

# Cómo impulsar el cambio en las personas y los procesos

GESTIÓN DE CASOS: NIVEL INTERMEDIO

UN INFORME  
DE PEGA



El cambio representa todo un reto. Llevar a cabo una transformación empresarial estratégica y de largo alcance es especialmente difícil. Para alcanzar logros rápidos y significativos que contribuyan a conseguir una visión más amplia, se necesitan herramientas eficaces e intuitivas, optimización de procesos y un equipo ágil que pueda adaptarse a necesidades cambiantes y complejas. La gestión de casos puede ayudarle a conseguirlo.

La gestión de casos transforma la forma en la que se realiza el trabajo. Sin embargo, para poder adoptarla, integrarla y gestionarla, necesitará reunir un equipo que conozca el negocio y la tecnología de gestión de casos, y tenga experiencia en la gestión del cambio. Varias áreas de la empresa (negocio, TI y gestión de programas/proyectos) son vitales para el éxito.

Aquí se describe cómo construir un equipo para transformar con éxito el trabajo a través de la gestión de casos:

## Negocio

El equipo de negocio de su empresa debe conocer cómo se realiza el trabajo actualmente, además de contar con una previsión de los resultados empresariales que la transformación debe conseguir. Debe contar con los siguientes miembros:

- **Promotor del proyecto:** El promotor del proyecto determina los objetivos y lidera la transformación de principio a fin. Esta persona ayuda a gestionar políticas a nivel ejecutivo, ofrece un compromiso visible y continuo, garantiza la disponibilidad de los recursos y resuelve los problemas que obstaculicen la transformación.

En el caso de que la transformación se enfoque en una sola área de negocio, el promotor del proyecto puede ser el responsable de esa área, como el vicepresidente de Marketing o de Servicio al cliente. Para una iniciativa de transformación en toda la empresa, el promotor del proyecto es normalmente el ejecutivo que tiene responsabilidad directa en el resultado.

- **Expertos en el tema:** Los expertos en el tema tienen un conocimiento detallado sobre cómo se realiza el trabajo y evalúan los objetivos de la transformación. Se debe incorporar a un experto en el tema para cada área principal de la empresa que está involucrada en la transformación.

## TI

Su equipo de TI aporta su experiencia con la tecnología. Sus miembros pueden ser personal interno o una combinación de su personal con su proveedor, asesores, integradores de sistemas u otro personal externo. Los miembros del equipo deberán tener una serie de habilidades y conocimientos en gestión de negocio, tecnología y diseño de aplicaciones.

- **Arquitecto de negocio:** El arquitecto de negocio gestiona la recopilación de los requisitos de negocio, se reúne de forma periódica con los expertos en el tema y registra de forma colaborativa las necesidades directamente en el sistema de gestión de casos. Un arquitecto de negocio deberá tener la certificación del proveedor para estas prácticas y dominar las metodologías Lean y Six Sigma. Los arquitectos de negocio generalmente provienen de los grupos de operaciones comerciales.
- **Arquitecto de sistemas:** El arquitecto de sistemas configura la aplicación y la integra con otros sistemas de TI. Al igual que el arquitecto de negocio, el arquitecto de sistemas debe estar certificado por el proveedor.
- **Arquitecto de experiencia de usuario (UX):** Esta persona aplica su experiencia sobre el factor humano en el diseño para garantizar que las soluciones sean fáciles de comprender y utilizar.
- **Representantes de TI:** Estos miembros del equipo representan a los equipos de gestión de versiones, asistencia, infraestructura, formación, pruebas y arquitectura de la organización.

## Gobernanza

Una gobernanza adecuada comienza con un promotor sólido. El promotor del proyecto no solo debe ser el líder, sino también deberá ser el punto de referencia para resolver los problemas del proyecto.

Generalmente, las iniciativas que abarcan a toda la empresa deberán tener al menos dos gerentes del proyecto: uno para gestionar la iniciativa a nivel general y otro para gestionar las tareas diarias del equipo técnico.

