



De la fricción al flujo

Un enfoque basado en datos y centrado
en las personas para lograr la excelencia
operativa

— Informe técnico



Resumen ejecutivo



En los entornos de trabajo actuales, cada vez más complejos y cambiantes, las organizaciones están bajo una presión sin precedentes para mejorar la productividad, reducir el agotamiento y ofrecer mejores resultados, todo ello mientras deben adaptarse al trabajo híbrido, la sobrecarga digital y las crecientes expectativas de los empleados. El costo de la inacción es elevado: equipos desmotivados, procesos ineficientes y oportunidades perdidas de automatización y mejora. Los métodos tradicionales de mejora de procesos suelen quedarse cortos, ya que se basan en suposiciones o datos incompletos.

Este informe explora cómo Pega Task Mining ofrece una alternativa transformadora: un enfoque basado en datos y centrado en las personas para comprender y optimizar cómo se realiza realmente el trabajo. Conozca cinco estudios de casos en los sectores de seguros, salud y finanzas que muestran cómo Pega Task Mining revela ineficiencias ocultas, valida el feedback de los usuarios y empodera tanto a empleados como a gerentes para impulsar cambios significativos.

Esto se realiza de la siguiente manera:

- Liberando el equivalente a 24 empleados de tiempo completo al reducir la reelaboración de trabajos
- Eliminando la toma de notas innecesaria mediante conversaciones de capacitación
- Identificando oportunidades de automatización valoradas en \$1,7M

Cada historia demuestra cómo pequeñas revelaciones sobre el comportamiento pueden conducir a importantes mejoras operativas y culturales.

El patrón es claro, el éxito no proviene únicamente de la tecnología, sino de cómo se utiliza: como herramienta de diagnóstico, apoyo a la capacitación y catalizador de la colaboración.

Cuando se combina con una implementación cuidadosa y el compromiso de los empleados, Pega Task Mining se convierte en algo más que una herramienta de optimización: se transforma en una lente para comprender la experiencia laboral real y en una base para construir una fuerza laboral más eficiente, empoderada y resiliente.

Para descubrir cómo aplicar estos hallazgos en sus equipos, continúe leyendo o comuníquese con su ejecutivo de cuentas.

“El costo de la inacción es muy elevado: equipos desmotivados, procesos ineficientes y oportunidades perdidas de automatización y mejora”.



Introducción

La importancia de la minería de tareas

La brecha de visibilidad en la fuerza laboral

Hoy en día, las organizaciones enfrentan una presión creciente para optimizar sus operaciones sin comprometer la calidad, el cumplimiento ni el bienestar de los empleados. El cambio al trabajo híbrido, la proliferación de herramientas digitales e impulsadas por IA y la creciente complejidad de las expectativas de los clientes han hecho que sea más difícil que nunca comprender cómo se realiza realmente el trabajo.

Los métodos tradicionales de mejora de procesos suelen basarse en suposiciones, no en evidencias. Esto conduce a que los equipos se concentren en los problemas más evidentes en vez de en los más relevantes. Sin visibilidad de la ejecución diaria, las organizaciones corren el riesgo de implementar cambios a ciegas y perder oportunidades de reducir la fricción, lo que deja a los empleados sobrecargados y sin apoyo.

El enfoque de Pega Task Mining

Pega Task Mining ofrece una forma completamente diferente de comprender el trabajo. A diferencia de los métodos tradicionales que dependen de la observación, los autoinformes o las suposiciones, Pega Task Mining ofrece visibilidad continua y en tiempo real de cómo se llevan a cabo las tareas, a gran escala.

Al capturar datos detallados de interacción en aplicaciones y flujos de trabajo, Pega Task Mining revela patrones que suelen pasar desapercibidos: movimiento manual de datos entre sistemas, toma excesiva de notas, navegación ineficiente y puntos de fricción que retrasan la ejecución. Estos hallazgos permiten a las organizaciones tomar medidas específicas, no basadas en conjeturas, sino en cómo ocurre realmente el trabajo.

Metodología

El marco de minería de tareas

Recolección y análisis de datos

Los ejemplos de este informe se basan en clientes reales que utilizan activamente Pega Task Mining.

Pega Task Mining comienza con una recolección de datos ligera a través de un agente de escritorio instalado en los equipos de los empleados. Este agente captura las interacciones en aplicaciones y pantallas, incluidos los clics, las pulsaciones de teclas, las acciones de copiar/pegar y los desplazamientos, con el fin de construir una imagen detallada de cómo se realiza el trabajo. Los datos se transmiten de manera segura a la nube, donde se procesan y convierten en hallazgos procesables.

