UNIDAD 2

Ejecución ágil de resultados: Kanban y Scrum

Ocho horas: tres de teoría y cinco de práctica.

En ocho horas y seis bloques, usted va a llevar un objetivo que su cooperativa ya tiene hasta el trabajo de cada día. Con su grupo va a diseñar un tablero Kanban para atender peticiones, quejas y reclamos, a poner en marcha un ciclo Scrum y a leer las métricas que muestran si el trabajo avanza. El objetivo no es aprender los nombres de dos métodos, sino salir con un tablero y un plan que pueda usar con su equipo.



MAPA DE LA UNIDAD

1 Del objetivo a la ejecución

2 El tablero Kanban

3 Scrum en un equipo de gestión

4 Priorizar y medir

5 Ejercicio 1 · Un sprint para Horizonte Solidario

6 El tablero en uso

01

BLOQUE 1 DE 6 · 35 MIN

Del objetivo a la ejecución

Competencia de la unidad

Diseña e implementa tableros Kanban y ciclos Scrum para gestionar el flujo de trabajo de su equipo, aplicando principios de priorización y límites de trabajo en curso, para traducir los objetivos estratégicos de la cooperativa en entregas medibles, en sus procesos de ejecución diaria.

Del objetivo al trabajo de cada día

En algunas organizaciones los objetivos están escritos, pero el trabajo diario no siempre los sigue: las tareas se acumulan, nadie sabe bien en qué va cada una y es difícil saber si se avanza. Esta unidad trata de eso: de cómo convertir un objetivo que ya existe en trabajo ordenado, visible y que se puede revisar.

Para practicar usará un caso.

El caso (datos ficticios)

Usted trabajará con Horizonte Solidario, la cooperativa del curso, que ofrece seguros y salud a sus asociados por medio de entidades aliadas, y en esta unidad con su área de servicio al asociado. Esa área recibe peticiones, quejas y reclamos de las tres líneas de servicio de la cooperativa (ahorro y crédito, seguros y salud), en la oficina, por teléfono y por mensajes escritos.

El objetivo y el trabajo que lo cumple

Antes de seguir leyendo, piense su respuesta

«Responder las quejas de los asociados en menos días»: ¿es un objetivo o una tarea?

> Es un objetivo: lo que quiere lograr un área, adónde quiere llegar. Las tareas son lo que se hace para lograrlo, por ejemplo, revisar cada queja el mismo día en que llega o contestarle al asociado con el número de su caso.

Un objetivo es lo que quiere lograr la cooperativa o un área: adónde quiere llegar. El flujo de trabajo es el camino que recorre cada tarea, desde que llega hasta que se termina, y el orden en que el equipo las atiende. Las dos cosas se necesitan, pero no son lo mismo. Algunas organizaciones fijan sus objetivos con metodologías como OKR (objetivos y resultados clave). Esta unidad no trata de fijarlos: parte de los objetivos que la cooperativa ya tiene y se concentra en cómo organizar el trabajo que los cumple, con dos métodos para organizar el trabajo de un equipo, Kanban y Scrum, que se explican en los bloques 2 y 3. Si quiere profundizar en los OKR, consulte el Anexo A · Resultados clave (página 282).

Fijar el objetivo y gestionar el flujo de trabajo

	Fijar el objetivo	Gestionar el flujo de trabajo
Qué responde	¿Adónde se quiere llegar?	¿Qué se hace hoy, en qué orden y cómo se va?
Quién lo hace, por lo general	La cooperativa y sus áreas, por ejemplo con OKR	El equipo que hace el trabajo, por ejemplo con Kanban o Scrum
Ejemplo en Horizonte Solidario	Responder las peticiones, quejas y reclamos en menos días y sin que el asociado tenga que volver a preguntar	Ver cuántos casos hay abiertos, cuáles están detenidos y cuál se atiende primero

Elaboración del curso; datos ficticios

Del objetivo de la cooperativa al trabajo de su equipo

Un objetivo grande no se cumple de un solo paso. En este curso usará una ruta de cuatro pasos para bajarlo hasta el trabajo de cada día. Google, en su guía para fijar objetivos (The re:Work Editorial Team, 2016), recomienda algo parecido: que los objetivos

de cada equipo tengan alguna conexión con al menos uno de los objetivos de la organización.

