

Organización inteligente del trabajo

GESTIÓN DE CASOS 103

UN INFORME
DE PEGA



Las personas, ya sea sus clientes o empleados, esperan obtener experiencias fluidas y resultados excepcionales en todo momento. Una forma de administrar las expectativas y los flujos de trabajo es mediante la gestión de casos: un enfoque basado en software que conecta a personas, procesos y tecnologías para desarrollar el trabajo de forma y correctamente, desde el principio y en todo momento.

Para acceder a este tipo de customer journeys que permiten obtener mejores resultados empresariales, la gestión de casos combina inteligencia artificial (IA) centralizada, automatización robótica de procesos (RPA) híbrida y desarrollo de software low-code para mejorar radicalmente los flujos de trabajo y la interacción.

Además, al combinarse con un enfoque Center-out™ en la arquitectura de negocio, puede hacer brillar a su empresa. Los procesos de negocio están centralizados, independientemente del canal del cliente o la complejidad organizativa, para que el trabajo no se pierda por el camino.

En [Gestión de casos 101](#) y [Gestión de casos 102](#), analizamos una descripción general de alto nivel del caso y cómo reunir un equipo que garantice el éxito. Ahora, examinemos cómo organizar el trabajo.

Defina los tipos de casos

Ahora que ya ha formado su equipo, es el momento de trabajar. En primer lugar, necesita definir los tipos de casos. Un tipo de caso es básicamente una categoría de trabajo. Los tipos de casos incluyen las características que comparten un conjunto de casos, incluidos los datos recopilados y los pasos requeridos para desarrollar el trabajo.

Cuando los usuarios interactúan con una solución de gestión de casos, cada caso que crean es una muestra de un tipo de caso definido. Por ejemplo, podría definir un tipo de caso denominado *Cambio de dirección*. Cada vez que procese una solicitud nueva para cambiar la dirección de un cliente, se crea un caso nuevo del tipo de caso *Cambio de dirección*.

Los sistemas de casos sofisticados utilizan una jerarquía orientada al objeto, en la que los tipos de casos pueden ser casos secundarios de otros tipos de casos. Por ejemplo, *Cambio de dirección* podría ser un caso secundario de un caso principal de tipo *Servicio al cliente* más grande.

Al definir los tipos de casos, debe preguntarse:

- ¿Cómo describirían los clientes el trabajo que quieren que se realice en su nombre?
- ¿Cómo definiría la empresa los resultados deseados para estos tipos de trabajo?

Es posible que deba consultar a varias personas para obtener respuestas a la segunda pregunta, incluidos los usuarios de la aplicación, los gerentes e incluso los ejecutivos sénior. Cuando consulta a los gerentes y ejecutivos sobre los resultados empresariales que están intentando alcanzar, sus respuestas serán un buen indicador de los informes, las métricas y los KPIs que deberá incluir en su solución.

Gestione la complejidad

Tal como mencionamos anteriormente, existen casos principales y secundarios. Definir estos casos le permite expandir y adaptar los casos de uso de clientes y agentes en toda la empresa. ¿El resultado? Los equipos pueden gestionar el trabajo y, al mismo tiempo, ofrecer una experiencia cohesionada y sin fricciones.

La creación de casos secundarios es una de las formas en las que la gestión de casos puede aislar a su cliente de los silos de trabajo de su organización. Las organizaciones desarrollan silos por un motivo; los silos permiten a una empresa gestionar áreas funcionales y alinear a los empleados que están trabajando en tareas relacionadas. Sin embargo, este enfoque se convierte en un problema cuando una empresa con varias líneas de negocio y áreas geográficas intenta ofrecer un servicio personalizado y sin fricciones en todas las ubicaciones. Los empleados tienen dificultades para moverse por los silos y generalmente tienen que manejar varios sistemas y aplicaciones. Además, la experiencia del cliente es desconectada e insatisfactoria.

Las relaciones entre los casos principales y secundarios también facilita la gestión del trabajo en paralelo. Un caso principal podría generar varios casos secundarios. Cada uno de esos casos secundarios (pagos de transacciones, investigaciones de fraudes, etc.) puede procesarse en paralelo, mientras el caso principal gestiona las relaciones entre los casos secundarios.

Parte de la definición de un tipo de caso incluye la definición de los casos secundarios que puede contener. Si un tipo de caso *puede* contener casos secundarios, se convierte en un caso principal de dichos casos. Además, el tipo de caso debe definir cuándo (y si) ese caso secundario debe vincularse al principal. Algunos casos secundarios se crean de forma automática al comienzo del caso principal o cuando el caso principal alcanza un hito determinado. Otros casos secundarios se definen como opcionales y se agregan al principal solo en determinadas condiciones, o cuando una parte interesada o usuario lo solicitan.

