

Glosario del Método Kanban

Actividad

Acciones tomadas en el **flujo de trabajo** de la **prestación del servicio** que hacen avanzar un **elemento de trabajo** al siguiente paso del descubrimiento de conocimientos. Una o más actividades pueden ser visualizadas como una columna en un **tablero kanban**.

Bloqueo

Algo que está impidiendo el flujo de un **elemento de trabajo**. El bloqueo puede ser parcial o completo.

Cadencias

Tipo de **reunión** o **revisión** que proporciona retroalimentación de uno o más **servicios** con el fin de revisar, coordinar o mejorar el trabajo que se entrega.

Cambio evolutivo

En el **método Kanban**, el cambio evolutivo gestionado es el diseño intencional de pequeños cambios incrementales, probados mediante **experimentos** utilizando el **método científico**. La actual forma de trabajo sirve como punto de partida, con el objetivo de ser más aptos para su propósito en un entorno en constante cambio.

Capability (Capacidad*)

Una medida del desempeño del sistema. Las mediciones pueden incluir el **tiempo de entrega** y el **rendimiento**. Para obtener más información consultar **Métricas**. *Se refiere a la capacidad del servicio para producir trabajo, más que a la cantidad de trabajo, que se acerca más a lo que se entiende normalmente por "capacidad".

Capacidad

Representa la cantidad de trabajo que un **Sistema Kanban** puede contener mientras el trabajo siga fluyendo eficientemente. También se utiliza para la asignación a una determinada **actividad**, **tipo de elemento de trabajo** o **clase de servicio**.

Ciclo de retroalimentación (feedback)

Una de las 6 **prácticas generales** descritas en el **Método Kanban** es establecer ciclos de retroalimentación. Un ciclo de retroalimentación comienza con información de retroalimentación acerca del sistema existente y luego requiere acción basada en si el resultado está en línea con los objetivos deseados o debe modificarse para mejorar o alinearse con dichos objetivos. La información de retroalimentación sin acción no es un ciclo de retroalimentación.

Clase de servicio

Un nivel específico de **servicio** aplicado al tratamiento de un **elemento de trabajo** establecido a través de un conjunto definido de políticas. Una clase de servicio puede aplicar a uno o más tipos de elementos de trabajo. Una clase de servicio suele establecer una **expectativa de nivel de servicio**. La elección de la clase de servicio puede reflejar un valor relativo, riesgo o **costo del retraso**. Los cuatro arquetipos comunes de clase de servicio ampliamente reconocidos son:

- **Urgente**
- **Fecha Fija**
- **Intangible**
- **Estándar**

Cliente

La persona o, más probablemente, el grupo de personas que solicitan el **servicio** y aceptan su entrega. Los clientes pueden ser internos o externos a una organización: cuando un servicio realiza una solicitud a otro servicio dentro de la misma organización, el servicio solicitante puede considerarse un cliente interno del servicio solicitado.

Control Chart (Gráfico de control)

Un gráfico, generalmente un **run chart** (gráfico de ejecución), que muestra rangos de control fuera de los cuales un proceso puede considerarse "fuera de control" en algún sentido específico.

Coste del retraso

La velocidad a la que el valor esperado de un producto, iniciativa o **elemento de trabajo** decae a medida que se retrasa su entrega. El coste del retraso implica tanto la urgencia como el impacto. El coste del retraso puede utilizarse para fundamentar decisiones relacionadas con el tiempo, incluyendo el orden de elementos de trabajo durante el **reabastecimiento** o la asignación de una **clase de servicio**.

Cuello de botella

Una **actividad** restringida que limita el flujo y la posible velocidad de entrega de todo el **flujo de trabajo**.

Demanda

El trabajo solicitado por los **clientes** de un **servicio**. Los **sistemas kanban** buscan equilibrar la **demanda** y la **capacidad**.



Diagrama de flujo acumulado

Un gráfico que muestra el número acumulado de llegadas y salidas de elementos de trabajo de cada paso del **flujo de trabajo** durante un período de tiempo. El diagrama es un rápido indicador visual de la estabilidad y características del flujo de trabajo en términos de cantidad de **trabajo en curso** en las diferentes etapas. En general, las líneas paralelas entre los pasos indican que la entrada es consistente con la salida, lo cual es bueno, y la desviación es algo a ser investigado.

