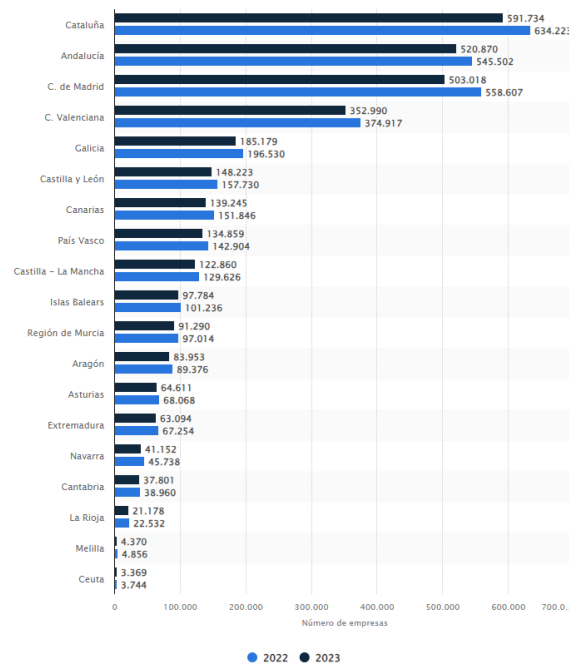
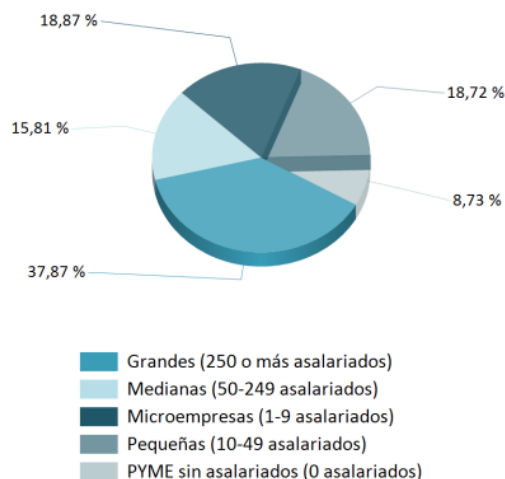


Agile en la PYME. Un camino en pro de la eficiencia y la calidad

Las PYMEs muestran un gran interés por todas aquellas acciones o métodos que les ayuden a ser más eficientes en sus procesos de trabajo y en la calidad de sus resultados. Agile es un marco de trabajo explícitamente diseñado a tal efecto, y puede ayudar a tu organización en la implantación de buenas prácticas operativas y empresariales que redunden en la eficiencia de las personas y la calidad de los resultados.

Casi 3.000.000 de PYMEs en 2024 dan actualmente trabajo a más de 18.000.000 de personas. Estas cifras no dejan lugar a dudas de la importancia de estas organizaciones en el tejido económico actual.



Las PYMEs se enfrentan cada día a una serie de retos que tienen mucho que ver con la innovación y la calidad de tus productos; la velocidad en la adaptación en las necesidades cambiantes de tus clientes; y en la comunicación y skills necesarios en tus equipos

¿Cuánto cuesta el tiempo de tu equipo en procesos lentos, que no facilitan la comunicación, y no se enfocan en el valor de tus productos y servicios para tus clientes?

Cuando oímos hablar de Agile, rápidamente pensamos en proyectos u organizaciones grandes, con grandes equipos, muchas personas y especializaciones. O bien en un único proyecto que define la razón de la existencia de la empresa. El mundo Agile y las buenas prácticas ágiles son mucho más transversales y adaptables de lo que pensamos. Las PYMES tienen muchos motivos para ver estas buenas prácticas como un detonante en la mejora de muchos aspectos interesantes, como son:

- La mejora de la eficiencia en el trabajo de las personas y los equipos
- La mejora de la colaboración y la comunicación entre los empleados
- La transmisión de los objetivos de la empresa y la alineación de las personas y equipos a estos objetivos
- La calidad de los resultados de los productos y servicios de la empresa; y la maximización de su valor para clientes y usuarios

