

Principios Básicos

Es una **técnica** que se creó en **Toyota** para optimizar la producción de automóviles. Se utiliza para gestionar cómo se van completando las tareas y avanzando el **trabajo** de una manera **visual** a través del movimiento de **tarjetas**.



QUÉ ES

- Una herramienta.
- Un método para mejorar la entrega de valor.
- Una metodología para la gestión del cambio.



PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO

- Empieza donde estés.
- Establece cambios evolutivos.
- Promueve el liderazgo en todos los niveles.



PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL SERVICIO

- Entiende y focalízate en las necesidades y expectativas de los CLIENTES.
- Deja que la gente se auto-organice alrededor de las tareas.
- Evoluciona las POLÍTICAS para mejorar los resultados.



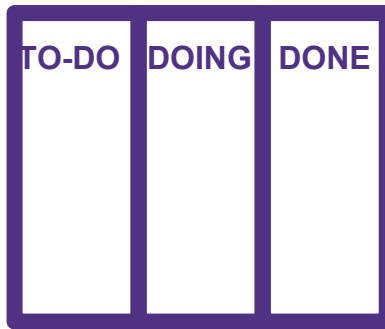
LAS 6 PRÁCTICAS

1. Visualiza el trabajo.
2. Limita tu WIP (work in progress).
3. Gestiona el flujo.
4. Haz explícitas las políticas.
5. Practica la mejora continua.
6. Implementa ciclos de feedback.



QUÉ NO ES

- Un procedimiento
- Un proceso



Roles (no oficial de Kanban)

Kanban es y sigue siendo el método “**empieza donde estés**”, donde en un inicio nadie recibe nuevos roles, responsabilidades o cargos. **No existen nuevos roles** pero la práctica común ha propiciado la aparición de ellos y ahora se definen en el método en sí mismo.



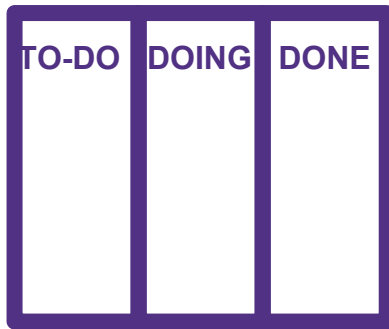
PROPÓSITO

Más que asignarle a alguien un cargo, lo importante es el **propósito** del rol. Se debe ver el rol como un “gorro” que cualquiera se puede poner y quitar, de modo que cuando se asume uno de los siguientes roles, se pueden llevar a cabo una serie de funciones asignadas a cada rol.



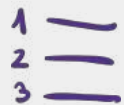
ROLES EN KANBAN

- **Service Request Manager:** Se encarga de gestionar la demanda y los requisitos dentro del sistema Kanban, manejando las relaciones con los stakeholders y fomentando la transparencia dentro del sistema en torno a la priorización del trabajo. Además, facilita, selecciona y ordena los elementos de trabajo en la Reunión de revisión de la cartera de trabajo (Replenishment Meeting). Alternativamente, este rol se puede llamar *Product Manager*, *Product Owner* o *Service Manager*.
- **Service Delivery Manager:** Es responsable del flujo de trabajo dentro de un sistema Kanban y/o determinados ítems de trabajo y facilita el Kanban Meeting y el Delivery Planning. Algunos nombres alternativos son *Flow Manager*, *Delivery Manager* o incluso *Flow Master*.



Políticas explícitas

Una práctica imprescindible en Kanban es hacer **explícitas** las políticas. Las políticas *son decididas por aquellos cuyo trabajo se ve impactado en el tablero*, sin haber un rol que las decida. Son reglas que indican cómo se trabaja (Criterio Pull, Priorización, Límite WIP) y se deben ubicar a la vista de todos.