Distribución del tiempo de entrega

Un gráfico que muestra la frecuencia del **tiempo de entrega** observado de los **elementos de trabajo**. Los tiempos de entrega deberían ser consistentes, es decir, todos los **plazos de entrega del sistema** o todos los **plazos de entrega al cliente**. Los diferentes tipos de elementos de trabajo o diferentes **clases de servicio** pueden tener distintas distribuciones de tiempos de entrega. La distribución del tiempo de entrega puede ser un indicador de la previsibilidad del sistema.

Elemento de trabajo

Un entregable o un componente del mismo resultante de la **demanda** planteada al sistema en el que trabajará el **servicio**.

Entrega del servicio

La realización de una serie de actividades, también conocida como **flujo de trabajo**, para satisfacer las solicitudes de los **clientes**. Por ejemplo, las actividades realizadas en un servicio respaldan la entrega de un **elemento de trabajo**. Un **servicio** puede ser gestionado por uno o varios **sistemas kanban**. También conocido como **Prestación del servicio**.

Estándar

Un arquetipo de una **clase de servicio** que se aplica a **elementos de trabajo** donde el impacto del **retraso** es típico de las condiciones actuales.

Expectativa de nivel de servicio (SLE)

Lo que se puede esperar de la prestación futura de servicios en función del desempeño anterior. En el **trabajo del conocimiento** tenemos una incertidumbre inherente y preferimos establecer expectativas basadas en probabilidades históricas. Si sabemos que históricamente tenemos un sistema estable que entrega el 85 % de los elementos de trabajo en 10 días, podemos establecer una expectativa de nivel de servicio (SLE) correspondiente a 10 días con un 85% de confianza.

Expedito

Un arquetipo de una **clase de servicio** que se aplica a elementos de trabajo donde el impacto del **retraso** es alto e inmediato.

Experimento

Un diseño intencionado para determinar si una **hipótesis** es válida o no. Se utilizarán observaciones y evidencia del experimento para determinar la validez de la hipótesis y qué experimentos adicionales se deben planificar. Véase: **Método científico**.

Failure Demand (Demanda por fallos)

Demanda generada por entregas previas de mala calidad o demanda que nunca debería haberse recibido. Los ejemplos pueden incluir requisitos deficientes o defectos durante la entrega que requieran retrabajo.

Fecha fija

Un arquetipo de una **clase de servicio** que se aplica a elementos de trabajo donde el impacto del **retraso** ocurre en una fecha específica.

Flujo de trabajo

Una serie de actividades, a menudo realizadas dentro de un Servicio Kanban, que dan como resultado la entrega de productos o servicios. Normalmente, el flujo de trabajo comienza con una solicitud y finaliza con la entrega. El flujo de trabajo o una parte seleccionada del mismo se representa en un **tablero kanban** mediante un conjunto de columnas secuenciales que muestran las actividades de descubrimiento de conocimiento por las que pasa el **elemento de trabajo**. Para actividades que ocurren en paralelo o sin ningún orden en particular, se puede agregar información relacionada con el flujo de trabajo a la **tarjeta** kanban.

Gestionar el flujo

Una de las 6 **prácticas generales del Método Kanban**. El objetivo de un flujo de trabajo es la entrega. Nos centramos en gestionar el **flujo de trabajo** para lograr una entrega fluida, predecible y potencialmente más rápida y eficiente. Gestionamos el trabajo, no a los trabajadores. Se anima a los trabajadores a autoorganizarse para mejorar la entrega del trabajo.

Hacer las políticas explícitas

Una de las 6 **prácticas generales del Método Kanban**. Esta práctica define acuerdos sobre cómo se gestionará la **prestación del servicio**. Ejemplos de políticas pueden incluir acuerdos sobre criterios de **reabastecimiento**, criterios **pull**, **clases de servicio**, **expectativas de nivel de servicio**, **límites de trabajo en curso** y criterios de finalización. Las políticas suelen visualizarse en el **tablero kanban** o cerca de él. También se pueden almacenar y compartir a través de diversas herramientas digitales. Para obtener una lista completa de herramientas, visitar kanban.university/partners

Hipótesis

Una idea, basada en observaciones, que se presta a un **experimento** utilizando el **método científico** para determinar si es válida.

