datos de los tickets, pueden analizarse para conseguir información sobre la experiencia del usuario.

Visualización de datos

Estos conjuntos de datos enriquecidos pueden utilizarse para impulsar las visualizaciones integrales de experiencias para los servicios de la empresa. Estos datos pueden usarse desde los paneles analíticos, además de impulsar otras acciones. Los paneles deben admitir varias personas a fin de ofrecer a los usuarios la vista de los datos necesarios para el cumplimiento de su función. Los datos pormenorizados provenientes de las fuentes de datos del usuario, así como las interacciones de los canales, también pueden brindar información acerca del rendimiento de los servicios existentes y, en algunos casos, resaltar los cambios necesarios en los procesos comerciales.

05

Factores importantes que hay que tener en cuenta al implementar los XLA y XPI

La experiencia demuestra que un abanico de XPI puede cuantificar las experiencias y resultados clave en el lugar de trabajo digital. Éstos pueden combinarse en una puntuación XLA para proporcionar una visión holística de la experiencia del usuario de principio a fin y de los resultados empresariales.

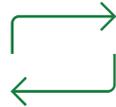
La siguiente lista muestra algunos de los habilitadores clave para que las empresas garanticen la correcta implementación del XLA y de los XPI, y que estos brinden el valor previsto:



Enfoque basado en los XPI de calidad, no de cantidad. Los XPI de calidad miden la experiencia integral del usuario y pueden revisarse de manera realista en talleres colaborativos. Se pueden acordar planes de mejora, independientemente de dónde se produzca el impacto y de qué equipo del servicio tenga que resolver los problemas.



Asegurarse de que las estructuras de gestión tengan en cuenta las mejoras de la experiencia del usuario, donde los objetivos de los proveedores de servicios sean compatibles con los de las empresas y con los recursos acordados para el cambio transformacional.



Reemplazo de los SLA tradicionales por los nuevos XPI capaces de cuantificar con mayor precisión los resultados del usuario. Por ejemplo, cuantificar la velocidad media de respuesta y la tasa de abandono de las llamadas proporciona poco valor y podría incrementar los costos si la puntuación del esfuerzo por parte del usuario es buena.



Incluir incentivos o sanciones proporcionales para los XPI. A pesar de que algunos XPI podrían ir más allá del ámbito del proveedor de servicios, otros reflejarán el valor del servicio, lo que debería representarse mediante un compromiso financiero con avisos de penalización en el SLA.



Evitar la combinación de tipos de datos incomparables en una sola puntuación para definir la experiencia (un índice de rendimiento) porque esto podría llevar a que los XLA pierdan significado o se vean distorsionados por un conjunto de datos. Por ejemplo, la combinación del esfuerzo del usuario y la puntuación de la experiencia integral en un promedio reduciría la visibilidad de los impactos subyacentes de la experiencia individual.

El futuro de los XLA

El futuro de los XLAs y XPIs es actualmente indeterminado, y es probable que el enfoque sea específico para cada empresa en un futuro cercano o medio. Cuando los XLA y los XPI se ajustan más a las normas de los SLA y los KPI, el término XLA puede considerarse redundante a medida que los SLA y los KPI centrados en la experiencia y los resultados se vuelven más comunes. En los casos en los que los modelos operativos se transforman de forma más drástica, los XLA y los XPI pueden sustituir por completo a los SLA y los KPI.

Uno de los principales factores que determinan cómo se utilizarán los XLA y los XPI es la capacidad de las empresas para traducir la experiencia y los resultados de los usuarios en resultados empresariales. Por ejemplo, ¿es capaz la empresa de traducir una mayor productividad por parte del usuario en ahorros e ingresos comerciales o reconocer de otra forma el valor de los beneficios intangibles a un nivel superior?