Contenido

Implantación de agilidad en la PYME	3
Primer paso. El análisis de la situación	3
Asegurar el conocimiento en la empresa. Acciones de formación	5
Las herramientas necesarias para generar el cambio	7
Implantación y coaching continuo a empleados, equipos y dirección	7
Soporte. Pieza fundamental para asegurar la continuidad y la calidad en el entorno dinámico de la PYME.....	8

Implantación de agilidad en la PYME

En que una implantación Agile tenga éxito en tu organización, podemos definir dos grandes metas:

1. La comprensión completa de tu negocio y organización
2. La personalización de las acciones de cambio organizativo y los marcos de trabajo, para que estos se adapten lo máximo a tu realidad

Desde aquí te proponemos un itinerario sencillo, basado en la estrecha colaboración con tu organización, para garantizar el éxito de una implantación ágil en tu empresa. Este itinerario podemos dibujarlo de la forma siguiente:



Primer paso. El análisis de la situación

El objetivo principal y muy importante en esta fase es conocernos profundamente. Para ello necesitaremos definir conjuntamente:

1. Las personas que pueden ayudarnos a conocer los aspectos críticos de tu organización. Tanto personas de la dirección, como personas que trabajan los aspectos técnicos más críticos.
2. Identificar los grupos de trabajo, áreas y departamentos, y cómo se comunican entre ellos
3. Describir los flujos y procedimientos de trabajo, tanto oficiales como oficiosos, con el objetivo de identificar las posibles dependencias que pueda haber

Una de las herramientas más eficientes para adquirir este conocimiento será la entrevista, combinada con la asistencia como oyentes a vuestras actuales reuniones más relevantes.

Las entrevistas se realizarán observando diversos puntos de vista, como son la descripción organizativa, las operativas de trabajo y los aspectos de colaboración entre personas y departamentos. Dichas entrevistas son personalizadas para cada grupo operativo o entidad. La asistencia a las actuales reuniones pretende dar información complementaria sobre las entrevistas, y pulir algunas ideas concebidas.

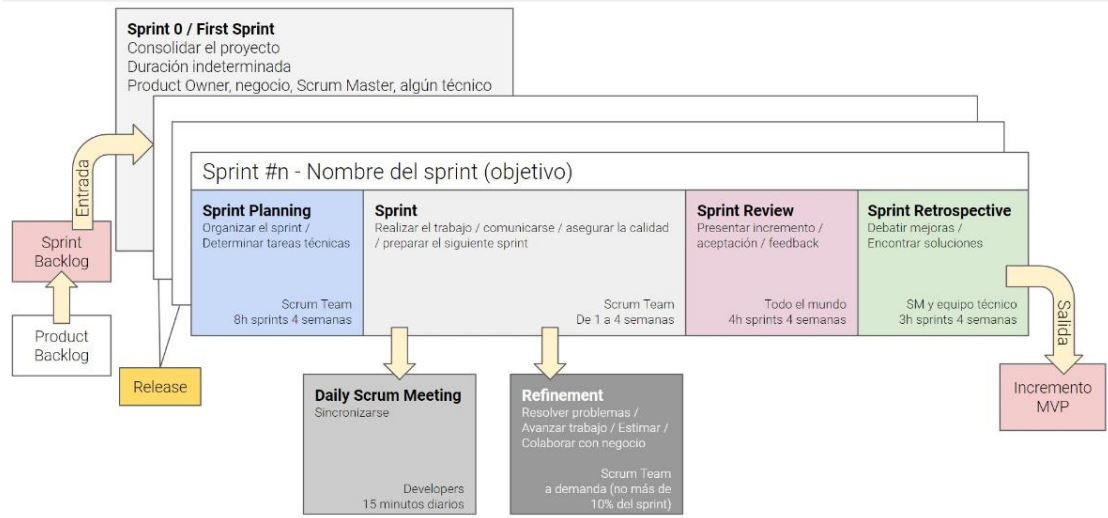
El resultado final de esta fase de estudio de la situación es un **plan de acción**. El plan de acción hace una descripción de la situación inicial, producto de la asistencia a las reuniones y las entrevistas. Esta descripción se realizará conjuntamente e intentará dar una imagen lo más real y sincera posible.