Intangible

Un arquetipo de una **clase de servicio** que se aplica a elementos de trabajo donde el impacto del **retraso** es desconocido.

Kanban Meeting

Una **reunión** para ayudar a los equipos de entrega a coordinar y **gestionar el flujo** de trabajo. La reunión se lleva a cabo con la cadencia apropiada para el equipo, generalmente entre una frecuencia diaria y semanal. Un enfoque común es “recorrer el tablero”, es decir, observar el trabajo en el **tablero kanban**, de derecha a izquierda, y preguntarse “¿qué impide que este elemento fluya?” y “¿quién puede ayudar?”

Limitar el trabajo en curso

Una de las **6 prácticas generales del Método Kanban**. Queremos limitar el **trabajo en curso** para permitir que un **sistema pull** mejore la predictibilidad y el flujo. Cuando el trabajo en curso no está limitado, el sistema frecuentemente puede **sobrecargarse**, lo que resulta en rendimiento, previsibilidad y calidad deficientes. El trabajo en curso suele estar limitado mediante políticas de limitación de trabajo en curso.

Límite de trabajo en curso (WIP Limit)

Política que restringe la cantidad de trabajo permitida en una parte determinada del **sistema kanban**. Puede ser aplicado, por ejemplo, a columnas, carriles, por persona o a todo el sistema. Los límites impiden iniciar un nuevo trabajo cuando la **capacidad** ya está utilizada y no puede completar el trabajo. Esto también se conoce como **limitar el trabajo en curso**.

Meeting (Reunión)

Un tipo de **ciclo de retroalimentación** diseñado para centrarse en la gestión del trabajo. Algunos ejemplos son:

- *Team Replenishment Meeting* (Reunión de **reabastecimiento** del equipo)
- *Team Kanban Meeting* (Reunión kanban del equipo)
- *Team Retrospective* (Retrospectiva del equipo)

Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente

Una de las **6 prácticas generales del Método Kanban**. Ver: **Cambio Evolutivo**.

Método científico

Un **ciclo de retroalimentación (feedback)** diseñado para iterar hacia una mejor comprensión de una situación determinada. Los pasos del método científico son:

- Observación
- Planteamiento de hipótesis
- Experimentación
- Recolección de datos
- Análisis de resultados
- Aceptación o rechazo de la hipótesis
- Repetición

Método Kanban

Un método para la definición, gestión y mejora de **servicios** que entregan **trabajo de conocimiento**.

Métricas

Las métricas son un medio de retroalimentación para indicar cómo un sistema se está desempeñando. Las métricas más utilizadas para los **sistemas kanban** son:

- **Tiempo/plazo de entrega** en diferentes versiones
- **Tasa de entrega o rendimiento**
- Niveles de **WIP** en distintas partes del sistema.
- **Bloqueos**
- **Failure Demand** (Demanda Fallida)

Otras métricas, como la calidad o el retrabajo, pueden resultar muy valiosas. Para comenzar, los equipos no deberían tener demasiadas métricas, pero al mismo tiempo deberían ser conscientes de que “se obtiene lo que se mide”, por lo que la recopilación de métricas debe diseñarse para contrarrestar o minimizar cualquier manipulación del sistema al tiempo que se apoya la gestión del flujo. Algunas visualizaciones comunes de métricas utilizadas para comprender un sistema son:

- **Distribución de tiempos de entrega**
- **Run chart** o **Gráfico de ejecución** de tiempos de entrega o rendimiento
- **Diagrama de flujo acumulado**

Modelo Kanban de madurez

Un modelo que describe patrones comunes de **cambio evolutivo** dentro de las organizaciones. El modelo puede servir como mapa para la agilidad organizacional, la resiliencia y la reinención. Véase: [KMM.plus](https://kmm.plus)

Opción

Antes del **punto de compromiso** tenemos muchas ideas, requisitos o necesidades que provienen de los **clientes** y que pueden tener valor. Algunas personas pueden referirse a esto como un backlog, pero en el **Método Kanban** preferimos llamar opciones a las cosas que podrían tener valor. Deseamos examinar estas opciones y limitarlas a la **capacidad** disponible, considerando también su urgencia. Con frecuencia, esto hace que se descarten muchas de las opciones antes de la **prestación del servicio**, lo que ayuda a garantizar que la prestación del servicio se centre en las solicitudes de alto valor.

