

# Filosofía Lean - Método Kanban

## ¿Qué es Kanban?

La manera más sencilla de entenderlo es decir que “con Kanban, puedes gestionar el trabajo”. Es un método para gestionar todo tipo de servicios profesionales, también el denominado trabajo del conocimiento. 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.



## ¿Método, metodología o marco de trabajo?

Kanban es frecuentemente confundido con una metodología o un marco de trabajo. En Ingeniería de Software, una metodología es una aproximación a la definición de procesos de desarrollo de software y gestión de proyectos (un nombre poco apropiado para “metodología” que significa “el estudio de métodos”). Las metodologías contienen flujos de trabajo y procesos definidos y prescriptivos, incluidos roles y responsabilidades. Esto significa que, habitualmente, son específicos a un dominio como el del desarrollo de software. Por otra parte, un marco de trabajo es una metodología incompleta: un conjunto de estructuras que están destinadas a tener una aplicación más amplia, pero que requiere personalización con el fin de adaptarse a cada contexto. Kanban no es una metodología ni un marco de trabajo. Más bien es un método de gestión que debe aplicarse a un proceso o forma de trabajo existente. No debe cuestionarse el elegir Kanban o una metodología o un marco de trabajo. Al contrario, siempre será añadir Kanban al uso de la metodología, del marco de trabajo o de la manera de trabajar actual. Kanban está diseñado para ayudarte a gestionar mejor el trabajo y a mejorar la entrega del servicio de forma consistente para satisfacer las expectativas del cliente. Kanban es un medio para mejorar el qué y el cómo se realizan las cosas. Este, no sustituye a lo que ya se hace

## ¿Cuándo utilizar kanban?

Cuando se utiliza Kanban, el alcance de su aplicación (por ejemplo, un equipo, múltiples equipos, departamentos, divisiones, etc.) puede influenciar la manera en la que los principios y prácticas del método son utilizadas. Si echas un vistazo a un alcance básico dentro de un equipo, por ejemplo, puedes encontrar un tablero Kanban relativamente sencillo con quizá 5 columnas que representan su flujo de trabajo, algunas métricas y diagramas sencillos, una reunión de coordinación diaria y revisiones periódicas del trabajo y el rendimiento del equipo. Ahora imagina todo un departamento de servicios internos dentro de una empresa que es gestionado por un conjunto de tableros Kanban relacionados entre sí, colocados en diferentes niveles de granularidad, cubriendo diferentes flujos de trabajo. La cantidad de trabajo en curso está limitada a diferentes niveles. Ambas instancias tienen un uso

adecuado del Método Kanban. No hay nada “correcto o incorrecto” en Kanban, sino una adopción más o menos apropiada de prácticas dado el contexto empresarial y el entorno cultural.

## **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 no es una transformación estilo Big Bang que pasa de un estado actual a un estado futuro. Basado en nuestra experiencia, sabemos que esto rara vez funciona así. En su lugar, 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. Estos actos de liderazgo pueden caer dentro de lo que se considera liderazgo tradicional. También pueden ser pequeñas observaciones y sugerencias de mejora por parte de personas sin roles de liderazgo organizacional

### **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**

### **Visualizar**

Visualizar el trabajo y su flujo.

visualizarlos riesgos

Construir un modelo visual que refleje como trabajas ahora

Una buena visualización es clave para tener una colaboración eficaz e identificar oportunidades de mejora. Muchas veces, hay trabajo oculto dentro de las organizaciones. Visualizar el trabajo y cómo fluye mejora mucho la transparencia. El sentido de la visión es muy antiguo desde el punto de vista de la evolución humana. Nos permite absorber y procesar una gran cantidad de información en un corto intervalo de tiempo.

### **Limitar el Trabajo en Curso (WIP)**

El Trabajo en Curso (conocido por su acrónimo en inglés WiP -Work in Progress-) nos indica el número de elementos de trabajo en un determinado momento. A través de Kanban, hemos descubierto que los sistemas eficaces son los que se centran más en el flujo de trabajo y menos en tener ocupados a los trabajadores.

### **Gestionar el flujo**

El objetivo de gestionar el flujo de trabajo es poder terminar el trabajo de la forma más fluida y predecible posible, mientras se mantiene un ritmo sostenido. Como se ha mencionado antes, limitar el trabajo en curso es una de las claves que nos ayuda a asegurar un flujo suave y predictivo. El seguimiento y la medición del flujo de

trabajo da como resultado información valiosa y útil para gestionar las expectativas de los clientes, hacer predicciones y mejorar

## **Hacer las políticas explícitas**

Hacer las políticas explícitas Cada día, se toman una enorme cantidad de decisiones sobre la organización del trabajo, tanto de forma individual como entre grupos de personas. Imagina que un nuevo empleado empieza a trabajar en tu área.