El futuro de los XLA

La figura 4 representa cuatro resultados posibles para los XLA y los XPI. Determinar el punto en el que se encuentran las empresas dentro de este gráfico se basará parcialmente en la madurez del lugar de trabajo digital y en el poder de impacto que tengan los cambios del mercado. Kyndryl espera que sean muchos los clientes que se encuentren en las categorías vanguardista y gradual, aunque el número de empresas que se encuentran dentro de la categoría pionera se encuentra al alza.

Tradicional

Se utilizan métricas tradicionales del lugar de trabajo digital. Los XLA y XPI no se incluyen. Las empresas seguirán utilizando los SLA y KPI existentes.

Vanguardista

Los XLA y XPI se convierten en los nuevos SLA y KPI. Los SLA tradicionales no se reemplazan. *Las empresas no cambiarán los objetivos internos y esperarán que los proveedores de servicios ofrezcan XLA y XPI, además de los SLA y KPI tradicionales. Durante los procesos de adquisición, el costo de los servicios probablemente tendrá una prioridad significativa sobre los XLA y XPI.*

Progresivo

Los XLA y XPI se convierten en los nuevos SLA y KPI. Algunos SLA tradicionales son reemplazados. *Las empresas podrían asignar objetivos en materia de XLA y XPI a sus equipos internos. Los modelos comerciales no cambiarán en gran medida, pero incluirán XLA y XPI, y las organizaciones estarán dispuestas a eliminar o reducir los antiguos objetivos de SLA y KPI que añaden cargas innecesarias. Por ejemplo, si la puntuación de esfuerzo por parte del usuario es buena, medir la velocidad media de repuesta tendrá poco valor y podría aumentar los costes.*

Pionero

Los modelos comerciales se centran en los XLA y XPI. Se eliminan muchos SLA tradicionales. *Las empresas se centrarán en equipos internos basados en XLA y XPI. Las decisiones en materia de adquisición se centrarán en los XLA y XPI, en lugar de en las reducciones de costos fijos. Los objetivos y presupuestos se basarán en la mejora de los resultados por parte de los usuarios y, por ejemplo, podrían incluir cargos variables e incentivos basados en el nivel de soluciones proactivas, en lugar de en los costes fijos de usuario o los volúmenes de tickets de incidentes. Esto podría conllevar la eliminación de muchos SLA tradicionales.*



Figura 4. Cuatro resultados posibles para los XLA y XPI

Siguientes pasos

Obtenga más información.

Póngase en contacto con su representante de Kyndryl o visítenos en [kyndryl.com](https://www.kyndryl.com) para obtener más información acerca de cómo puede ayudarle Kyndryl a la hora de transformar su organización.

Hablemos →



01 El lugar de trabajo centrado en la experiencia del usuario

02 Definición de la experiencia del usuario en el lugar de trabajo

03 Atribución de nuevas métricas que cuantifiquen la experiencia en el lugar de trabajo al complejo trayecto en relación con las tecnologías de la información

04 Tecnologías necesarias para contar con un XLA y un análisis de experiencia satisfactorio

05 Factores importantes que hay que tener en cuenta al implementar los XLA y XPI

06 El futuro de los XLA

Siguientes pasos

13



© Derechos de autor Kyndryl, Inc. 2021

Kyndryl es una marca comercial o una marca comercial registrada de Kyndryl Inc. en los Estados Unidos y / o en otros países. Otros nombres de productos y servicios pueden ser marcas registradas de Kyndryl Inc. o de otras compañías. Este documento está vigente en la fecha inicial de la publicación y está sujeto a cambios por parte de Kyndryl en cualquier momento sin previo aviso. No todos los servicios, productos y soluciones están disponibles en todos los países en los que Kyndryl opera. Los productos de Kyndryl están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los que se proporcionan. Los datos de rendimiento y ejemplos de clientes citados en el presente documento son únicamente a título ilustrativo. Los resultados reales de ejecución pueden variar en función de configuraciones específicas y condiciones de operación. Los productos de Kyndryl están garantizados según los términos y condiciones de los acuerdos bajo los que se proporcionan.