Políticas explícitas

Una descripción explícita de los distintos acuerdos que dan forma al funcionamiento de la prestación del **servicio**. Las políticas pueden reflejar cómo los elementos de trabajo pasan de una **actividad** a otra o pueden incluir cómo un equipo, individuos y servicios interactúan entre sí.

Prácticas generales del Método Kanban

Las seis prácticas generales del Método Kanban son:

- **Visualizar**
- **Limitar el Trabajo en Curso (WIP)**
- **Gestionar el flujo**
- **Hacer las políticas explícitas**
- Implementar **ciclos de retroalimentación**
- **Mejorar colaborativamente, evolucionar experimentalmente**

Prestación del servicio

Ver **Entrega del servicio**.

Principios de entrega del servicio

Principios fundamentales del **Método Kanban** para la **entrega del servicio**. Estos principios 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

Principios de gestión del cambio

El **Método Kanban** aborda el **cambio evolutivo** utilizando los siguientes tres principios:

- 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

Punto de compromiso

El punto en el que se toma la decisión de iniciar actividades para entregar un **elemento de trabajo**. Antes de este punto, el trabajo que se hace respalda la decisión de si se debe o no entregar el elemento de trabajo.

Reabastecimiento

El acto de revisar los elementos de trabajo solicitados que cumplen con criterios de “listos para entrega” y seleccionar aquellos a ser ingresados (*pulled*) en el sistema en función de la capacidad disponible.

Retraso

En el **trabajo del conocimiento** existen varias fuentes potenciales de retraso. Un **elemento de trabajo** podría estar esperando **capacidad** o podría estar bloqueado debido a un defecto o una dependencia. También hay retrasos debido al cambio entre diferentes elementos de **trabajo en curso**, por ejemplo, cuando un elemento de trabajo tiene que dar paso a otro elemento de trabajo con mayor urgencia.

Review (Revisión)

Tipo de **cadencia** diseñada para reflexionar sobre el desempeño o el riesgo de uno o más **servicios** con el objetivo de mejorar la **prestación del servicio**. Las revisiones se realizan en gran medida a partir de datos y observaciones. Algunos ejemplos son:

- *Service Delivery Review* (Revisión de la prestación de servicios)
- *Risk Review* (Revisión de riesgos)
- *Operations Review* (Revisión de operaciones)

Run chart (Gráfico de ejecución)

Gráfico que muestra una métrica observada en una secuencia temporal. Comúnmente utilizado para visualizar los **tiempos de entrega** o las **tasas de entrega** anteriores. Uno de los principales beneficios del run chart es ver cualquier tendencia de los datos. Una pregunta común a considerar es: “¿Los tiempos de entrega están aumentando, disminuyendo o están dentro de la variación esperada?”

Señales de Pull (Señales de Tracción)

Un **elemento de trabajo** puede ser traccionado (*pulled*) solo cuando hay **capacidad** disponible. La capacidad disponible es la señal. En un **sistema kanban**, la señal es que el **trabajo en curso** real está por debajo del límite establecido.

Servicio

Un servicio comienza con una solicitud del **cliente**, que se satisface mediante la **prestación del servicio**, lo que da como resultado la aceptación por parte del cliente. Desde la perspectiva del servicio, una solicitud puede abarcar desde una tarea hasta el desarrollo de un producto, proyecto o iniciativa.

Sistema Kanban

Un modelo del **flujo de trabajo** de la prestación de un **servicio** kanban. Un Sistema Kanban se diseña utilizando **STATIK**. Un Sistema Kanban contiene: el tablero, los **elementos de trabajo** representados como **tarjetas**, políticas, **métricas** y **cadencias**.

Sistema Pull (Sistema de tracción)

Un sistema para entregar trabajo sólo cuando existe **demanda** y **capacidad** de entrega disponible. Un **Sistema Kanban** es un ejemplo de un sistema *pull* que utiliza **señales de pull** para indicar capacidad disponible. Los **límites de trabajo en curso** (WIP limits) son el medio para implementar sistemas *pull* en Kanban.