Idealmente, esta persona podrá entender rápidamente cómo está organizado el trabajo a través de políticas explícitas. Estas incluyen:

- Políticas sobre la reposición de trabajo en el tablero (cuándo, cuánta cantidad, por quién...)
- Definición de cuándo una actividad está terminada y ese elemento de trabajo puede continuar a través del flujo (criterios de tracción)
- Límites del trabajo en curso (WiP limits)
- Políticas para gestionar elementos de trabajo de diferentes clases de servicio • Horarios y agenda de las reuniones
- Otros principios y acuerdos de colaboración

Por favor, ten en cuenta que las políticas no son un manual de instrucciones que liberan a las personas de tomar decisiones significativas. Las políticas deben ser:

- pocas
- sencillas
- bien definidas
- visibles
- aplicables en todo momento
- fácilmente modificables por los que prestan el servicio

## **Implementar ciclos de retroalimentación**

Los ciclos de retroalimentación son necesarios para una entrega coordinada y para mejorar la entrega de tu servicio. Un conjunto funcional de ciclos de retroalimentación adecuados al contexto, refuerzan las capacidades de aprendizaje

de la organización y su evolución mediante experimentos gestionados. Algunos de los recursos habitualmente utilizados en los ciclos de retroalimentación de los sistemas Kanban son los tableros, las métricas, y un conjunto de reuniones y revisiones periódicas que llamamos cadencias.

## **Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente**

Volviendo a los Principios de Gestión del Cambio, en el Método Kanban “comenzamos con lo que hacemos ahora” y “acordamos la búsqueda de la mejora a través del cambio evolutivo”. Kanban es un método para el cambio continuo y logramos que este cambio se realice colaborativamente utilizando experimentos diseñados basados en modelos y en el método científico. Aquí es donde la retroalimentación y las métricas son importantes para guiarnos en el camino de la evolución. Diseñamos experimentos en entornos donde fallar es seguro de tal forma que si nuestra hipótesis es correcta y el experimento da buenos resultados, mantenemos el cambio; pero si el resultado no es positivo, podemos fácilmente volver al estado anterior.

## **practica concreta de kanban**

### **STATIK**

¿cómo puedo diseñar mi propio sistema?” El Enfoque de Pensamiento Sistémico para Introducir Kanban (STATIK - de sus siglas en Inglés, Systems Thinking Approach To Introducing Kanban) es una manera humana y repetible para empezar con Kanban

Los talleres de STATIK pretenden explorar iterativamente el diseño adecuado de un sistema. STATIK no está ideado como un proceso secuencial paso a paso, sino que se debe ejecutar como ciclos de realimentación que dan información para las actividades de diseño y rediseño. En la práctica, este proceso suele tardar entre 4 horas y 4 días. Es importante entender que debe llevarse a cabo con al menos un grupo representativo de las personas involucradas. Aunque todos tengan en mente una imagen de cómo se realiza el trabajo, esto pocas veces coincide. El enfoque

STATIK unifica estos puntos de vista en uno compartido. Como regla general, no debe hacerse únicamente con, por ejemplo, el gerente de proyecto, el líder del equipo, un coach o consultor de manera independiente.

no debe hacerse únicamente con, por ejemplo, el gerente de proyecto, el líder del equipo, un coach o consultor de manera independiente.

