

## Anexos Técnicos

### Anexo A. Matriz de Congruencia

Pregunta	Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable	Indicador	Instrumento	Resultado esperado
¿Cómo se deberían mejorar o cambiar los procesos de la mesa de soporte para cumplir con los ANS comprometidos con los clientes y de forma consecutiva, retener, atraer, aumentar su satisfacción y mejorar la rentabilidad en la mesa de ayuda?	Diseñar un plan de acción que permita optimizar los procesos de la mesa de ayuda, garantizando el cumplimiento de los ANS comprometidos con los clientes, dando como resultado el incremento en la rentabilidad de la Organización por esta línea de negocio.	1. Evaluar el nivel de satisfacción del cliente y los procesos actuales de la mesa de ayuda en HR Solutions S.A.S. identificando las deficiencias operativas y los subprocesos que requieren optimización o rediseño.	Nivel de Satisfacción con respecto al servicio que ofrece la Mesa de Ayuda	Nivel de Satisfacción percibido por los Clientes	Encuesta	Conocer la percepción de los clientes frente al servicio prestado por la Mesa de Ayuda.
			Procesos con oportunidades de mejora	Procesos actuales Vs. Procesos con oportunidad de mejora	Focus Group	Identificar oportunidades de mejora en los diferentes procesos del servicio de Mesa de Ayuda que tienen impacto en la prestación del soporte.
		2. Medir el impacto del incumplimiento de los ANS en la prestación del servicio que genera una insatisfacción en los clientes e identificar la causa raíz.	Gestión de tiempos	Tiempos de respuesta definidos ANS Vs tiempos reales ejecutados y de entrega de la solución a un requerimiento creado en el sistema. % de requerimientos resueltos en los tiempos definidos en ANS. Tiempo promedio de respuesta a requerimientos. Indicador de Cumplimiento.	Análisis documental con datos históricos.	Identificación de la gestión de requerimientos creados en el sistema por los clientes versus la promesa de valor definida por HR Solutions SAS en los ANS.
			Penalizaciones aplicadas por incumplimientos en los ANS	% de penalidad aplicado a la facturación mensual de cada cliente en el último trimestre	Indicador de penalidades sobre la facturación de cada cliente	Determinar el impacto financiero para HR Solutions por el incumplimiento con la promesa de valor definida en los ANS.
			Identificación de la Causa - Raíz del Incumplimiento por ANS	1. # de problemas recurrentes en procesos, recursos o herramientas requeridas en mesas de servicio.	Focus Group	Identificar y describir aquellos factores que causan incumplimientos.
		3. Generar un grupo de indicadores (KPI) de gestión en los cuales su meta sea medir el aumento de la rentabilidad de la unidad del negocio.	Número de nuevos clientes en el mes.	Número Total de Clientes al Final del Periodo - Número de clientes al inicio del periodo + Número de Clientes que desertaron	Indicador de Gestión del número de clientes nuevos de la mesa	Identificar la variación mensual de los nuevos clientes durante el periodo evaluado y comparar los resultados con el nivel de satisfacción con los servicios de Mesa de Ayuda.
			Índice de retención de clientes en el mes.	Número de clientes al inicio del periodo - número de clientes al final del periodo - clientes nuevos	Indicador de Gestión del índice de retención de clientes	Identificar la capacidad de retención de clientes de HR Solutions y comparar los resultados con el nivel de satisfacción con los servicios de Mesa de Ayuda.
			Aumento de número de horas de requerimientos atendidas en el mes.	Promedio mensual de horas atendidas en el año inmediatamente anterior - Promedio mensual de horas atendidas del periodo actual	Indicador de horas de requerimiento en valor absoluto	Determinar la variación absoluta de horas de atención de la Mesa de Ayuda, para entender si el nivel de solicitudes creció o decreció de un periodo a otro.
				Promedio mensual de horas atendidas del periodo actual / Promedio mensual de horas atendidas en el año inmediatamente anterior	Indicador de horas de requerimiento en %	Determinar la variación porcentual de horas de atención de la Mesa de Ayuda, para entender si el nivel de solicitudes creció o decreció de un periodo a otro.
			Número de horas de garantía al mes	Número de horas de Garantías en el Mes	Indicador de horas de garantías en valor absoluto	Evaluar el impacto real en tiempo y costo por el incumplimiento de los ANS
			Costo de operación por hora en el mes	Promedio mensual de horas de garantía del periodo actual / Promedio mensual de horas de garantía atendidas en el año inmediatamente anterior	Indicador de horas de garantía en %	
		(Costo total de los consultores asignados en el mes / Número total de horas atendidas en el mes) + (Costo total del equipo base de mes/total de horas atendidas en el mes)		Indicador de costo por hora de atención en la mesa		
		Costo de operación por hora del periodo actual / costo de operación por hora del periodo inmediatamente anterior. *del periodo corriente para corregir los incrementos de los salarios.		Indicador del crecimiento del costo de operación en el periodo		
		Costo promedio por cada ticket atendido en un periodo determinado.		Análisis de costo por empleado + herramienta + otros		
Ingresos generados por prestación de servicio de Mesa de Ayuda.	Reportes internos de costos por contrato					