Defina etapas

Después de que se definan los tipos de casos y se organicen las relaciones entre principales y secundarios en una jerarquía de casos, necesita definir cómo se completará la tarea en cada tipo de caso. Comience definiendo las etapas que resumen el recorrido: desde comenzar un trabajo hasta completarlo. Las etapas representan el flujo de alto nivel que recorre un caso.

Es importante recordar que las etapas no son casos secundarios. No representan resultados empresariales significativos por sí solas. Las etapas tampoco son tareas, puesto que no son pasos individuales. Si alguna vez ha escrito una serie de pasos en una pizarra, posiblemente haya definido una serie de etapas.

El uso de etapas para definir el flujo de alto nivel de un caso puede ser mucho más sencillo que definir cada paso detallado que compone un proceso de negocio. Es más fácil que las partes interesadas se pongan de acuerdo en etapas que en pasos de bajo nivel, que tienen niveles de detalle y variaciones que son difíciles de capturar. Por este motivo, la captura de las etapas del caso es una buena forma de empezar a definir su aplicación de gestión de casos.

Defina etapas para que su significado sea evidente para todas las partes interesadas del caso, incluido el cliente. Las etapas se convierten en la forma de comunicar el estado de los casos que se están gestionando.

Asigne etapas alternativas

Generalmente, los casos fluyen de una etapa a la siguiente de forma lineal. Sin embargo, ¿qué ocurre si un cliente llama para cancelar un pedido? En este punto, el caso debe salirse del flujo normal de etapas y pasar a una etapa alternativa. Las etapas alternativas gestionan las excepciones en el procesamiento de casos. Las tareas responsables de depurar los procesos cancelados o reiniciados generalmente residen dentro de etapas alternativas de un caso.

Defina hitos

Los indicadores entre las etapas se denominan hitos. Los hitos son las compuertas que debe atravesar un caso para moverse de etapa a etapa. La definición del hito al principio o final de cada etapa es esencial para el seguimiento y la supervisión del progreso del trabajo.

Establezca acuerdos de nivel de servicio

Cada etapa también debe tener un acuerdo de nivel de servicio (SLA) asociado a ella. Los SLA definen los plazos en los que se deben completar las etapas y generalmente se expresan mediante un objetivo (para cuándo quiere que se complete esta etapa) o una fecha límite (para cuándo necesita que se complete esta etapa). Algunas aplicaciones definen una etapa de *Objetivo* y *Fecha límite* para cada servicio, lo que aumenta el nivel de remisión a medida que se cumple cada objetivo o fecha límite.

Generalmente, los SLA se definen de dos formas:

- **Fecha explícita:** En un tipo de caso para el procesamiento de una solicitud de hipoteca, por ejemplo, se suele definir una fecha tope. Cada etapa de la solicitud de hipoteca tiene un nivel de servicio definido en función de la fecha tope deseada.
- **Cantidad de días desde el comienzo de cada etapa:** Por ejemplo, un caso de servicio al cliente podría exigir que la etapa *Cumplimiento* se complete en un plazo de tres días de comenzada dicha etapa.

Debe definir los niveles de servicio no solo para cada etapa, sino también para el tipo de caso en su conjunto. Asegúrese de que los niveles de servicio de las etapas se integren en los niveles de servicio generales del tipo de caso.

Los niveles de servicio también deberán definir acciones. Cuando se alcanza el objetivo o la fecha límite para un nivel de servicio, se deberán remitir el caso y sus tareas. La remisión puede consistir en aumentar la urgencia del caso o la activación de acciones de remisión, como el envío de un correo electrónico o mensaje de texto, o transferir el caso a un supervisor.

Planifique la resolución

La última etapa de cada tipo de caso es *Resolución*, que representa la finalización del trabajo. La mayoría de los casos llegan a la etapa *Resolución* y permanecen allí de forma indefinida. En este punto, el caso, sus datos y su historial de procesamiento se convierten en datos vitales para la presentación de informes y la mejora de su negocio. Analizar un trabajo ya resuelto es una extraordinaria forma de comprender sus etapas y datos. Debido a que un trabajo resuelto ya ha recorrido todas las etapas, puede encontrar muestras de las etapas en el trabajo resuelto y utilizarla para definir las etapas para su tipo de caso.