Lo que diferencia Pega Task Mining es su capacidad de hacer todo esto sin recurrir a la extracción de datos de pantalla. De este modo, se elimina la necesidad de enmascarar datos sensibles en las instalaciones, se reduce la carga de la red y se habilita una implementación real a escala empresarial.

Muchos clientes recogen datos de más de 15 000 empleados diariamente, incluso en entornos Citrix y de escritorios virtuales. Con procesamiento por hora, analistas y gerentes obtienen visibilidad casi en tiempo real de cómo se realiza realmente el trabajo, lo que permite tomar decisiones más rápidas e inteligentes que mejoran tanto la eficiencia operativa como la experiencia de los empleados.

El enfoque patentado de Pega evalúa el rendimiento de las tareas en tres dimensiones:

- **Eficiencia:** cuánto tiempo se dedica durante la tarea a aplicaciones no laborales o a estar inactivo.
- **Complejidad:** cuántas aplicaciones, pantallas, pasos y bucles están involucrados.
- **Fricción:** cuánto esfuerzo se requiere en términos de clics, desplazamientos, pulsaciones de teclas y acciones de copiar/pegar.

Además, la página Oportunidades muestra comportamientos no deseados, como movimiento manual de datos, toma excesiva de notas y otros.

Estas funciones permiten a analistas y gerentes identificar hallazgos prácticos en cuanto se recogen los datos, sin necesidad de ser expertos en minería de tareas o análisis de datos. Lo único que necesitan saber es qué resulta adecuado o inadecuado para su organización.

Enfoque de implementación

Las implementaciones exitosas de minería de tareas no se centran únicamente en la tecnología: priorizan la confianza, la transparencia y la colaboración.

Las organizaciones que logran el mayor impacto son aquellas que involucran a los empleados desde el principio, comunican con claridad el propósito de la minería de tareas y utilizan los hallazgos para mejorar el trabajo cotidiano, no para supervisarlos. En lugar de limitarse a contarles a los empleados que la herramienta está allí para ayudar, lo demuestran: mostrando ineficiencias que generan agotamiento, identificando oportunidades de capacitación y automatización y validando aquello que sí está funcionando.

Los programas más efectivos tratan la minería de tareas como una colaboración entre analistas, gerentes y las personas que realizan el trabajo.



Estudio de caso 1

Reducción de errores en cotizaciones mediante rediseño de procesos

Organización: Aseguradora de EE.UU.

Desafío: La baja adopción de las herramientas disponibles estaba generando tiempos prolongados de llamada y errores de calidad.

Los asociados encargados de las cotizaciones de beneficios dedicaban demasiado tiempo a buscar información de preautorización, en lugar de utilizar la tarea de preautorización disponible en Pega Platform™. Pega Task Mining reveló que aproximadamente un 20 % de las llamadas de más de 10 minutos correspondían a cotizaciones de beneficios que se prolongaban debido a este comportamiento de búsqueda ineficiente.

Metodología

A pesar de los buenos tiempos medios generales de gestión, los casos atípicos en la tarea de cotización de prestaciones completas estaban tardando mucho más tiempo. Para investigarlo, los analistas utilizaron el análisis de uso de tareas y pantallas con el fin de identificar las causas fundamentales. Descubrieron que el 20 % de las llamadas que duraban más de diez minutos no utilizaban las pantallas de la tarea de preautorización. En cambio, los asociados navegaban manualmente por distintas aplicaciones para recopilar información que la tarea de preautorización podría haber proporcionado automáticamente. Este comportamiento fue corroborado por los datos de pantalla y el análisis de interacciones, que mostraron que los asociados recurrían con frecuencia a la mensajería instantánea, a llamadas internas y a otras herramientas de trabajo para determinar los requisitos de preautorización.

Rediseño y mejoras

Para abordar estas ineficiencias, la organización rediseñó la tarea de cotización de beneficios. El rediseño incluyó hacer que la tarea de preautorización fuera un paso obligatorio y mejorar el diálogo guiado para garantizar que los asociados formularan todas las preguntas necesarias. Además, la información de preautorización proveniente de la tarea de certificación previa se integró en pasos posteriores. Aunque este cambio podía aumentar ligeramente el tiempo invertido en la tarea de beneficios y costos, se esperaba que redujera de manera significativa los errores de calidad, la repetición del trabajo y las llamadas repetidas de los miembros que no habían recibido información precisa en un inicio.