## Anexo B. Encuesta

### Cuestionario de Satisfacción de la Mesa de Ayuda de HR Solutions S.A.S

La organización HR Solutions S.A.S. se encuentra estudiando y analizando los procesos actuales de su mesa de ayuda buscando mejorar la experiencia ofrecida al cliente.

La participación en esta encuesta es de carácter libre y voluntario. De acuerdo con la Ley 1581 de 2012, la información recolectada será completamente anónima y solo será utilizada para los fines de esta investigación.

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.

1. ¿Las soluciones brindadas por el equipo de Mesa de Ayuda han resuelto completamente sus requerimientos / incidencias?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

2. ¿El servicio prestado en las diferentes soluciones que le brinda HR Solutions siempre es de la misma calidad (ej. Empleado central, Integraciones, etc.)

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

3. ¿Las herramientas y los canales de contacto que ofrece HR Solutions para crear sus requerimientos / incidencias son fáciles de usar?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

4. ¿Los tiempos de respuesta a sus requerimientos / incidencias son los mismos definidos en el contrato firmado con HR Solutions?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

5. ¿Ha tenido que contactar al equipo de Mesa de Ayuda por el mismo requerimiento / incidencia en varias oportunidades?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

6. ¿Cómo calificaría el nivel de amabilidad con que fue atendido por todas las personas que intervinieron en la solución de sus requerimientos / incidencias?

- Muy Bueno
- Bueno
- Neutral (ni excelente ni malo)
- Malo
- Muy Malo

7. ¿Cómo calificaría el nivel de profesionalismo del personal técnico que atendió sus requerimientos / incidencias, incluso cuando no tenía la respuesta a la mano?

- Muy Bueno
- Bueno
- Neutral (ni excelente ni malo)
- Malo
- Muy Malo

8. ¿Considera que los profesionales que lo atienden durante todo el proceso de mesa de ayuda son empáticos y entienden sus necesidades?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

9. ¿Considera que el servicio prestado por HR Solutions en su Mesa de Ayuda tiene una relación justa calidad-precio?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

10. ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende el servicio de Mesa de Ayuda de HR Solutions a otras organizaciones?

- Muy probable
- Bastante probable
- Neutral (ni probable ni improbable)
- Bastante poco probable
- Muy poco probable

11. ¿Considera que el servicio de mesa de ayuda prestado por HR Solutions ha sido útil para usted?

- Totalmente De Acuerdo
- De acuerdo
- Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo)
- En Desacuerdo
- Totalmente En Desacuerdo

12. ¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra con el servicio prestado por el equipo de Mesa de Ayuda de HR Solutions?

- Totalmente Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral (ni satisfecho ni insatisfecho)
- Insatisfecho
- Totalmente Insatisfecho

13. ¿Cuáles son los 3 principales elementos que recomendaría tener en cuenta a HR Solutions para mejorar su experiencia con el servicio de Mesa de Ayuda?

Escriba su respuesta

### Anexo C. Focus Group 1

**Ítem1:** ¿Cómo describirían el proceso de atención de un incidente y el de un requerimiento? ¿Qué zonas grises, incongruentes o no claras pueden resaltar?

**Ítem2:** ¿Qué tan rápidos o lentos son los procesos internos y como afectan la entrega del servicio final?

**Ítem3:** ¿Consideran que cuentan con las herramientas tanto técnicas como funcionales suficientes para hacer su trabajo? ¿Qué oportunidades de mejora a este respecto pueden evidenciar?

**Ítem4:** ¿Hay momentos en los que piensan “esto debería ser más fácil”? ¿Algún cliente les ha dado ideas de que debería cambiar o porque para mejorar su experiencia con la mesa?