Considere la reutilización

Tenga en cuenta la reutilización a medida que define tipos de casos, relaciones entre casos principales y secundarios, y etapas de casos. Es posible que con el tiempo amplíe su solución más allá del proyecto inicial a otros trabajos, por lo que le será útil disponer de formas de reutilizar los tipos de casos y las etapas que ya definió. La reutilización es importante por dos motivos:

- **Mejora del tiempo de comercialización:** Si ya ha definido un tipo de caso que puede reutilizar en varias ubicaciones, la reutilización de este tipo de caso no significa que tenga que volver a crearlo por segunda vez (o por tercera o cuarta vez).
- **Coherencia:** Su departamento legal podría disponer de una metodología de gestión de las investigaciones de fraude que quiere que cada departamento o línea de negocios mantenga. La creación de un tipo de caso reutilizable llamado *Fraude* y la definición de dicho tipo de caso como un caso secundario con varios principales (*Apertura de cuenta, Reclamaciones, etc.*) garantiza que todos los grupos de su organización respeten las mismas mejores prácticas para la investigación de fraudes.

Por supuesto, usted puede reutilizar mucho más que los tipos de casos y las etapas. De hecho, a medida que piensa sobre la solución, es posible que encuentre varias oportunidades, especialmente si considera las tareas y los procesos que definen cómo se completa un trabajo. La plataforma de low-code adecuada también permite gestionar fácilmente la reutilización, permitiéndole usar distintos componentes comunes entre las soluciones.

Diseñar haciendo

Si bien la creación de nuevos trabajos ad hoc es un hecho con la gestión de casos, ninguna empresa quiere reinventar la rueda. El objetivo es estandarizar lo máximo posible. La frase *Diseñar haciendo* describe la capacidad de aplicación del caso para definir nuevos tipos de casos en función del trabajo ad hoc completado. Crea el modelo y la estructura para algo basado en lo que ya se hizo.

Un nuevo trabajo ad hoc es nuevo una sola vez. La próxima vez que se encuentre esa situación, independientemente de quién lo haga, se aplicará a la segunda experiencia lo que se aprendió en la primera, para garantizar la coherencia y comenzar a desarrollar las mejores prácticas.

“Diseñar haciendo” permite a los usuarios finales autorizados capturar el trabajo ad hoc que realizaron y guardarlo como una plantilla que pueda reutilizar cualquier persona de la empresa. Este enfoque ofrece un tipo de crowdsourcing controlado, lo que le permite aprovechar la experiencia de su personal sin esperar a que el equipo de TI apruebe e implemente los cambios.

Las prácticas de gestión de casos están en constante evolución, y nuevas excepciones surgen continuamente, por lo que este tipo de hiperadaptabilidad es necesaria para dar soporte a las aplicaciones de gestión de casos.

Comience a automatizar de forma inteligente

Hemos examinado cómo formar su equipo y organizar el trabajo, para poder realizarlo. También analizamos brevemente los tipos de trabajo con los que la gestión de casos puede ayudarle a realizar un seguimiento cuando es demasiado impredecible para guiar o automatizar.

Sin embargo, ¿qué ocurre con los casos que puede automatizar? Mediante el uso de inteligencia artificial (IA), automatización robótica de procesos (RPA) y desarrollo de software de low-code, la gestión de casos puede ayudarle a proporcionar a los usuarios de negocio y equipos de TI las herramientas necesarias para automatizar, desarrollar aplicaciones y ofrecer resultados, de forma rápida.

La automatización también tiene una gran importancia en el futuro del trabajo. Hay preocupaciones en torno a si la automatización reduce o elimina empleos; en realidad, crea empleos, libera recursos y mejora la satisfacción de los trabajadores. De hecho, el 81 % de las empresas encuestadas afirmó que la automatización permite ahorrar a cada persona cuatro horas por semana.¹

Conozca más sobre la gestión de casos, el enfoque **Center-out™** de la arquitectura de negocio y cómo la automatización inteligente puede ayudar a su empresa a subirse a la tercera ola de transformación digital.

Para obtener más información, visítenos en pega.com/es.

¹ El futuro del trabajo: Nuevas perspectivas sobre la disrupción y la transformación (Pega, 2020)



Pega desarrolla software innovador que elimina la complejidad del negocio. Desde maximizar el valor del tiempo de vida del cliente hasta optimizar el servicio, pasando por un aumento de la eficacia, ayudamos a marcas líderes de todo el mundo a solucionar problemas con rapidez y transformarse para el futuro. Pega ayuda a sus clientes a tomar mejores decisiones y desarrollar su trabajo con IA en tiempo real y automatización inteligente. Desde 1983, hemos construido nuestra arquitectura escalable y nuestra plataforma low-code para liderar la transformación. Nuestras soluciones permiten a nuestros clientes ahorrar tiempo, para que sus empleados y sus propios clientes puedan dedicarse a las tareas más importantes.

Para obtener más información, visítenos en www.pega.com/es