

# **METODOLOGÍAS ÁGILES**

MÓDULO 8:  
Kanban

---

Kanban.....	2
Comentarios de expertos .....	9
Contenido de apoyo.....	9

# KANBAN

## a. Breve historia

A continuación, vamos a ver un poco de historia de donde surge Kanban, cuáles son sus fundamentos y un poquito de contexto histórico.

### Que es Kanban

Lo primero es que debemos distinguir lo que es el método Kanban de un sistema Kanban. De la wikipedia kanban: "También se denomina "sistema de tarjetas", pues en su implementación más sencilla utiliza tarjetas (kanban) que se pegan en los contenedores de materiales y que se despegan cuando estos contenedores son utilizados, para asegurar la reposición de dichos materiales. Las tarjetas actúan de testigo del proceso de producción."

El número de tarjetas puestas en marcha se corresponde con la capacidad del sistema. Cada una de estas tarjetas actúa como una señal visual que hace referencia a una unidad de trabajo determinada. Un ejemplo podría ser la construcción de software donde cada uno de los requisitos solicitados por el cliente pueden ser tarjetas kanban que vayan circulando a lo largo del tablero.

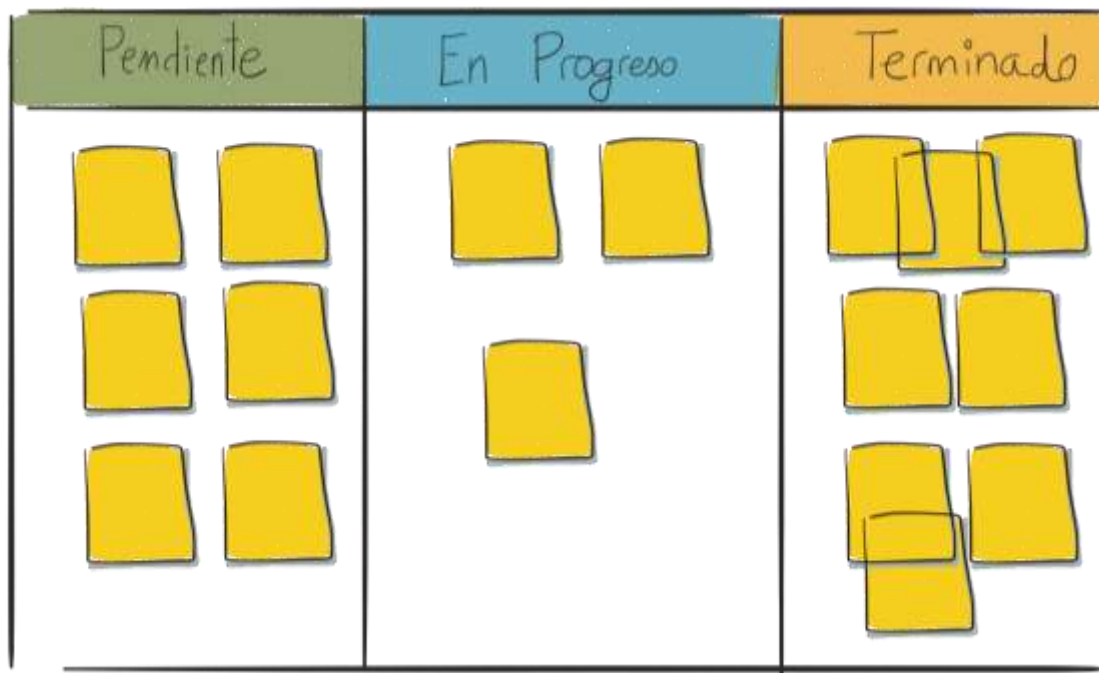
Estas tarjetas se pueden representar, por ejemplo, con *post-its*, en un tablero (tablero Kanban) y ayudarnos así a visualizar el estado de nuestro trabajo.

Por otro lado, tenemos el método Kanban que fue desarrollado por David J. Anderson y presentado inicialmente en 2005. David J. Anderson define el método Kanban como "un método para definir, gestionar y mejorar servicios relacionados con la gestión de conocimiento, tales como servicios profesionales, trabajos o actividades en las que interviene la creatividad y el pensamiento incluyendo en estos tanto el diseño de productos de software como físicos."

El método Kanban se basa en **hacer visible** lo que de otro modo es trabajo del conocimiento intangible, para asegurar que el servicio funciona con la cantidad de trabajo correcta distinguiendo entre el trabajo que es requerido y necesitado por el cliente y la capacidad que tiene el servicio de entregar. Para realizar este trabajo, utilizamos un sistema kanban - un sistema de flujo de entrega que limita la cantidad de trabajo en progreso (WIP, del inglés Work In Progress) utilizando señales visuales.