TIPOS DE POLÍTICAS

Las políticas explícitas pueden ser variadas y de muchos tipos, tenemos pues:

- Políticas por columna → ¿Quién mueve qué? ¿Cómo se deciden las prioridades?
- Políticas para todo el sistema → ¿Qué se escribe en un ticket? ¿Cómo funciona el tablero? ¿Cómo se revisan las replenishment?
- Políticas por clases de servicio



EJEMPLOS DE POLÍTICAS

Políticas por columna:

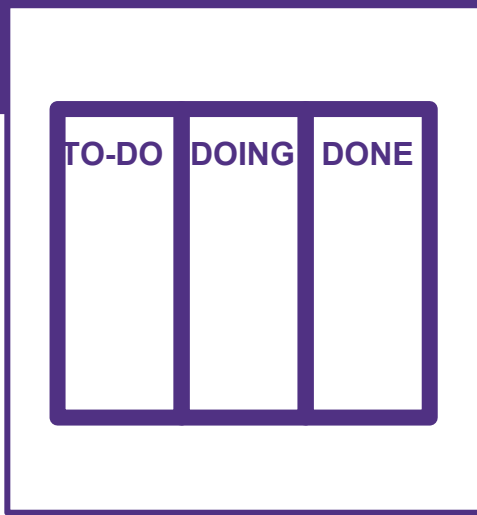
- Todo pasa por el Backlog primero (*Criterio Pull*)
- Toda tarjeta en la parte superior de la columna es más prioritaria que otra tarjeta que esté debajo (*Priorización*)

Políticas para todo el sistema:

- Tareas cuya duración sea de 15' o menos no se agregan al tablero
- El tablero se actualiza una vez al día y se hará durante la Kanban Daily Meeting

Políticas por clases de servicio:

- Expedite
- Standard
- Fixed Date
- Intangible



Clases de Servicio

Las Clases de Servicio (o Riegos) son una clasificación de los posibles ítems de trabajo que pueden surgir basadas en diferentes expectativas del cliente, valor relativo, riesgo o **Cost of Delay**. En función de esta clasificación a cada Clase de Servicio se le asigna un **conjunto de políticas**.



CLASES DE SERVICIO (O RIESGOS)

La práctica es identificar aquellos ítems que sean más críticos basados en su **Cost of Delay**. La definición de *Cost of Delay* la podemos ver desde dos perspectivas diferentes, la del coste y la del valor siendo el significado el mismo:

1. Perspectiva del Coste

¿Cuánto me costaría si este ítem, que tengo que entregar en una fecha determinada, estuviera retrasado? ¿Que ocurriría si no termino el trabajo a tiempo?.

2. Perspectiva del Valor

La cantidad de valor del elemento que se pierde debido al retraso en la implementación durante un periodo de tiempo.

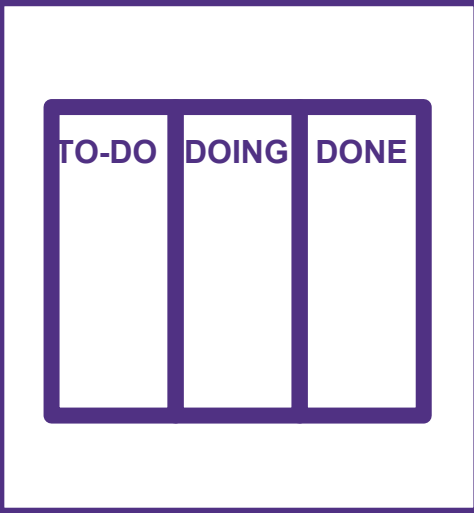
La clasificación más utilizada de Clases de Servicio es: *Expedite, Standard, Fixed Date, Intangible*.