Posteriormente el plan de acción describe el conjunto de acciones que se proponen para aportar mejoras al trabajo y a la calidad de los resultados. Estas propuestas se centran por un lado la definición de unos roles específicos. Cuáles serán su misión y responsabilidades; y como ayudan en la mejora del proceso.

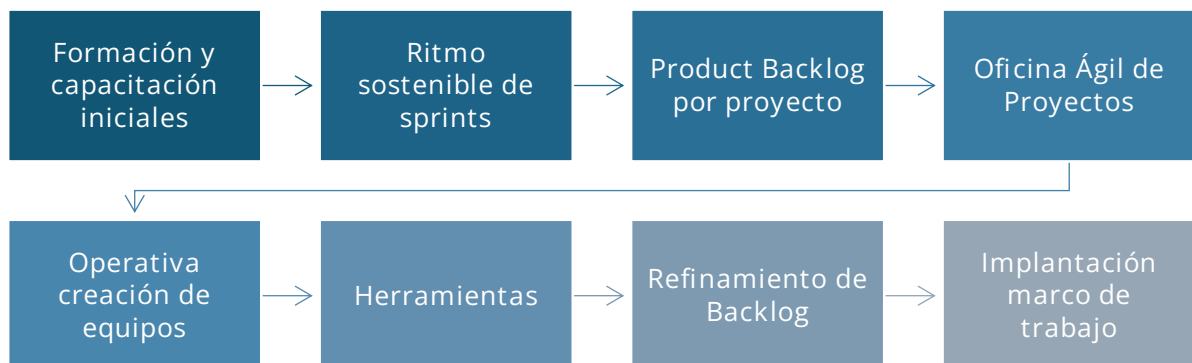
Roles	Eventos	Herramientas
• Scrum Master • Product Owner • Equipo técnico • Stakeholders	• Sprint • Planificación • Refinamiento • Daily • Review • Retrospectiva • Resolución de dependencias	• Product y Sprint backlog • Kanban y pizarras • Estimación • Mapa de equipos • Portfolio de productos y servicios

Posteriormente se proponen unos objetivos de mejora claros. Para cada uno de estos objetivos se describen una serie de hitos para asegurar su consecución. Algunos de estos objetivos pueden ser de carácter organizativo, para lo que se ilustraran los gráficos que permitan entender las mejoras propuestas. Otros objetivos pueden ir relacionados al uso de herramientas, marcos de trabajo, la asimilación de roles o acciones formativas.

Esquema de actividades Scrum



Por último, el plan de acción propone un calendario factible y adaptado a las necesidades de la empresa. Este calendario reflejará una secuencia de las acciones previstas, así como una estimación de esfuerzo para cada acción.



Asegurar el conocimiento en la empresa. Acciones de formación

La formación es probablemente la acción más importante en el proceso de implantación de un modelo Ágil en la PYME. La formación persigue los objetivos siguientes:



1. **Adquisición del conocimiento** adecuado para cada una de las partes de la organización. Esta acción requiere de un análisis de las necesidades de conocimiento de cada una de las personas y grupos implicados, para poder aportar un itinerario formativo personalizado.
2. **Conocimiento sobre el marco de trabajo** customizado para la organización. El método de trabajo, que será producto del análisis de situación previo, plantea una serie de actividades y herramientas que tienen un uso específico, y de las cuales será necesario adquirir conocimiento y dominio.
3. **Roles y responsabilidades.** Una implantación ágil tiene repercusiones útiles en la forma en que las personas se organizan, se comunican y se responsabilizan de sus tareas. Como parte de las acciones de formación, existirá un espacio en que pueda entenderse un nuevo mecanismo de convivencia en la organización; y de cómo este mecanismo beneficia la eficiencia del proceso y la calidad de los resultados.
4. **Conocimiento sobre la organización y el proceso.** El marco de trabajo descrito anteriormente tiene sentido únicamente si la organización adquiere cierto nivel de experiencia en gestionar su demanda, proyectos, servicios, dependencias, riesgos, conflictos, costes, calendarios o recursos; siguiendo en todo ello una orientación ágil para la gestión. De poco sirve un equipo orientado a la agilidad, en una organización que no lo está.