**Ítem5:** ¿Dónde creen que el proceso se atasca con mayor frecuencia y genera atrasos en las respuestas al cliente o acumulación de temas por resolver?

**Ítem6** ¿Qué parte del proceso es innecesaria, está mal diseñada o puede requerir un punto adicional por definir para evitar errores?

**Ítem7:** ¿Considera que son escuchadas (os) cuando hacen sugerencias o evidencian problemas en el proceso? ¿Hay oportunidades de mejora? ¿Cuáles?

**Ítem8** ¿se ha presentado una situación en la que una solución ofrecida no cumple las expectativas del cliente? ¿Qué harías diferente hoy frente a esta misma situación? ¿Qué mejorarías?

#### **Anexo D.** Focus Group 2

**Ítem1:** ¿Tienen alguna propuesta que ayude a la empresa a retener a los clientes, aumentar su satisfacción y cumplir con los ANS contratados?

**Ítem2:** - ¿Ustedes consideran que el conocimiento que tienen los consultores a los que se le asignan los casos es buena?

## Anexo E. Matriz de Riesgos

MATRIZ RIESGOS			
Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
Falta de habilidades blandas	El equipo gestores, coordinadores, líderes y consultores de todas los módulos no poseen las habilidades blandas suficientes para la atención del servicio de mesa de ayuda.	Alta	Alto
Falta de conocimiento técnico	La primera línea de atención al cliente son los gestores quienes carecen de conocimiento técnico Nivel 1,5 que pudieran ayudar al cliente con una atención más oportuna.	Alta	Alto
Resistencia al Cambio	Se puede encontrar que varias personas al interior de la compañía se rehúsan a adaptarse a los nuevos cambios	Media	Medio
Priorización y/o mala categorización de las solicitudes	Los clientes no categorizan correctamente los incidentes y/o requerimientos y en algunos casos los consultores tampoco saben esta diferenciación	Media	Medio
Aumento en tiempos de respuesta	La respuesta inoportuna recibida por un cliente es lo primero que se puede percibir en el servicio ofrecido	Alta	Alto
Incumplimiento de ANS contratados	Los consultores no conocen los tiempos de respuesta contratados por cada cliente	Alta	Alto
Aumento de garantías por falta de calidad en las soluciones ofrecidas en los requerimientos/incidentes	La mala calidad y los reprocesos no solo hacen que incumplan las entregas sino que la solución entregada no sea satisfactoria y que sea devuelta por el cliente por garantías, la cual significa mayor costo del servicio.	Alta	Alto
Falta de alineación en los equipos de consultoría para los casos multimódulos	No se comparten los lineamientos de los equipos líderes al restos de sus equipos y sus asignaciones son tardías	Alta	Medio
Aumento de penalidades	El incumplimiento en tiempos de respuesta se penaliza de acuerdo a lo acordado contractualmente con cada cliente	Media	Medio
Pérdida de clientes	Cuando un cliente está insatisfecho por las difentes variables entre ellas el incumplimiento constante al servicio, la falta de respuesta o seguimiento a sus casos pueden conllevar a la cancelación de los servicios de mesa de ayuda	Media	Alto
Falta de control y medición del área	Falta de un Dashboard que permita control y medir las variables importantes del servicio ofrecido por mesa de ayuda	Media	Alto
Impacto Negativo en el posicionamiento	Disminución en el posicionamiento de mesa de ayuda en el mercado frente a los mayores competidores que se tienen actualmente	Alta	Alto
Aumento en la carga operativa	Mayor carga laboral por reprocesos y/o reclamos de insatisfacción por los clientes	Alta	Alto
Disminución de Ingresos	Los ingresos se ven disminuidos por el incumplimiento en los tiempos de respuesta, disminución de requerimiento y/o incidentes creados y/o aumento en los costos tanto por garantía como de retención de clientes	Alta	Alto