Resultados

- **Recuperación potencial de 48 000 horas anuales (equivalente a 24 empleados a tiempo completo)**
- **Reducción en la duración promedio de las llamadas**
- **Mayor satisfacción del cliente y disminución de llamadas repetidas**
- **Mayor priorización de los esfuerzos de rediseño de la pantalla basados en datos de uso reales.**

Hallazgos clave

Este estudio de caso muestra cómo la minería de tareas puede validar el feedback de los usuarios y descubrir ineficiencias ocultas en las tareas. Mediante el análisis de la adopción de herramientas y los patrones de uso de pantallas, las organizaciones pueden priorizar los esfuerzos de rediseño que generen mejoras medibles. Estos hallazgos pueden aplicarse en distintos sectores que busquen optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del usuario mediante decisiones basadas en datos.

Estudio de caso 2

Mejora del rendimiento particular mediante un entrenamiento específico.

Organización: Aseguradora de EE.UU.

Desafío: Las metas individuales de productividad no se estaban alcanzando, a pesar de las largas jornadas de trabajo.

El empleado A trabajaba más horas que el empleado B, quien tenía un rendimiento destacado, pero no lograba cumplir con los objetivos de productividad. Pega Task Mining reveló que la causa raíz eran períodos esporádicos de inactividad en el escritorio a lo largo del día.

Metodología

El gerente de recursos humanos había estado utilizando Pega Task Mining para entrenar a su equipo. Al notar jornadas extensas combinadas con métricas de baja productividad, vio una oportunidad para entablar una conversación.

Con el permiso del mejor integrante del equipo (empleado B), el gerente mostró al empleado A una comparación entre su cronograma y el del empleado B, y le preguntó qué pensaba que podía mejorar. La reacción del empleado A fue inmediata: “¡Si tomo descansos programados durante el día, puedo tener 2,5 horas adicionales en casa con mi familia!”.

Mejoras

El empleado A comenzó a tomar descansos programados al día siguiente. En el plazo de una semana, se convirtió en el de mejor rendimiento de su equipo, a pesar de trabajar la menor cantidad de horas.

Resultados

- Cumplimiento de 104 % de los objetivos de productividad (anteriormente por debajo del objetivo)
- 2,5 horas diarias recuperadas para mejorar el equilibrio entre vida laboral y personal
- Mejora del rendimiento sostenida en el tiempo

Hallazgos clave

Este estudio de caso demuestra cómo la visibilidad de los patrones de trabajo puede potenciar tanto el rendimiento como el bienestar. Con los datos adecuados y una mentalidad colaborativa, la minería de tareas se convierte en una herramienta de empoderamiento, no de supervisión.



Estudio de caso 3

Detección de la toma de notas innecesaria

Organización: Compañía del sector salud de EE.UU.

Reto: Los objetivos de productividad no se cumplían debido a instrucciones de capacitación incorrectas.

Un asociado se estaba quedando atrás respecto del resto de su equipo en términos de productividad, pero no lograba comprender por qué. El análisis de minería de tareas reveló que estaba tomando muchas más notas que cualquier otro miembro del equipo.

Metodología

Para investigar la causa fundamental del bajo rendimiento del asociado, el gerente recurrió al análisis de minería de tareas y utilizó la página de cronología para comprender cómo estaba empleando su tiempo. El gerente descubrió que el uso de Notepad era significativamente mayor en este asociado en comparación con sus compañeros de equipo. Durante una conversación de capacitación, el asociado comentó que había intentado todo lo necesario para ponerse al día. Se le había indicado durante la capacitación que tomara notas durante las llamadas, pero no se le informó que, una vez incorporado al centro de llamadas, el registro de auditoría de Pega Platform hacía innecesaria esta práctica.

Mejoras

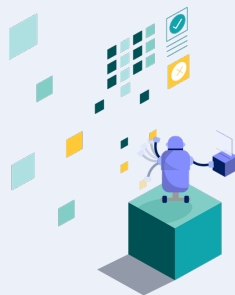
Después de que el asociado dejara de tomar tantas notas, su productividad se disparó. Este éxito se compartió con los directivos, quienes lanzaron una iniciativa más amplia para reducir el uso innecesario de Notepad y potenciar nuevas mejoras en toda la empresa.