Forma de trabajo de este curso

La ruta, en Horizonte Solidario (datos ficticios)

1 Objetivo de la cooperativa.
Lo que quiere lograr toda la cooperativa. Ejemplo: mejorar la experiencia de los asociados en sus tres líneas de servicio.

↓

2 Objetivo del área.
Lo que le toca a un área para aportar a ese objetivo. Ejemplo: que el área de servicio al asociado responda las peticiones, quejas y reclamos en menos días y sin que el asociado tenga que volver a preguntar.

↓

3 Indicador.
El dato que muestra si el área avanza hacia su objetivo. Ejemplo: los días que tarda la respuesta a un caso.

↓

4 Backlog.
La lista ordenada de lo que falta por hacer; arriba, lo más importante para el objetivo. Ejemplo: definir qué estados del caso se le avisan al asociado; escribir esos avisos; probarlos antes de usarlos.

Lo practica en: ejercicio 1 y ejercicio 2.

Backlog es una palabra en inglés que se usa así, sin traducir, en estos métodos.

Un resultado clave, en pocas palabras

Si su cooperativa usa OKR, habrá oído hablar de resultados clave. Según la guía de Google para fijar objetivos, un resultado clave es un hito que se puede medir y que, si

se logra, hace avanzar directamente el objetivo. La misma guía pide que describa un resultado y no una actividad.

Ejemplo (datos ficticios): «Que nueve de cada diez casos respondidos no haya que re-abrirlos» es un resultado clave para el objetivo del área. «Capacitar a los asesores en los nuevos avisos» es una actividad: puede ayudar, pero no dice qué se logró.

En esta unidad no tiene que escribir resultados clave: trabaja con los objetivos que la cooperativa ya tiene. Si quiere aprender a escribirlos, consulte el Anexo A · Resultados clave (página 282). Es material de consulta: no hace parte de las horas de la unidad y no se evalúa.

02

BLOQUE 2 DE 6 · 95 MIN

El tablero Kanban

Kanban: ver el trabajo para moverlo mejor

La Guía de Kanban lo define así: «Kanban es una estrategia para optimizar el flujo de valor a través de un proceso.» Dicho de otra forma: es una manera de organizar el trabajo para que lo que le importa al asociado avance, de la llegada a la respuesta.

La guía describe tres prácticas que van juntas:

- «Definición y visualización de un flujo de trabajo (workflow).»
- «Gestión activa de los elementos en un flujo de trabajo.»
- «Mejora del flujo de trabajo.»

En esta unidad se trabajan las dos primeras con un tablero, y la tercera cuando su grupo decide un ajuste (ejercicio 2, parte 2).

Un tablero muestra por dónde pasa el trabajo

Un tablero Kanban muestra el trabajo de un equipo y por dónde va. Se arma con estados: las etapas por las que pasa cada trabajo. La guía los describe así: «Uno o más estados definidos por los que fluyen los elementos de trabajo desde que son iniciados hasta que son finalizados.» En el tablero, cada estado suele ser una columna, y cada trabajo, una tarjeta que se mueve de izquierda a derecha.

La guía también aclara que no hay reglas sobre cómo debe verse un tablero. Puede estar en una pared con notas adhesivas o en una hoja de cálculo. Lo que importa es que muestre el trabajo real.

Antes de usar un tablero, el equipo acuerda cuándo empieza y cuándo termina un trabajo. Por ejemplo, un caso empieza cuando alguien lo toma para revisarlo, y termina cuando el asociado recibe la respuesta.

Ejemplo (datos ficticios): el tablero de otra área de Horizonte Solidario, la que atiende las solicitudes de pago de un seguro.

Recibida	En revisión	Esperando documentos del asociado	Pago aprobado	Respuesta enviada
3 casos	2 casos	1 caso	1 caso	2 casos
Límite: —	Límite: 3	Límite: —	Límite: —	Límite: —

Empieza: cuando la solicitud pasa a «En revisión». Termina: cuando la respuesta llega al asociado. «Recibida» es el estado previo al inicio: ahí esperan las solicitudes que todavía nadie ha empezado, y no tiene límite.