Otra clasificación diferente puede ser: *Urgent, High, Normal y Low*

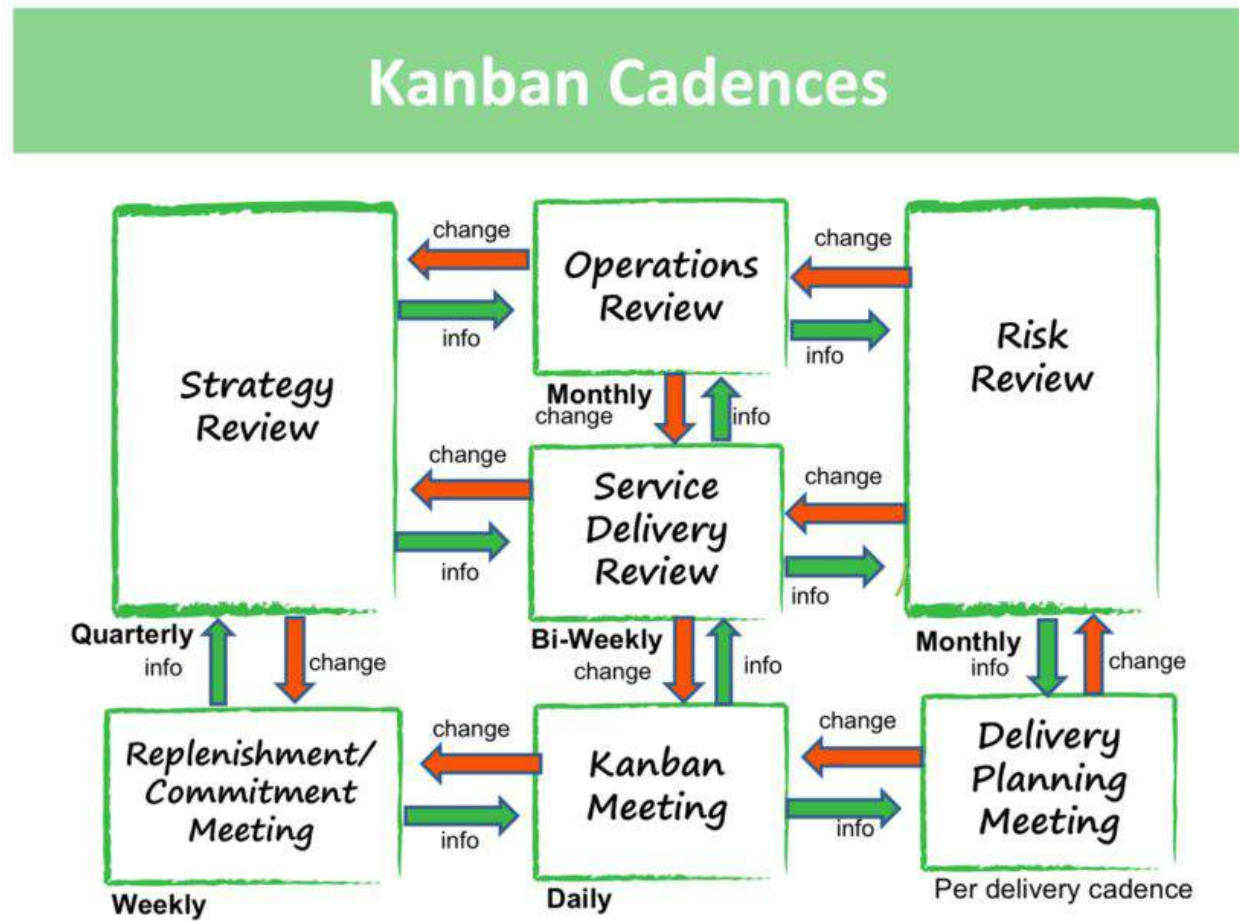
En determinados casos las **Clases de Servicio** pueden afectar a la **prioridad**.

Cadencias

En Kanban se definen 7 cadencias o reuniones, interconectadas entre sí formando circuitos de retroalimentación para la evolución y gestión del flujo de trabajo. **“Cadencia”** también puede referirse al periodo de tiempo entre cada revisión – un día laboral o un mes, por ejemplo. Elegir la cadencia adecuada depende del contexto y es crucial para un buen resultado.

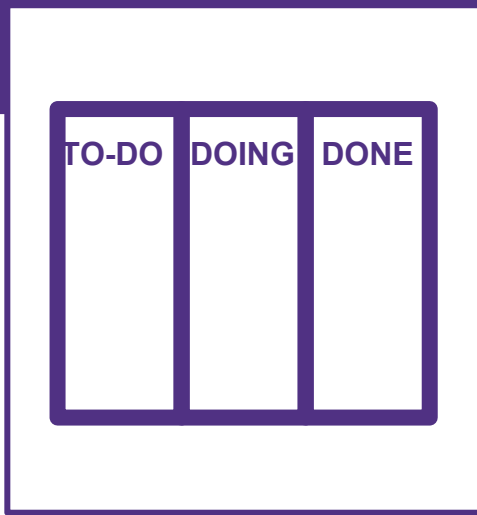


CADENCIAS



Source: Kanban Coaching Professional Masterclass, David J. Anderson, Barcelona 2017

Esquema de las siete cadencias en Kanban: muestra las frecuencias aconsejables para las revisiones en un contexto típico de empresa o servicios múltiples.