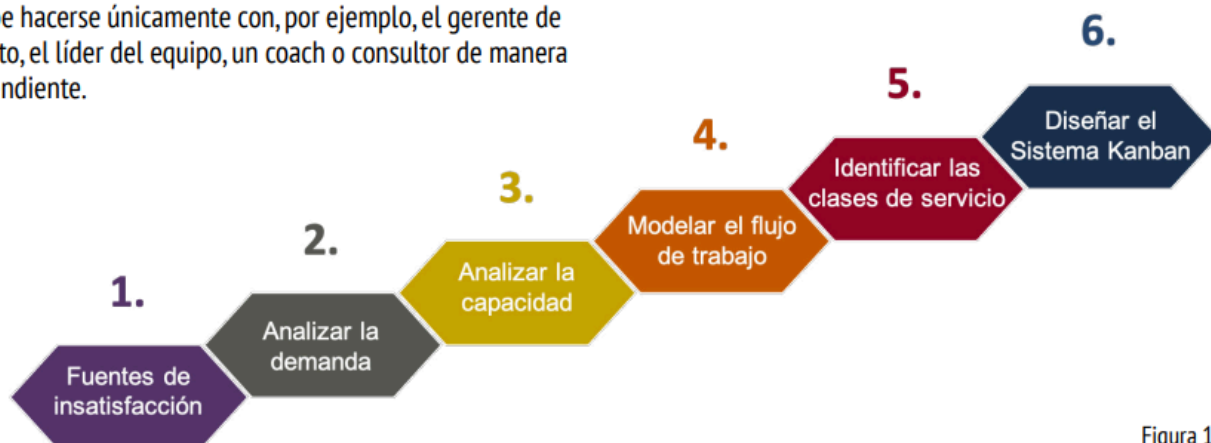


Figura 1

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. Recuerda, gestiona el trabajo no a los trabajadores.
3. Analizar la capacidad - ¿Cuál es la capacidad del sistema en relación a cuánta demanda de los clientes, de qué tipo, cómo de rápida y de predecible es satisfecha? Esto típicamente requiere disponer de datos históricos.
4. Modelar el flujo de trabajo - ¿Cuáles son las actividades por las que pasan cada uno de los diferentes tipos de trabajo existentes? Estas pueden ser secuenciales, en paralelo, o no tener un orden específico. Más tarde, esto servirá de base para definir las columnas de tu tablero Kanban.
5. Identificar las clases de servicio - ¿Cómo entran y cómo son tratados los diferentes elementos de trabajo en el sistema? Ver la definición de Clases de Servicio.
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

Los tableros Kanban son el medio más habitual para visualizar un sistema Kanban. En un sistema Kanban, hay al menos un punto de compromiso y de entrega claro, así como una representación de la cantidad de trabajo permitido (Trabajo en curso o WiP). Los elementos de trabajo pueden ser de diferentes tipos y tamaños: desde tareas hasta requisitos, tipos de artefactos, (grupos de) características.

Los elementos de trabajo habitualmente los encontramos como anotaciones individuales (en papel), conocidos como tarjetas o tickets.

La serie de actividades por la que pasan los elementos de trabajo se denomina flujo de trabajo. Kanban se basa en el principio de “Comienza con lo que haces ahora”, por lo que el tablero Kanban modela el flujo real (no una visión futura deseada).

## Métricas

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. **Tiempo de entrega (Lead Time)** El tiempo transcurrido mientras un elemento de trabajo llegue desde el punto de compromiso hasta el punto de entrega. De manera informal, o si se cualifica, es el tiempo que se necesita para moverse a través de una parte del proceso; ver, por ejemplo, Tiempo de entrega al cliente.
- **Touch Time** La suma de todos los tiempos durante los cuales se está trabajando activamente sobre un elemento de trabajo (excluyendo los tiempos de espera; por ejemplo, cuando está en stock o en cola).
- 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.

Estas métricas principales se utilizan en diferentes representaciones gráficas para ayudar a entender el comportamiento del sistema o identificar oportunidades de mejora.

## Cadencias de kanban

Aunque en las implementaciones iniciales de Kanban podrían faltar los ciclos de retroalimentación, a medida que aumenta la madurez, los ciclos de retroalimentación evolucionan. Recomendamos desarrollar las cadencias gradualmente. 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 estándar 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.

Como un efecto colateral de muchas iniciativas Kanban, observamos reuniones más enfocadas, estructuradas y ajustadas con menos participantes.

Cadencia	Ejemplo de frecuencia	Propósito
Team Kanban Meeting	Diaria	Observar y seguir el estado y flujo del trabajo (no de los trabajadores). ¿Cómo podemos entregar los elementos de trabajo más rápido en el sistema? ¿Hay capacidad disponible? ¿Qué debemos tomar a continuación?

<b>Cadencia</b>	<b>Ejemplo de frecuencia</b>	<b>Propósito</b>
Team Retrospective	Quincenal o mensual	Reflexionar sobre cómo el equipo gestiona su trabajo y cómo pueden mejora
Team Replenishment Meeting	Semanalmente o a demanda	Seleccionar los elementos de la lista de trabajo para realizar a continuación

## Bibliografia

[guia de kanban en español](#)