- **Director del proyecto:** El director del proyecto define el alcance del proyecto y asume la responsabilidad sobre los plazos y presupuestos, gestionando además las relaciones de todos los participantes del proyecto.
- **Responsable de colaboración técnica:** Este puesto da apoyo al director del proyecto con la gestión del trabajo y los cronogramas para los equipos de negocios y sistemas.

Después de establecer el promotor y definir claramente las funciones y las responsabilidades, asegúrese de que los problemas y los riesgos se planteen y resuelvan a medida que surjan o que se escalen según sea necesario. Los programas más exitosos se basan en tres niveles de supervisión:

- **Gobernanza del proyecto:** Se establece una revisión mensual o bimensual para validar la integridad de la solución y plantear cualquier problema que amenace el éxito del proyecto. Las partes interesadas o stakeholders del proyecto deberán estar preparadas para eliminar los obstáculos que puedan surgir. Se deberán publicar por adelantado la agenda y los materiales clave para que los participantes puedan revisarlos.
- **Actualización semanal del proyecto:** Liderada por el director del proyecto, esta reunión mantiene al día al promotor del proyecto sobre el progreso y proporciona al equipo la posibilidad de plantear y resolver problemas antes de que se conviertan en riesgos que incidan negativamente en el proyecto global. También es la oportunidad para mantener un estricto control sobre el alcance del proyecto.
- **Reunión diaria rápida:** Esta reunión diaria de 15 minutos permite que el equipo del proyecto informe sobre los objetivos para este día. Es una oportunidad para que el director del proyecto pueda exigir a todas las personas cumplir con el plazo fijado y las tareas correspondientes, y que pueda detectar cualquier dependencia y eliminar los obstáculos.

## Liderazgo con transparencia

La claridad en torno a las funciones y responsabilidades de cada uno contribuirá en gran medida al éxito de la transformación. Sus equipos sabrán cuándo escalar problemas al siguiente nivel, si les da el poder de actuar.

A medida que crece el alcance de la transformación, las personas de su equipo serán cada vez más importantes, tanto si son parte de su organización como si son una combinación de asesores de un proveedor o asesores externos certificados por proveedores. Con el paso del tiempo, puede desarrollar sus capacidades internas trabajando con ambos grupos de proveedores.

Con frecuencia, las organizaciones comienzan con comunidades informales de práctica, es decir, grupos de personas que utilizan la gestión de casos y van desarrollando de forma voluntaria la infraestructura necesaria para compartir las ideas y los materiales. A medida que aumenta la adopción de la gestión de casos, deberá establecer un centro de excelencia para garantizar que estén disponibles todos los recursos necesarios para su uso a gran escala.

Si está implementando la gestión de casos en una organización con diferentes necesidades que varían según la línea de negocio o la geografía, también deberá establecer un modelo de centro de excelencia federado, con un centro de excelencia central que apoye a los centros locales. Los centros de excelencia locales contarán con recursos específicos para sus líneas de negocio, además de gestionar los programas locales y sus implementaciones.

## Conclusión

Cuando las personas, los procesos y las tecnologías se encuentran alineados, conseguirá la agilidad, la velocidad y la flexibilidad para escalar de forma amplia y audaz.

Los casos pueden ayudarle a enfocar y gestionar el trabajo entre las diferentes aplicaciones y personas, mientras que la inteligencia artificial y la automatización robótica de procesos pueden automatizar las decisiones y eliminar el trabajo manual tedioso. Además, con el potencial del low-code, puede desarrollar aplicaciones y conseguir mejores resultados empresariales de forma rápida.

Descubra cómo la gestión de casos, un enfoque Center-out™ para la arquitectura de negocio y una automatización inteligente pueden ayudarle a proteger su negocio, reducir los costos y anular las complejidades. Para obtener más información, visítenos en [pega.com/es](http://pega.com/es).



Pega desarrolla software innovador que reduce 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 a 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](http://www.pega.com/es)