

Lo poderoso del Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) Interno...

Recuerdo muy claramente hace ya unos cuantos años, vivía yo en República Dominicana, y uno de nuestros clientes era un Hospital, el más grande del país en ese momento y, en una reunión en la que estaba yo con la Directora Administrativa y Financiera revisando ya los últimos pendientes que quedaban para las cuatro últimas semanas del proyecto, me dijo: ***'DB Watson, me ha encantado todo lo que hemos hecho durante los últimos doce meses que llevamos en el proyecto, se han hecho muchas cosas, ha habido muchos cambios y nos han ayudado mucho en todas mis áreas, y realmente lo único que me preocupa ahora es el tema del proceso de compras, y no me refiero al contacto con los proveedores, de hecho ahí nos ayudaron mucho a reducir costos y encontrar ahorros, mas bien al ciclo interno, a la comunicación entre las diferentes áreas que intervienen: presupuestos, adquisiciones, inventarios, bodega, farmacia, usuario, enfermeras, etc,...creo que aún hay vacíos en la coordinación para que todos hagamos nuestra labor y se concreten los niveles de servicio interno que acordamos...'***, inmediatamente lo único que se me vino a la mente fue: ***'Te parece que hagamos un taller vivencial de 4 horas, donde yo coordine la sesión, la hagamos muy participativa, y en donde cada quien exponga sus puntos y a través de una actividad colaborativa elaboremos ahí mismo un Acuerdo de Nivel de Servicio interno, y lo firmemos entre todos?...¿crees que eso nos ayude?'***...y su respuesta fue: ***'Por supuesto, me parece, hagámosla'***. Fue una sesión extraordinaria, una sesión que marcó un parteaguas en la interacción entre los diferentes departamentos del hospital. La viví y no la olvido. Desde entonces sé lo poderoso que resulta establecer un buen Acuerdo de Nivel de Servicio interno.

Pero para ser más claro, y entender a profundidad la importancia de un ANS hablemos primero de la parte conceptual:

Un acuerdo de nivel de servicio (service level agreement, SLA) es un contrato entre un proveedor de servicios y sus clientes internos o externos que documenta qué servicios proporcionará el proveedor y define los estándares de servicio que el proveedor está obligado a cumplir.

¿Por qué son importantes los SLAs?

Los proveedores de servicios necesitan SLAs para ayudarlos a administrar las expectativas de los clientes y definir las circunstancias en las que no son responsables por interrupciones o problemas de rendimiento. Los clientes también pueden beneficiarse de los SLA, ya que describen las características de rendimiento del servicio, que pueden compararse con los SLA de otros proveedores, y también establecen los medios para solucionar los problemas del servicio.

¿Qué incluye un SLA?

En términos generales, un SLA generalmente incluirá una declaración de **objetivos**, una lista de los **servicios** a ser cubiertos por el acuerdo y también definirá las **responsabilidades** del proveedor del servicio y el cliente bajo el SLA.

El cliente, por ejemplo, será responsable de hacer que un representante esté disponible para resolver los problemas con el proveedor de servicios en relación con el SLA. El proveedor del servicio será responsable de cumplir con el nivel de servicio definido por el SLA. El rendimiento del proveedor de servicios se juzga de acuerdo con un conjunto de métricas. El tiempo de respuesta y el tiempo de resolución se encuentran entre las métricas clave incluidas en un SLA, ya que se relacionan con la forma en que el proveedor de servicios maneja una interrupción del servicio.

Métricas de rendimiento

Los SLA establecen las expectativas del cliente con respecto al rendimiento y la calidad del proveedor del servicio de varias maneras. Algunas métricas que los SLA pueden especificar incluyen las siguientes:

- Disponibilidad y porcentaje de tiempo de actividad: la cantidad de tiempo que los servicios están funcionando y son accesibles para el cliente. El tiempo de actividad generalmente se rastrea y se informa por mes calendario.
- Puntos de referencia de rendimiento específicos con los que se comparará periódicamente el rendimiento real.
- Tiempo de respuesta del proveedor del servicio: el tiempo que le toma al proveedor del servicio responder al problema o solicitud del cliente. Un proveedor de servicios más grande puede operar un servicio de atención al cliente para responder a las consultas de los clientes.
- Tiempo de resolución: el tiempo que tarda en resolverse un problema una vez que el proveedor de servicios lo registra.
- Etc.

Sanciones: repercusiones por romper términos

Además de establecer métricas de rendimiento, también se establecen las penalizaciones en las que incurrirá el proveedor en caso de incumplir el SLA.

El SLA también incluirá una sección que detalla las exclusiones, es decir, las situaciones en las que las garantías de un SLA y las sanciones por no cumplirlas no se aplican. La lista puede incluir eventos como desastres naturales o actos terroristas. Esta sección a veces se conoce como una cláusula de fuerza mayor, que tiene como objetivo excusar al proveedor del servicio de eventos fuera de su control.

Bueno todo lo anterior lo escribí así tal cual del 'librito' para que tengamos claro que un Acuerdo de Nivel de Servicio es digamos una especie de contrato con un proveedor. Pero para mí este concepto se aplica estupendamente entre departamento internos en una misma empresa. Y es ahí donde yo creo que está muy subutilizado. Es decir, he visto y conocido muchísimo contratos entre empresas, yo mismo hago con mis clientes...pero ANS internos...¡casi nunca! Son rarísimos. Y ahí está el poder del concepto. Ahora ¿cómo construirlo? Simple:

Paso 1. Define que problema de comunicación o coordinación quieres resolver en tu empresa.

Paso 2. Haz una reunión entre las cabezas de los departamentos con los cuáles quieres establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio. Piensa que no necesariamente son dos departamentos, pueden ser varios. Es decir hay un departamento llámemoslo base, que es donde está principalmente radicado el problema que quieres resolver, y entonces define cuáles otros departamentos están involucrados.

Paso 3. Haz una reunión en donde estén los responsables de los departamentos involucrados. Ahí haz que hagan lo siguiente:

- Que describa cada uno en una hoja cómo definen el problema que tú les planteas.
- Que el responsable del departamento base escriba en una hoja lo que espera de cada departamento que le da servicio con tal de resolver ese problema.
- Que cada uno de los otros departamentos escriban qué pueden hacer para resolver el problema presentado.
- Luego que se junten y discutan entre todos lo que escribieron y lleguen a un acuerdo.
- Que el departamento base ponga por escrito ahí mismo lo acordado.
- Ahora que cada uno defina cual va a ser el indicador para medir que se está cumpliendo lo acordado.
- Ponerlo por escrito, imprimirlo.
- Que cada uno firme el documento.

¡Voilà! ¡Tienes tu Acuerdo de Nivel de Servicio interno realizado!

La primera vez que lo hagas, será la primera vez. Lo que quiero decir es que no esperes que salga perfecto. Habrá cosas que se puedan mejorar para la próxima, pero seguro tú mismo y todos habrán aprendido del proceso. Las siguientes veces que lo hagas verás como te vuelves experto y tu empresa empieza a navegar por otros mares más tranquilos en cuanto a la coordinación y comunicación interna.

Con mucho gusto,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com