## Anexo F. RoadMap

Fase / Período	Fecha Inicio	Fecha Fin	Propuesta Principal	Objetivos Específicos	Actividades Clave	Responsables	Resultados Esperados / Valor
Fase 1: Rediseño del proceso de gestión la mesa de ayuda de HR Solutions (Mes 1-2)	ene-26	feb-26	Mejorar el Proceso	1. Revisar los puntos clave que se identificaron durante la sesión de Focus Group y la Encuesta a clientes.	Sesión de alineación y entendimiento de los resultados de los focus group y encuesta a clientes.	Líderes de Mesa de Ayuda, equipo financiero, equipo de operaciones. <b>Aprobación:</b> CEO	Estandarización de procesos, roles y responsabilidades claros, trazabilidad y base sólida para las siguientes fases.
				2. Identificar los puntos en los que se deba rediseñar flujos, roles, tiempos y procedimientos llevando de un AS-IS a un TO-BE.	Análisis del proceso actual, de los puntos susceptibles de cambio y rediseño de los principales puntos identificados.		
				3. Realizar el nuevo proceso de mesa de ayuda.	Documentación del nuevo flujo y roles.		
Fase 2: Implementación de un Dashboard de indicadores (KPI) del área de mesa de ayuda (Mes 3-5)	mar-26	may-26	Crear Indicadores de Gestión para medir la mesa de ayuda	1. Evaluar las métricas requeridas para hacer seguimiento a la gestión de la mesa de ayuda.	Sesión para alcance e indicadores requeridos.	CFO y CCO	Mecanismo de medición sólida y creación de una cultura de toma de decisiones basadas en datos.
				2. Definir los indicadores definitivos para medir y analizar la gestión.	Sesión para definición de métricas.	CFO y CCO	
				3. Implementar dashboard de seguimiento.	Diseño y configuración de dashboard (Power BI)	Operaciones - Consultoría de analítica especializada.	
Fase 3: Programa de capacitación para los gestores de mesa ayuda, los consultores y clientes (Mes 3-8)	mar-26	ago-26	Plan de Capacitación para stakeholders involucrados en el proceso	1. Capacitación a consultores junior (programa semilleros)	Evaluar nivel de conocimiento actual. Organizar y agendar sesiones de capacitación en habilidades técnicas. Evaluar nivel de conocimiento final.	Líder de HR	Stakeholders capacitados en el proceso, habilidades técnicas y habilidades blandas.
				2. Capacitación a consultores, gestores y líderes en habilidades blandas.	Evaluar nivel de conocimiento actual. Organizar y agendar sesiones de capacitación con caja de compensación familia en habilidades blandas. Evaluar nivel de conocimiento final.	Líder de HR	
				3. Capacitación a clientes	Organizar y agendar sesiones de capacitación en el proceso. Evaluar nivel de conocimiento final.	Líderes de Mesa de Ayuda	
Fase 4: Sesiones de Team Building para consultores, gestores, y líderes de mesa de ayuda (Mes 10-12)	mar-26	may-26	Sesiones para fortalecer la cohesión y trabajo en equipo.	1. Alinear a los integrantes con el proceso rediseñado.	Organizar y agendar sesiones mensuales.	Líder de HR	Equipo comprometido, cohesionado y con mayor orientación hacia la mejora continua y la generación de valor.
				2. Mejorar la comunicación y cohesión entre los equipos.	Revisión de feedback de cada sesión para mejorar.		
				3. Consolidar una cultura de trabajo en equipo y de mejora continua.	Medir el impacto a través de encuestas de cultura.		