Cuánto trabajo empezado hay, y cuánto puede haber

El trabajo en curso (en inglés, WIP) es, según la guía, «El número de elementos de trabajo iniciados pero no finalizados». En el ejemplo: las tarjetas de «En revisión», «Esperando documentos del asociado» y «Pago aprobado», cuatro en total.

La guía pide que el equipo defina cómo va a controlar ese trabajo en curso, y que empiece algo nuevo «sólo cuando haya evidencia de que hay capacidad para hacerlo». Una forma de hacerlo es ponerle un límite a un estado: un número máximo de tarjetas que puede haber allí al mismo tiempo.

En el ejemplo, «En revisión» tiene límite 3. Si ya hay tres solicitudes en revisión, nadie toma una cuarta. Primero se termina o se mueve una de las que están. El límite no es una meta: es un tope, para que el equipo no empiece más de lo que puede terminar.

Mirar el tablero para actuar

Un tablero no sirve si solo se mira. La guía describe la gestión activa del trabajo: controlar el trabajo en curso, cuidar que ningún trabajo se quede quieto más de lo necesario y desbloquear lo que está bloqueado.

Un bloqueo es un caso detenido que no puede avanzar hasta que algo se resuelva; en esta unidad, porque depende de alguien de afuera: otra área o una entidad aliada. En el tablero, una tarjeta bloqueada se marca, por ejemplo con una nota roja, para que nadie la olvide. Sigue contando para el límite del estado donde está: está empezada y no ha terminado.

No toda tarjeta detenida es un cuello de botella

Antes de seguir leyendo, piense su respuesta

Si una columna tiene muchas tarjetas, ¿ahí está el cuello de botella?

> No siempre. Puede haber tarjetas bloqueadas, por ejemplo porque dependen de otra área o de una entidad aliada. El cuello de botella es otra cosa: es la etapa que frena a todo el flujo.

Kanban University, una organización que publica otra guía del método, en su glosario define el cuello de botella como «Una actividad restringida que limita el flujo y la posible velocidad de entrega de todo el flujo de trabajo».

Bloqueo y cuello de botella

	Bloqueo	Cuello de botella
Qué es	Un caso detenido que no puede avanzar hasta que algo se resuelva; en esta unidad, porque depende de alguien de afuera: otra área o una entidad aliada	Una etapa que, por su capacidad, frena todo el flujo de trabajo
Cómo se ve en el tablero	Una tarjeta marcada que no se mueve, aunque el estado siguiente tenga espacio	Una etapa donde el trabajo espera una y otra vez, mientras las etapas siguientes se quedan sin trabajo
Qué se hace	Conseguir lo que falta: llamar a la otra área o a la entidad aliada	Revisar esa etapa: su límite, quién puede ayudar, si hay pasos que sobran

Kanban University, en su glosario (definición de cuello de botella); elaboración del curso

Una sola acumulación no basta para hablar de cuello de botella: hay que ver si se repite y si frena a todo el flujo. Por eso se mira el tablero todos los días.

Cada tarjeta dice a qué aporta

En este curso, cada tarjeta lleva, además de lo que es, el objetivo al que aporta. Así, cualquiera que mire el tablero ve por qué ese trabajo importa, y el equipo puede priorizar lo que más acerca al objetivo (bloque 4).

Ejemplo de tarjeta (datos ficticios):

> Reclamo · seguros · teléfono
>
> El asociado dice que el pago de su póliza no ha llegado.
>
> Aporta a: responder en menos días y sin que el asociado vuelva a preguntar.

Diseñe el tablero de su grupo



Situación	El área de servicio al asociado de Horizonte Solidario va a ordenar en un tablero la atención de las peticiones, quejas y reclamos de sus tres líneas de servicio.
Qué está viendo	El objetivo del área, cómo llegan hoy los casos y nueve casos que acaban de llegar.
Qué tiene que hacer	Con su grupo, diseñe el tablero: los estados, cuándo empieza y termina un caso, los límites y las tarjetas.
Para qué le sirve	En su trabajo hay casos que llegan, esperan y se responden. Un tablero bien diseñado le muestra dónde se frenan.