Sistema Push (Sistema de empuje)

Un sistema o actividad donde se coloca trabajo en el sistema sin tener en cuenta si hay **capacidad** disponible inmediata. Lo contrario a un **sistema pull**.

Sobrecarga

Situación en la que la **demanda** excede la **capacidad** y esta no está limitada por la capacidad disponible. La sobrecarga se observa comúnmente cuando el **trabajo en curso** no está limitado, lo que da lugar a que el trabajo “sea empujado” (*pushed*) hacia el sistema.

STATIK

Acrónimo de Systems Thinking Approach to Introducing Kanban (en español: Enfoque de Pensamiento Sistémico para Introducir Kanban). Es un abordaje recomendado para introducir Kanban en un nuevo contexto. Es un “cómo hacer” para diseñar **sistemas kanban** orientados a **servicios**. Las actividades comunes al utilizar STATIK incluyen:

- Identificar las **fuentes de insatisfacción**
- Analizar la **demanda**
- Analizar la **capacidad**
- Modelar el **flujo de trabajo**
- Identificar las **clases de servicio**
- Diseñar el **sistema kanban**

Tablero Kanban

Un tablero kanban es un despliegue visual de **tarjetas** que representan a los elementos de trabajo en un **sistema kanban**. Normalmente, los tableros se organizan en columnas verticales que representan **actividades**. Algunos tableros utilizan carriles horizontales para mejorar aún más la visualización de políticas, tipos de trabajo, clases o servicios, u otro atributo que sea importante para la gestión del trabajo. Las dimensiones adicionales pueden estar representadas por color u otros atributos de las tarjetas. Las tarjetas se mueven hacia la derecha de una columna a otra a medida que los **elementos de trabajo** que representan avanzan a través del sistema. Los **límites del trabajo en curso** y otras políticas pueden ser representadas visualmente.

Tarjeta

Una representación visual de un **elemento de trabajo**. Una tarjeta también puede denominarse *ticket*.

Tasa de entrega

Número de **elementos de trabajo** que salen del sistema o de una parte determinada del mismo; se mide en **elementos de trabajo** entregados por período de tiempo. La tasa de entrega a menudo se denomina “rendimiento”.

Team Retrospective (Retrospectiva del equipo)

Tipo de **review** (revisión) centrada en explorar posibles mejoras basadas en aprendizajes del pasado. En niveles más altos de madurez organizacional, frecuentemente se encuentra que esta revisión no necesita existir por sí sola, sino que forma parte de otras **revisiones** y **reuniones**.

Tiempo de entrega

También conocido como *Lead Time*, es el tiempo que le lleva a un **elemento de trabajo** pasar a través del sistema, desde el principio (**punto de compromiso**) hasta finalizar. Ver “**Tiempo de entrega al cliente**” y “**Tiempo de entrega del sistema**”.

Tiempo de entrega al cliente

El tiempo desde que un **cliente** realiza una solicitud hasta que recibe la entrega.

Tiempo de entrega del sistema

El tiempo que tarda un **elemento de trabajo** en pasar del **punto de compromiso** a la primera columna de su **tablero kanban** que no tiene **límite de trabajo en curso**.

Tipo de elemento de trabajo

Agrupación de elementos de trabajo que se comportan de manera similar y siguen el mismo **flujo de trabajo**. Estos diferentes tipos dependen de la **demanda** del servicio y variarán en su forma y tamaño, específicos de cada **sistema kanban**. Ejemplos de tipos de elementos de trabajo son solicitudes de información, campañas, incidentes, errores de software, características de productos, productos completos o proyectos.

Trabajo del conocimiento

Desarrollo de bienes y servicios a través de actividades que contribuyan al descubrimiento de conocimientos. Ejemplos de trabajo del conocimiento son *marketing*, desarrollo de *software* y todo tipo de desarrollo de productos. El trabajo del conocimiento es realizado por trabajadores del conocimiento.

Trabajo en curso (WIP)

Los **elementos de trabajo** que han entrado al sistema o actividad bajo consideración y no han salido.

Visualizar

Una de las 6 **prácticas generales del Método Kanban**. Queremos hacer visible el trabajo y su flujo para que no quede oculto. También queremos hacer visible la información sobre el trabajo, sus riesgos y el proceso, a través de elementos como los gráficos.