Resultados

- Reducción de la toma de notas innecesarias
- Disminución del tiempo muerto entre llamadas dedicado a organizar notas
- Éxito compartido en toda la organización para maximizar los beneficios

Hallazgos clave

Este caso demuestra el valor de los insights generados desde los equipos de base. Las mejoras identificadas mediante sesiones de capacitación individual pueden ampliarse hasta convertirse en iniciativas a nivel organizacional que benefician a todos.



Estudio de caso 4

Eliminación del desequilibrio de la carga de trabajo mediante la capacitación cruzada

Organización: Compañía del sector salud de EE.UU.

Reto: Un grave desequilibrio de carga de trabajo entre equipos provocaba agotamiento en unos e infrautilización en otros.

La minería de tareas reveló un desequilibrio crítico: mientras el equipo A mostraba constantemente un alto nivel de concentración en el trabajo y no tomaba descansos, el equipo B mostraba mucho menos concentración acompañada de frecuentes períodos con el código “sin trabajo disponible”.

Metodología

Los analistas del equipo de gestión de personal identificaron una discrepancia importante entre las cronologías y los gráficos de aplicaciones de dos equipos bajo su supervisión. El equipo B dedicaba muy poco tiempo a aplicaciones de trabajo estratégicas y estructuradas, y presentaba largos períodos de inactividad en el escritorio categorizados como “sin trabajo disponible”. En contraste, el equipo A estaba sobrecargado, trabajaba muchas horas y no tomaba suficientes descansos.

Mejoras

En colaboración con los gerentes de los equipos, la organización organizó un programa de capacitación cruzada para que el equipo B pudiera asumir parte de la carga de trabajo del equipo A.

Resultados

- Ambos equipos alcanzaron el nivel esperado de concentración en el trabajo
- El equipo B logró un mejor equilibrio entre vida laboral y personal
- El equipo A fue aprovechado adecuadamente

Revelaciones clave

Este caso demuestra que, al comparar los datos de minería de tareas entre equipos, las organizaciones pueden encontrar revelaciones valiosas que, de otro modo, permanecería oculta, incluso para los propios equipos.



Estudio de caso 5

Identificación de oportunidades de automatización a través del análisis de tareas

Organización: Organización financiera global

Reto: Excesivas operaciones manuales de copiar/pegar en el proceso de incorporación de clientes.

El análisis de las tareas de incorporación de clientes reveló que en cada llamada se producían más de 25 instancias de operaciones de copiar/pegar.

Metodología

Los analistas de esta organización utilizaron la herramienta Buscador de oportunidades y el análisis de tareas para detectar movimiento manual de datos entre sistemas clave dentro del proceso de incorporación de clientes. Al analizar el impacto de estas operaciones repetitivas de copiar/pegar, el equipo descubrió que se añadían en promedio 250 segundos adicionales por llamada. Esto provocaba que los titulares de las cuentas permanecieran en espera, mientras los representantes de servicio al cliente actuaban como “puntos de integración humanos” entre los sistemas.

Implementación

Se desarrolló un caso de negocio para automatizar las operaciones de copiar/pegar utilizando Pega Attended Robotic Process Automation. La solicitud de automatización fue enviada al equipo correspondiente para su implementación.

Resultados

- **Caso de negocio desarrollado para automatización robótica asistida**
- **250 segundos de ahorro por cada proceso de incorporación de clientes**
- **Potencial de ahorro anual de \$1,7M**
- **Reducción de tareas manuales y repetitivas para los representantes de servicio al cliente**

Revelaciones clave

Este caso demuestra la facilidad con la que se pueden detectar y cuantificar actividades indeseadas, como el movimiento manual de datos, mediante Pega Task Mining. Al comprender el impacto en indicadores clave del rendimiento como el tiempo promedio de gestión, las organizaciones pueden construir sólidos casos de negocio para la automatización y la mejora de procesos.

Potencie resultados significativos con Pega Task Mining

Cinco factores clave de éxito para convertir las revelaciones en acción

A lo largo de los cinco estudios de casos, surgieron varios factores de éxito consistentes que contribuyeron a resultados significativos y medibles. Estos patrones ponen de relieve cómo las organizaciones pueden maximizar el valor de Pega Task Mining combinando la información basada en datos con acciones centradas en las personas.

1. Pega Task Mining se utiliza como herramienta de diagnóstico, no solo como un dashboard.

- En todos los casos, la minería de tareas se empleó para investigar las causas fundamentales, no simplemente para supervisar la actividad.
- Los analistas y gerentes exploraron cronologías, uso de pantallas y tareas para descubrir ineficiencias ocultas.