Para prevenir la cantidad de trabajo máximo que se puede llevar a cabo, Kanban utiliza mecanismos de señalización que representan los límites del trabajo en progreso (WIP, *work in progress* en inglés), los cuales previenen cuanto de más o de menos trabajo entra en el sistema, de este modo mejora el flujo de valor a los clientes. Las políticas para limitar el WIP crean un sistema de arrastre: el trabajo es "arrastrado" al sistema cuando otro de los trabajos es completado y la capacidad queda disponible, en lugar de "empujar" estos trabajos al sistema cuando hay nuevo trabajo demandado.

Kanban se enfoca en la entrega de servicios de una organización - una o más personas colabora para producir (generalmente intangibles) productos de trabajo. También puede ser utilizado de manera personal para la gestión de tareas.



## Tablero Kanban

Sin duda, lo importante en Kanban es que exista la necesidad de gestionar un flujo continuo de tareas o peticiones si estamos en un entorno organizacional.

## b. Principios y prácticas

El método Kanban está basado en una serie de principios o valores, así como una serie de prácticas de uso.

### Valores de Kanban

El Método Kanban está basado fuertemente en una serie de valores. La filosofía principal radica en que es necesario **respetar a todas las personas** que trabajan en un equipo, departamento u organización. Esto a su vez viene heredado de la filosofía Lean donde el respeto por las personas es uno de sus pilares.

Los valores de Kanban se podrían resumir en una sola palabra, "respeto". Sin embargo, es importante desglosar esto en una serie de nueve valores (incluyendo respeto) que encapsulan el porqué de la existencia de los principios y las prácticas de Kanban.

#### Transparencia

Compartir información abiertamente mejora el flujo de valor de negocio. También utilizar un lenguaje claro y directo es parte del valor. La transparencia mejora la confianza que resulta fundamental para la buena consecución de los proyectos (y en la vida en general)

#### Equilibrio o Balance

Los diferentes aspectos, puntos de vista y capacidades deben ser equilibradas para conseguir efectividad. Algunos aspectos (como demanda y capacidad) causarán colapso si no se encuentran equilibradas por un periodo prolongado.

#### Colaboración

Según David J. Anderson "El Método Kanban fue formulado para mejorar la manera en que las personas trabajan juntas, por ello, la colaboración está en su corazón."

#### Foco en el Cliente

Lo importante es centrarnos en las necesidades de nuestros clientes. Desde Kanban se plantea como la resolución de una serie de demandas de estos clientes. Por tanto, realizar este flujo de la manera más efectiva aportando valor resulta fundamental.

### Flujo

Entendemos flujo como la realización continua de una serie de tareas o peticiones. Este flujo puede ser continuo o puntual. Este flujo se denomina de valor ya que al terminar cada tarea estas aportan de una u otra manera valor a los solicitantes.

### Liderazgo

David J. Anderson lo define como "La habilidad de inspirar a otros a la acción a través del ejemplo, de las palabras y la reflexión. Muchas organizaciones tienen diferentes grados de jerarquía estructural, pero en Kanban, el liderazgo es necesario a todos los niveles para alcanzar la entrega de valor y la mejora"

### Entendimiento

Entendimiento propio (individual y del equipo para poder continuar hacia adelante y tener presente las capacidades del mismo. Kanban es un método basado en la mejora continua por lo que es necesario conocer y entender el punto de inicio, así como hacia donde se quiere llegar.

### Acuerdo

Según David J. Anderson: "El compromiso de avanzar juntos hacia los objetivos, respetando - y donde sea posible, acomodando - las diferencias de opinión o aproximaciones. Esto no es gestión por consenso sino un co-compromiso dinámico para mejorar."

### Respecto

Valorando, entendiendo y mostrando consideración por las personas. Se puede decir que este principio es la base fundamental del resto.

Por otro lado, David J. Anderson El autor sigue evolucionando el método, orientándolo hacia el uso en grandes organizaciones. En su último libro, Essential Kanban, destacan los siguientes principios fundamentales:

### Principios de gestión del cambio

- Empieza con lo que tengas en estés momento
- Acuerda buscar el cambio evolutivo
- Fomenta el liderazgo en cada nivel de la organización, desde las contribuciones individuales de cada persona hasta las posiciones más senior de la organización.

### Principios de entrega de servicio

- Entender las necesidades y expectativas de tus clientes y focalizarse en ellas.
- Gestionar el trabajo: dejar que la gente se auto-organice alrededor de las tareas.
- Evolucionar las políticas para mejorar los resultados hacia el cliente y del negocio.

Estos principios hacen hincapié en que el foco debe estar en los consumidores del servicio (los clientes) y en el valor que reciben del mismo.