## Anexo G. Matriz Propuesta de Solución al Problema

	Análisis					
	Prioridad	Focus Group	Encuesta	Análisis Documental	Plan y recomendaciones	Kpi's
<b>Propuesta 1: Rediseño del proceso de gestión la mesa de ayuda de HR Solutions.</b>	<b>Alta</b>	Desalineación de los tiempos definidos en los ANS con la realidad del negocio. Falta de definición del alcance de cada rol Falta de alineación en la documentación para la entrega de pruebas a clientes. Falta de definición del proceso para la estimación de horas requeridas para la solución de incidencias y/o requerimientos. Canales de comunicación ineficientes para la coordinación de procesos. Percepción que la solución entregada al cliente es ineficiente.	Con respecto a los tiempos de respuesta se observa que los clientes encuestados presentaron inconformidad frente al cumplimiento de los ANS. Los clientes consideran que se deben evaluar temas críticos en el proceso, siendo los principales: calidad, conocimiento y tiempos de respuesta.	Se evidencio en el análisis de indicadores de penalidades sobre la facturación de cada cliente la disminución de ingresos y rentabilidad. Se identificó incumplimiento en la cantidad de requerimientos e incidencias con respecto a los ANS definidos.	Revisión del proceso general, priorizando los siguientes puntos:  1. Definición y alcance de roles 2. Revisión de los ANS ofrecidos por HR Solutions. 3. Redefinición del programa de semilleros 4. Alineación frente a documentación y pruebas para solucionar cada caso. 5. Crear proceso para la estimación de horas en requerimientos o incidentes de multimódulo. 6. Revisión de responsabilidades considerando asignaciones (proyectos / gestión de soporte) 7. Revisar el flujo de trabajo de mesa de ayuda para verificar si están todas las áreas que requieren estar involucradas en el proceso.	<b>1. Tiempo de respuesta (ANS):</b> Tiempo promedio entre creación de ticket y la primera atención por gestores de mesa de ayuda. <b>2. Alineación documental:</b> Cantidad de casos devueltos / Cantidad de casos entregados.
<b>Propuesta 2: Implementación de un plan de capacitación para clientes, consultores, gestores y líderes.</b>	<b>Alta</b>	<b>Clientes:</b> Desconocimiento respecto a la categorización de requerimientos e incidencias para asignar el nivel de prioridad. Incomprensión de la diferenciación entre requerimiento e Incidencia <b>Equipo Mesa de Ayuda:</b> Desconocimiento de los ANS definidos con cada cliente. Falta de dominio de las sesiones con los clientes por desconocimiento técnico y carencia de habilidades blandas. Los líderes no comunican eficazmente los lineamientos y las deficiencias del proceso de mesa de Ayuda. Desconocimiento generalizado del proceso de mesa de Ayuda.	Los clientes manifiestan su inconformidad frente a los soluciones planteadas ya que deben contactar al equipo de mesa ayuda en varias ocasiones para resolver un mismo incidente. Se evidencia que los principales elementos críticos que los clientes identifican para mejorar el servicio de mesa de ayuda son: Conocimiento Técnico del personal Empatía Comunicación Asertiva Flexibilidad Efectividad del servicio	No aplica	<b>Clientes:</b> <b>Capacitación en:</b> 1. Proceso de mesa de ayuda 2. Definiciones 3. ANS 4. Clasificación 5. Nivel de priorización.  <b>Equipo Mesa de Ayuda:</b> <b>Capacitación en:</b> 1. Conocimiento técnico en la herramienta nivel 3 2. Habilidades blandas: empatía, comunicación asertiva 3. Flexibilidad. 4. Gestión del tiempo 5. Servicio al cliente	<b>1. Tasa de participación en capacitación:</b> Participantes / Total Invitados. <b>2. Tasa de finalización del programa capacitación:</b> Participantes que completan el programa / total de participantes invitados. <b>3. Brecha del conocimiento:</b> (Resultado post-test - resultado pre-test) / Resultado pre-test)
<b>Propuesta 3: Sesiones de Team Building para consultores, gestores, y líderes de mesa de ayuda.</b>	<b>Media</b>	Falta de coordinación entre los integrantes de mesa de ayuda para la atención de requerimientos e incidencias multimódulo. Percepción generalizada de falta de trabajo en equipo de los integrantes de la mesa de ayuda. Se identifica que no existe integración entre las diferentes áreas que deberían estar involucradas en el servicio prestado por mesa ayuda (ej: Departamento de Calidad)	Dentro de los principales factores identificados en la encuesta aplicada a clientes se resalta: 1. No existe trabajo en equipo 2. Falta de apoyo entre equipos multimódulo 3. Deficiente empalme entre compañeros	No aplica	El equipo de recursos deberá diseñar el formato de cada team building incluyendo: 1. Formato 2. Material 3. Programación 4. Control de asistencia Se abordarán los siguientes temas durante las sesiones: 1. Confianza 2. Cohesión de equipo 3. Comunicación asertiva 4. Resolución de problemas 5. Alineación de cultura organizacional	<b>1. Tasa de participación en team building:</b> Participantes / Total Invitados. <b>2. Revisión de resultados de la encuesta de clima laboral aplicada.</b> <b>3. Tiempo de resolución de incidentes multimódulo:</b> Tiempo de resolución después de la sesión / Tiempo de resolución antes de la sesión.
<b>Propuesta 4: Implementación de un DashBoard de indicadores (KPI) del área de mesa de ayuda.</b>	<b>Alta</b>	No aplica	No aplica	Durante la recolección de información para realizar el análisis documental, se identificó que no existen datos sistematizados que permitan generar control y seguimiento frente a los resultados de la mesa de ayuda	Creación de indicadores que permitan medir el desempeño mes a mes de la gestión realizada por la mesa de ayuda.	KPIs disponibles en Tabla 20. Grupo de Indicadores Propuestos para Tablero de Control Grupo de Indicadores Propuestos para Tablero de Control