2. Las revelaciones se acompañan de intervenciones concretas.

- Cada revelación dio lugar a un cambio concreto, desde el rediseño de tareas hasta la capacitación y las propuestas de automatización
- El éxito se logró al convertir los datos en intervenciones específicas y centradas en las personas.

3. Los gerentes desempeñan un papel fundamental como intérpretes y promotores.

- Los gerentes y analistas actuaron como puente entre los datos y la acción.
- Iniciaron conversaciones de capacitación, validaron patrones y construyeron casos de negocio.

4. El enfoque está en el empoderamiento, no en la vigilancia.

- Las intervenciones se plantearon como apoyo, no como castigo.
- Pega Task Mining se utilizó para ayudar a los empleados a recuperar tiempo, reducir la frustración y mejorar el equilibrio.

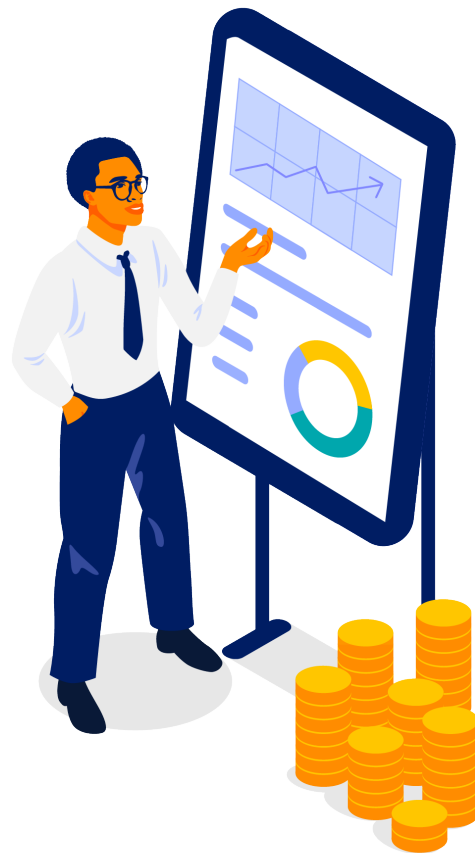
5. El éxito se mide tanto en términos humanos como de negocio.

- Los resultados incluyeron tanto métricas cuantitativas (ahorro de tiempo, reducción de costos) como beneficios humanos (bienestar, claridad, motivación).
- Este enfoque dual hizo que los resultados fueran más sostenibles e impactantes.

La minería de tareas en acción: un movimiento en crecimiento

El impulso detrás de la minería de tareas está acelerándose. En todos los sectores, las organizaciones están incorporando la minería de tareas en su ADN operativo. Muchos de los clientes de Pega recopilan datos diariamente de miles, e incluso de decenas de miles, de empleados, abarcando escritorios locales, entornos Citrix y plantillas híbridas. Lo que comenzó como una herramienta para descubrir ineficiencias ahora está impulsando una transformación a nivel empresarial: informando hojas de ruta de automatización, reformulando programas de capacitación y redistribuyendo cargas de trabajo en tiempo real.

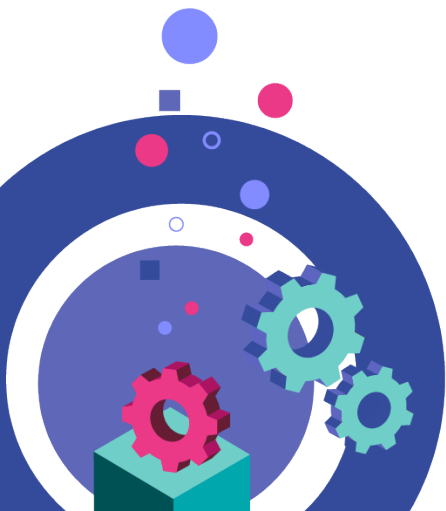
Este cambio refleja una tendencia más amplia: los líderes ya no se conforman con suposiciones o valores promedio. Quieren ver cómo se desarrolla realmente el trabajo, y quieren actuar en consecuencia. La minería de tareas ya no es una innovación orientada al futuro. Es una necesidad del presente.