Cadencias - Getting Things Done

De todas las reuniones que se definen en Kanban existen 3 que por sus objetivos se deben priorizar. Al realizar dichas reuniones conseguiremos que los ítem que se inician se terminen (Getting Things Done). La descripción de las reuniones son sólo configuraciones típicas, debes ajustar la cadencia de las reuniones, duración, asistentes basándote en las necesidades de tu empresa pudiéndose ajustar con el tiempo.



CADENCIAS PARA CONSEGUIR EL “GETTING THINGS DONE”

- **Replenishment Meeting**

Con periodicidad **semanal**, el objetivo de esta reunión es establecer prioridades y seleccionar cuales son las siguientes prioridades de trabajo. Se mueve trabajo a los *commitment point* del sistema Kanban, por servicio. Dicho de otro modo, son los compromisos que el equipo toma con negocio/usuario final; los elementos con los que se compromete a entregar tras una cadencia determinada (vendrían a ser los elementos de un Backlog).

- **Daily Kanban**

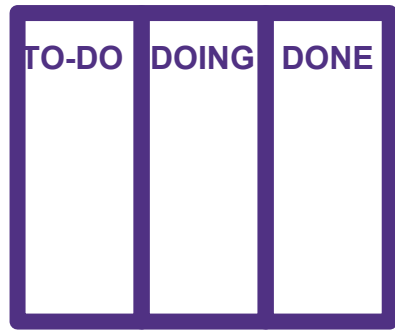
Con periodicidad **diaria**, es una reunión en la que los miembros del equipo se reúnen para evaluar el trabajo en curso y acciones a tomar. Esta cadencia se produce para cada uno de los servicios dentro de un sistema. Preguntas como: ¿Qué impedimentos tenemos? ¿Cómo es el flujo? ¿Qué podemos mejorar? son las que se hacen en esta reunión.

- **Service Delivery Meeting**

Esta reunión, cuya cadencia **depende de cuando se entregue software al cliente**, está orientada a examinar y mejorar la efectividad del servicio.

Proto Kanban

Un **Proto Kanban** es un precursor de un tablero Kanban donde existe un tablero visual pero aún está emergiendo un **sistema pull** (*sistema que limita el trabajo en progreso con señales visuales*) y el **flujo de trabajo para la entrega**. Podemos identificar varios tipos de Proto Kanban.



1 2 3 TIPOS

Aggregated Personal Kanban (en la oficina)

Un único tablero con filas por cada kanban personal de cada miembro del equipo.

Team Member	Backlog (∞)	Next (3 Per Person)	In Progress (3 Per Person)	Done (∞)
Anakin		B, C		H
Chewbacca		D	F	
Luke	A	E		
Leia			G	

Team Kanban

Tablero kanban personal para un pequeño grupo de personas (de 3 a 4) quienes colaboran juntos en las mismas tareas.

Backlog (∞)	Next (3 Per Person)	In Progress (3 Per Person)	Done (∞)
	C	F, PB	I
D	B	H, LF	
A	E	G, DT	

Per Person WIP Limit

Visualizan parte del flujo de trabajo pero aún no es un sistema pull. A menudo se implementa con avatares.

Pending	Specify (∞)	Dev ready (∞)	Dev / Build / Test / Deploy	Done (∞)
J, K, L, Bench	DT, A, KS, M, N, O, JR, LF, PB	C, B	E, KS, F, PB, DT, H, LF, Q, DT, KS	I

Aggregated Team Kanban

Encadena tableros To-Do, Doing y Done. Muestra el flujo de trabajo pero aún no es un sistema pull de extremo a extremo.

Pool of Ideas	Next (5)	Development (3)	Testing (∞)	Deployment Ready
		Ongoing	Ongoing	
J, K, L	B, KS	D, LF, JR	A, JR, DT	I
		Equipo 1	Equipo 2	