

El método Kanban

¿Qué es Kanban?

Es un método para gestionar todo tipo de servicios profesionales. Utilizar el Método Kanban significa aplicar un pensamiento holístico sobre los servicios, enfocándose en mejorarlos desde la perspectiva de sus clientes. Con el Método Kanban, se visualiza el trabajo y cómo se mueve a través de un flujo de trabajo. Esto te ayuda a gestionar de manera eficiente tu negocio, incluyendo la comprensión y gestión de los riesgos en la entrega de servicios a los clientes. Con el tiempo, gracias a Kanban, podrás desarrollar una capacidad adaptativa para responder mejor y más rápido a los cambios de necesidades y expectativas de tus clientes o de tu entorno empresarial.

Áreas de Aplicación

Kanban es un “método sin metodología” bastante abstracto y tiene un amplio abanico de posibles aplicaciones. Es importante comprender que el Método Kanban se aplica con sus principios y prácticas sobre un flujo y una forma de trabajo existentes. Los trabajos pueden ser de tipos muy diferentes.

Principios de Kanban

- Principios de Gestión del Cambio
Estos Principios de Gestión del cambio son comunes a todas las implementaciones de Kanban:
 - Comenzar con lo que haces ahora.
 - Acordar la búsqueda de la mejora a través del cambio evolutivo.
 - Fomentar actos de liderazgo a todos los niveles.

Kanban utiliza un enfoque de cambio evolutivo, basándose en la forma de trabajo ya existente, buscando mejorarla a través de la retroalimentación y la colaboración. El Método Kanban genera un cambio evolutivo a través de los conocimientos adquiridos por las personas que trabajan con el Tablero Kanban y realizando actos de liderazgo para mejorar continuamente su forma de trabajar.

- **Principios de Entrega del Servicio**

Kanban nos anima a tomar un enfoque de orientación al servicio para comprender nuestra propia organización y cómo el trabajo discurre en la misma. Este paradigma organizacional de orientación al servicio está basado en la idea de que podemos ver a toda organización como un ser vivo formado por una red de servicios, cada uno de los cuales tiene vida propia, respira y evoluciona. Las peticiones de los clientes discurren a través de esta red de servicios. Si queremos mejorar la prestación de los servicios, las mejoras deben ser guiadas por un conjunto de principios. Pero estos principios pueden no ser utilizados inicialmente por aquellas organizaciones que aún no han iniciado el desarrollo o evolución de su mentalidad hacia una orientación al servicio o al cliente como parte de su cultura.

Los Principios de Orientación al Servicio son:

- Comprender y enfocarse en cumplir las necesidades y expectativas del cliente.
- Gestionar el trabajo; dejar que los trabajadores se auto organicen en torno a él.
- Revisar periódicamente la red de servicios y sus políticas para mejorar los resultados entregados.

Prácticas generales de Kanban

1. **Identificar las fuentes de insatisfacción** - ¿Con qué están insatisfechas las personas involucradas en la entrega del servicio? ¿Con qué están insatisfechos los clientes? Todas estas fuentes de insatisfacción representan una motivación para el cambio que es clave para tener una iniciativa Kanban exitosa.
2. **Analizar la demanda** - ¿Qué nos piden los clientes y por qué canales? ¿Cuáles son los tipos y patrones de la demanda? Esta información es clave para desarrollar una imagen completa del trabajo que llega al sistema.
3. **Analizar la capacidad** - ¿Cuál es la capacidad del sistema con relación a cuánta demanda de los clientes? ¿de qué tipo? ¿cómo de rápida y de predecible es satisfecha?
4. **Modelar el flujo de trabajo** - ¿Cuáles son las actividades por las que pasan cada uno de los diferentes tipos de trabajo existentes?
5. **Identificar las clases de servicio** - ¿Cómo entran y cómo son tratados los diferentes elementos de trabajo en el sistema?
6. **Diseñar el sistema Kanban** - Basado en la información obtenida en pasos previos, se diseña el sistema Kanban. Un sistema Kanban naturalmente consta de un tablero y tickets, además de otros elementos importantes como métricas, cadencias y políticas de uso.

Tableros Kanban

Señales visuales: una de las primeras cosas que observarás en un tablero de kanban son las tarjetas visuales (adhesivos, tickets, etc.). Los equipos de kanban escriben todos sus proyectos y elementos de trabajo en tarjetas, generalmente uno por tarjeta. Para los equipos ágiles, cada tarjeta podría encapsular una historia de usuario. Sobre el tablero, estas señales visuales ayudan a los compañeros de equipo y a las partes interesadas a discernir rápidamente en qué está trabajando el equipo.

Columnas: otra de las señas de identidad de los tableros de kanban son las columnas. Cada columna representa una actividad específica que, en conjunto, conforman un “flujo de trabajo”. Las tarjetas van moviéndose por el flujo de trabajo hasta que este termina. Los flujos de trabajo pueden ser algo tan sencillo como “Pendiente”, “Haciendo” y “Hecho” o pueden ser mucho más complejos.

Límites del trabajo en curso: los límites del trabajo en curso son el número máximo de tarjetas que puede haber en una columna en un momento dado. Una columna con un límite de trabajo en curso de tres no puede contener más de tres tarjetas. Cuando la columna está “al máximo”, el equipo debe concentrarse en esas tarjetas y hacer que avancen antes de que puedan entrar tarjetas nuevas en esa etapa del flujo de trabajo. Estos límites del trabajo en curso resultan vitales para exponer los cuellos de botella del flujo de trabajo y maximizar el flujo. Dichos límites te brindan una señal de alerta temprana de que te has comprometido a asumir demasiado trabajo.

Principio de tracción: El “principio de tracción” es un punto importante y diferencial respecto a la gestión tradicional de proyectos, donde los elementos de trabajo son planificados con base determinística (push). En los sistemas de tracción (pull), el trabajo finalizado es más valioso que iniciar un nuevo trabajo. Esto a menudo es un cambio cultural. “Parar de empezar, empezar a terminar”.

Métricas principales de Kanban

Hay un número de métricas básicas en Kanban:

- El Lead Time (o tiempo de entrega) es el tiempo que le cuesta pasar a un elemento de trabajo a través del sistema, desde el principio (punto de compromiso) hasta finalizar.
- La Tasa de Entrega es el número de elementos de trabajo terminados por unidad de tiempo, como por ejemplo las funcionalidades por semana, las clases de formación al mes, o las nuevas contrataciones por mes.
- El Trabajo en Curso (WiP) es la cantidad total de elementos que hay en un sistema (o en una parte del sistema) en un momento dado.

Cadencias de Kanban

Hay que tener en cuenta que, como todos los elementos de una implementación de Kanban, las cadencias pueden y deben establecerse para adaptarse al contexto organizacional actual. En términos prácticos, esto significa:

- Identificar las reuniones y revisiones ya existentes que tengan un propósito similar, e ir evolucionándolas continuamente.
- Mantener los nombres existentes o utilizar los estándares de las cadencias o incluso cambiarlos por otros. Lo importante, es el propósito de las cadencias.
- Establecer la frecuencia y duración basada en el contexto actual. En muchos casos, tener reuniones más frecuentes, pero de menor duración incrementa la agilidad.

Cadencia	Frecuencia	Propósito
Team Kanban Meeting	Diaria	Observar y seguir el estado y flujo del trabajo.
Team Retrospective	Quincenal o mensual	Reflexionar sobre cómo el equipo gestiona su trabajo y cómo pueden mejorar.
Team Replenishment Meeting	Semanalmente o a demanda	Seleccionar los elementos de la lista de trabajo para realizar a continuación.