Creación de un programa de minería de tareas

PRIMEROS PASOS: EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PERSONAL

El análisis de la minería de tareas funciona mejor en puestos que implican la ejecución de tareas en el escritorio. El seguimiento de los trabajadores del «conocimiento» y de las personas que realizan su trabajo lejos de un ordenador proporcionará mucha menos información



GESTIÓN DEL CAMBIO Y COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS

Como puede observarse en los estudios de casos presentados, la participación de los empleados en cada etapa es crucial para que las iniciativas de minería de tareas tengan éxito. Un primer paso es tranquilizar a los miembros del equipo y hacerles saber que la herramienta está ahí para ayudarles a desempeñar con éxito su función, y no para controlar cada uno de sus movimientos. Mostrarles las revelaciones que mejorarán su vida laboral es aún más efectivo.

ESCALAR LA MINERÍA DE TAREAS: DEL PILOTO A LA EMPRESA

En el mundo acelerado en el que operan las organizaciones hoy en día, es imprescindible tomar decisiones basadas en datos de manera ágil. La mayoría de las implementaciones de minería de tareas comienzan de manera pequeña. Una vez que la recopilación y el procesamiento de datos se han realizado con éxito, los clientes empaquetan el agente de escritorio y lo implementan escalando entre su personal. Esto permite que los equipos vean cuándo suceden los problemas en el momento exacto en que se producen, y les da la capacidad de realizar análisis antes y después a medida que se implementan iniciativas de trabajo en toda la organización.

Conclusión

Al tomar distancia respecto a los estudios de casos individuales, comienza a surgir una historia más amplia, una que habla no solo del poder de la minería de tareas, sino también de la evolución de la relación entre las personas, los procesos y la tecnología.

Cada caso comenzó con una pregunta: ¿Por qué está tardando tanto? ¿Por qué esto no funciona? ¿Por qué esta persona tiene dificultades? Y en cada caso, la minería de tareas proporcionó algo más que una respuesta: ofreció una perspectiva de la realidad del trabajo. Reveló comportamientos invisibles para las métricas tradicionales: la herramienta no utilizada, los descansos dispersos, las notas innecesarias, las cargas de trabajo desiguales, el proceso de copiar/pegar repetitivo. No se trataba de fallos del sistema, sino de soluciones humanas improvisadas, hábitos y brechas de comunicación.

Es destacable lo insignificantes que parecían inicialmente estos comportamientos: unos cuantos clics adicionales, algunos momentos de ocio o rutinas adoptadas durante el entrenamiento. Sin embargo, tras un examen minucioso, se descubrió que estos micropatrones tenían consecuencias significativas en la productividad, la calidad y el bienestar de los empleados. Abordar estas cuestiones dio lugar a mejoras comprobables y cambios organizacionales sustantivos.

Otro patrón que surgió fue el rol de los gerentes y analistas: no como ejecutores, sino como intérpretes y facilitadores. En todos los casos, alguien se tomó el tiempo de mirar más allá, hacer preguntas e iniciar una conversación. Los resultados más potentes no se produjeron únicamente gracias a dashboards, sino a un diálogo informado por los datos. La minería de tareas no reemplazó al juicio humano: lo potenció.

Finalmente, estas historias muestran que la transformación no siempre comienza en la alta dirección. A veces, empieza con un empleado, un equipo o una revelación. Pero cuando esa revelación se comparte, se amplía y se apoya, se convierte en algo más grande: un catalizador de cambio cultural.

Esta es la verdadera promesa de la minería de tareas: no solo optimizar procesos, sino iluminarlos. Hacer que el trabajo sea visible, comprensible y mejorable, para todos.

¿Está preparado para empezar?

Tanto si desea validar una intuición como descubrir ineficiencias ocultas, o construir un caso de negocio para la automatización, Pega Task Mining le puede ayudar.

Hable con nuestro equipo sobre cómo puede escalar la minería de tareas en toda su fuerza laboral.

“La transformación no siempre comienza en la alta dirección. A veces empieza con un empleado, un equipo o una revelación”.



Pega es la empresa líder en transformación empresarial que ayuda a las organizaciones a construir para el cambio (Build for Change®) con la toma de decisiones de IA empresarial y la automatización del flujo de trabajo. Muchas de las empresas más influyentes del mundo confían en nuestra plataforma para resolver sus retos más urgentes, desde la personalización del engagement hasta la automatización del servicio o la optimización de las operaciones. Desde 1983, hemos desarrollado nuestra arquitectura escalable y flexible para ayudar a las empresas a satisfacer las demandas de los clientes de hoy mientras se transforman continuamente para el mañana. Para más información acerca de Pega (NASDAQ: PEGA), consulte <http://www.pega.com/es>