### Prácticas

Bueno todo esto está muy bien, pero ¿cómo empiezo a trabajar con Kanban? Existen una serie de prácticas por las que empezar a trabajar con Kanban. Estas son:

#### 1. Empieza donde estés

- Cualquier momento en el que te encuentres o se encuentre tu equipo es bueno para empezar. No es necesario ningún requisito previo para comenzar.

#### 2. Visualiza flujo de trabajo

- Lo primero que debemos hacer siempre es visualizar los pasos o fases por los que pasan las tarjetas o tareas de mi proceso. Visualizar esa serie de pasos y plasmarlos en el orden en el que se realizan resulta un ejercicio básico y fundamental para entender ese flujo. Si estamos trabajando en equipo, al realizarlo junto a otros miembros nos servirá esta visualización para generar una visión compartida del proceso en cuestión.

#### 3. Limita el trabajo en progreso

#### 4. Mide y gestiona el flujo

#### 5. Inspecciona y adapta

### c. Clases de servicio

Las clases de servicio nos indican los tipos diferentes de tareas que vamos a ser capaces de gestionar en nuestro tablero. Tenemos que tener presente que pueden aparecer diferentes tipos de tareas dentro de nuestro tablero. Cada uno de estos tipos de tarea tendrán generalmente una gestión diferente.

Pongamos algunos ejemplos de clases de servicio:

- 🔵 **Normal:** Es una tarea cotidiana en el tablero. Su tratamiento puede ser priorizarla en función de su urgencia e importancia y se realizará tan pronto como no quede otra más prioritaria dentro del tablero.
- 🔵 **Urgente:** Son tareas que necesitan ser realizadas lo antes posible. El tratamiento que realizaremos sobre estas tareas puede ser muy variado. Podemos decidir que en el momento que entren este tipo de tareas dejamos de hacer lo que estábamos haciendo y comenzamos con esta tarea más urgente. Otros equipos, sin embargo, pueden decidir ponerse con esta clase de servicio tan pronto acaben lo que están haciendo (o al menos una persona acabe su tarea en curso y pueda comenzar esta urgente).
- 🔵 **Fecha fija:** Son tipos de tareas que tienen una fecha concreta en la que deben ser terminadas. La acción sobre este tipo de clases de servicio puede ser muy diferente en función del equipo.

Pueden existir muchas más clases de servicio. Lo que debemos tener claro es cuales forman parte de nuestro tablero y como queremos tratarlas cuando aparezcan. Además, recordamos que Kanban se basa mucho en la transparencia, por tanto, podremos establecer estas políticas de tratamiento de tareas explícitamente en lugares visibles. De esta manera conseguiremos que las personas que conforman el equipo sepan claramente cómo tratar cada una de las clases de servicio.

#### d. Ejemplos de uso

##### Productividad personal

Un ejemplo de uso muy habitual de tableros Kanban es todo lo relacionado con la productividad personal. Hay incluso diferentes libros relacionados con este tema. Puedes ver en los recursos adicionales alguna referencia.

A continuación, vemos como podría ser un tablero sencillo:





Podemos observar las diferentes columnas:

- Tareas pendientes: El conjunto de todo lo que en algún momento debo realizar.
- Hoy: Todas las tareas que he seleccionado para hoy.
- Esperando: Aquellas tareas que estamos esperando por parte de alguien.
- Terminadas esta semana: Todo lo terminado esta semana.

De esta manera podemos llevar una gestión sencilla de lo que tenemos entre manos. El simple hecho de vaciar nuestra cabeza con todo aquello que debemos hacer nos servirá para centrarnos en lo importante y no en retener ese tipo de información.

Debes notar como la columna Hoy y Esperando tienen límites de tareas máximas que se aceptan en esas columnas. De esta manera conseguiremos limitar nuestro trabajo y centrarnos en terminar cosas y no tanto en empezarlas. Recuerda que una de las máximas de la filosofía Lean es: Empieza a terminar y deja de empezar tareas.



## Equipos de trabajo

Otro uso muy habitual de uso de tableros Kanban es en equipos que deben dar un determinado servicio. Realmente todos los equipos tienen objetivos, por tanto, el uso de tableros Kanban puede aplicarse a cualquier tipo de equipo.

Podríamos utilizar tableros para equipos de Marketing o ventas, así como para departamentos de Recursos Humanos donde se pretende gestionar procesos de selección como vemos en el ejemplo a continuación:



Podemos observar las diferentes columnas que forman el flujo de selección para este equipo.

## Comentarios de expertos

En esta sección podrás escuchar a diferentes personas y expertos sus opiniones sobre el uso de Kanban.

## Contenido de apoyo

- Kanban aplicado a la productividad personal:  
<http://www.personalkanban.com/pk/personal-kanban-the-book/>
- Guía Essential Kanban: <http://leankanban.com/guide/>