El caso (datos ficticios)

- Objetivo del área: responder las peticiones, quejas y reclamos en menos días y sin que el asociado tenga que volver a preguntar.
- Indicador: los días que tarda la respuesta a un caso.
- Cómo llegan hoy los casos: por la oficina, por teléfono o por mensaje escrito. Un asesor registra el caso y otro lo revisa. En los casos de seguros y de salud, a veces hay que pedirle información a la entidad aliada. Al final, alguien le responde al asociado.
- Los nueve casos (en este curso, petición, queja y reclamo son etiquetas para ordenar los casos):

N.º	Tipo	Línea de servicio	Canal	Lo que pide o reclama el asociado
1	Petición	Ahorro y crédito	Oficina	Un certificado de su crédito
2	Queja	Ahorro y crédito	Teléfono	Le dijeron que su crédito se desembolsaba en tres días y lleva diez
3	Reclamo	Ahorro y crédito	Mensaje	Le cobraron una cuota que ya había pagado
4	Petición	Seguros	Mensaje	Una copia de su póliza
5	Reclamo	Seguros	Teléfono	El pago de su póliza no ha llegado
6	Queja	Seguros	Oficina	Nadie le explicó qué cubre su seguro
7	Petición	Salud	Teléfono	Cómo pedir una cita con la entidad aliada
8	Reclamo	Salud	Mensaje	Le negaron una autorización y no sabe por qué
9	Queja	Salud	Oficina	Lo atendieron tarde en la entidad aliada

Haga esto (en el Excel del grupo o en papel con notas adhesivas):

1. Los estados. Con su grupo, escriba los estados por los que pasa un caso, desde que llega hasta que el asociado recibe la respuesta. Use entre tres y seis. El primero es un estado previo al inicio, sin límite: ahí esperan los casos que nadie ha empezado.
2. Inicio y fin. Escriba cuándo empieza un caso en su tablero y cuándo termina.
3. Los límites. Ponga un límite a los estados donde el trabajo se puede acumular, y escriba por qué en la ficha.

4. Las tarjetas. Haga una tarjeta por cada caso: número, tipo, línea de servicio, canal y a qué aporta. Póngalas todas en el primer estado, el previo al inicio.

Empieza cuando: _____ Termina cuando: _____

Ficha · Por qué estos límites

Estado	Límite	Por qué

Su tablero (copie esta tabla; una columna por estado):

Estado 1: _____	Estado 2: _____	Estado 3: _____	Estado 4: _____	Estado 5: _____	Estado 6: _____
Límite: ___	Límite: ___	Límite: ___	Límite: ___	Límite: ___	Límite: ___

Antes de mostrarle el tablero al capacitador, revise (lista de chequeo):

- [ ] Los estados van en orden, desde la llegada hasta la respuesta.
- [ ] Escribió cuándo empieza y cuándo termina un caso.
- [ ] Al menos un estado tiene límite, con su porqué.
- [ ] Cada tarjeta dice a qué objetivo aporta.
- [ ] No escribió datos reales de asociados ni de su cooperativa.

Guarde el tablero: lo usará en el bloque 6.

Revisión al final del bloque 2

Lo que el capacitador mira

estados, límites y movimientos permiten ver avance, bloqueos y la relación de las tareas con los resultados; un tablero vacío o decorativo no acredita.

En esta parte se mira el diseño; los movimientos, en la parte 2 (bloque 6).

No hay un único tablero correcto (la guía no fija cómo debe verse). Este es un ejemplo que cumple (datos ficticios):

Recibido	En revisión	Esperando a la entidad aliada	Respuesta lista	Respondido
Límite: —	Límite: 4	Límite: —	Límite: 3	Límite: —

- Empieza: cuando un asesor toma el caso para revisarlo, al pasar a «En revisión». Termina: cuando el asociado recibe la respuesta, en «Respondido». «Recibido» es el estado previo al inicio, sin límite: ahí están las nueve tarjetas al comenzar.
- Por qué los límites: en «En revisión» trabaja poca gente, y si se abren más casos de los que se pueden revisar, todos se demoran. En «Respuesta lista», para que las respuestas no se queden sin enviar.
- Por qué «Esperando a la entidad aliada» es un estado propio: en seguros y en salud, a veces el caso depende de la entidad aliada. Un caso en este estado está bloqueado. Si no se ve, parece que el área no avanza.