5. **Conocimiento sobre las herramientas.** Las herramientas son una parte fundamental del día a día en el trabajo de las personas. De su correcto uso y, sobre todo, de un uso homogéneo y orientado a la agilidad, dependerá el éxito de una implantación ágil en la PYME. Por lo que, como parte de las acciones de formación, habrá un espacio especialmente dedicado al uso de las herramientas corporativas que sean idóneas en la nueva gestión.

Las herramientas necesarias para generar el cambio

Una implantación Agile en una PYME viene acompañada del uso óptimo de las herramientas existentes en la empresa y, en algunos casos, en la adquisición y uso de nuevas herramientas.

Las herramientas deben facilitar el trabajo eficiente de las personas en la organización; a la vez que facilitan un mecanismo de trabajo que da soporte al mecanismo de trabajo ágil que se está implantando.

Algunas de herramientas son definidas desde una perspectiva conceptual.

Algunos casos de este tipo pueden ser:

1. Product backlog
2. Sprint backlog
3. Pizarra de trabajo
4. Estimación de tareas

Posteriormente, junto con la empresa, habrá un proceso de selección de herramientas que puedan hacer realidad estos conceptos en el día a día del trabajo de las personas.

Sin embargo, otras herramientas tienen que ver con la forma en que los equipos, departamentos o la empresa en general gestiona sus proyectos, servicios y/o productos. En este aspecto, podemos realizar una propuesta de aplicaciones o plataformas de gestión que faciliten la organización ágil del trabajo.

Implantación y coaching continuo a empleados, equipos y dirección

Definida por un lado la situación actual de la empresa; las diferentes propuestas organizativas orientadas a la gestión ágil de productos y servicios; el plan de

formación a personas, equipos y dirección; y la selección del catálogo de herramientas que facilitaran el día a día en las comunicaciones y el trabajo de las personas en la organización. Con todo ello, se establecerá un plan de implantación.

Este plan de implantación será producto de el consenso con la propia organización, de forma que las acciones que se acuerden ejecutar sean realmente útiles para la empresa y loas personas, y se orienten claramente hacia la consecución de los beneficios que se persiguen.

Este plan de implantación no pasa por una mera activación de herramientas y acciones formativas. Pretende ser algo más poderoso. Una cobertura y acompañamiento completos en todo el proceso de implantación y asimilación de conocimiento. Esto incluye las sesiones de coaching y acompañamiento que, juntamente con la empresa, se estimen necesarias. Con este acompañamiento se pretende acelerar la asimilación de las reuniones, operativas y herramientas establecidas; a la vez que se obtiene la garantía de que esta nueva forma de trabajar y comunicarse se lleva a cabo de la forma más eficiente, correcta y menos traumática posible.

Nada de esto tendría sentido si, junto con los esfuerzos de implantación y mejora, no se incluyeran mecanismos para medir su consecución, avance y los beneficios obtenidos. Para todo esto, el plan de implantación debe incluir acciones que permitan medir ciertas variables que ayuden al equipo de implantación y a la empresa a comprender el alcance de las acciones, su grado de éxito en la implantación, y las adaptaciones necesarias según la casuística de la empresa.

Soporte. Pieza fundamental para asegurar la continuidad y la calidad en el entorno dinámico de la PYME

Los marcos de trabajo evolucionan con el tiempo. Mejoran. Se adaptan continuamente a la realidad de la organización. Aparecen nuevas buenas prácticas interesantes.

En todo momento debemos atender dudas, peticiones y propuestas de cambio y mejora. Siempre con la atención puesta en la mejora de tu eficiencia, control de los costes y calidad de los resultados.