Si su tablero...	Revise esto
Tiene estados con nombres de áreas o de personas («Coordinación» o el nombre de una persona)	Un estado es una etapa del trabajo, no una persona
Pone límite a todos los estados sin decir por qué	El límite sirve donde el trabajo se acumula; cada uno lleva su razón
Termina en «Respuesta lista»	El caso termina cuando la respuesta llega al asociado, no antes
Pone las tarjetas iniciales en un estado con límite, o en el que ya cuenta como empezado	Las tarjetas empiezan en un estado previo al inicio y sin límite; entran al primer estado de trabajo cuando alguien las toma
Tiene tarjetas sin «Aporta a»	Cada tarjeta dice a qué objetivo aporta (sección 6)

03

BLOQUE 3 DE 6 · 45 MIN

Scrum en un equipo de gestión

Scrum: trabajar por ciclos cortos

Scrum es una forma de organizar el trabajo de un equipo en ciclos cortos, llamados sprints. En cada sprint el equipo se pone una meta, trabaja para lograrla, revisa lo que consiguió y decide qué mejorar en el siguiente.

Nació en el desarrollo de software, pero sus autores dicen en la guía: «Nos sentimos honrados de ver que Scrum está siendo adoptado en muchos dominios que tienen un trabajo esencialmente complejo, más allá del desarrollo de productos de software donde Scrum tiene sus raíces» (Guía de Scrum, p. 1). La misma guía aclara que un producto puede ser un servicio (p. 11). En esta unidad, el producto es una mejora del servicio al asociado.

En este curso, cada ejercicio usa uno. El ejercicio 2 usa Kanban: el tablero del bloque 2, con los casos que llegan cada día. El ejercicio 1 usa Scrum: un sprint para hacer una mejora en partes, cambiar la forma en que se le avisa al asociado en qué va su caso.

Tres roles en un equipo Scrum

En Scrum hay tres roles. La guía los llama responsabilidades: «Scrum define tres responsabilidades específicas dentro del Scrum Team: los Developers, el Product Owner y el Scrum Master» (p. 5). El Scrum Team es el equipo Scrum, y los tres nombres se explican en la tabla. En esta cartilla se usan los nombres del temario del curso y, la primera vez, el de la guía entre paréntesis.

Los tres roles

En el curso	En la guía	De qué responde	En Horizonte Solidario (datos ficticios)
Dueño de producto	Product Owner	De que el trabajo del equipo dé el mayor valor. La guía dice: «El Product Owner es responsable de maximizar el valor del producto resultante del trabajo del Scrum Team» (p. 6). No es el jefe ni el dueño legal de nada	Quien conoce mejor lo que necesitan los asociados y ordena el backlog de la mejora
Facilitador	Scrum Master	De que el equipo trabaje con Scrum y lo haga cada vez mejor: «El Scrum Master es responsable de establecer Scrum como se define en la Guía de Scrum» (p. 6). La guía dice que sirve al dueño de producto de varias maneras; una de ellas: «Facilitar la colaboración de los interesados según se solicite o necesite» (p. 7). No es un jefe ni solo quien dirige las reuniones	Quien cuida que las reuniones se hagan, que sirvan y que el equipo resuelva lo que lo frena
Equipo	Developers	De hacer el trabajo del sprint. La guía: «Las personas del Scrum Team que se comprometen a crear cualquier aspecto de un Increment utilizable en cada Sprint son Developers» (p. 5). El Increment es, en palabras del curso, lo que el sprint deja terminado y listo para usar. La palabra no significa programadores: la guía la usa «no para excluir, sino para simplificar» (p. 1)	Asesores de servicio al asociado y una persona de tecnología

Los tres juntos forman el equipo Scrum: «El Scrum Team consta de un Scrum Master, un Product Owner y Developers» (p. 5). En este curso, cuando se dice «equipo» se habla de quienes hacen el trabajo.

Lo practica en: ejercicio 1, parte (b), al repartir los roles en su grupo.

Un sprint, de principio a fin

Un sprint es un ciclo de duración fija: «Son eventos de duración fija de un mes o menos para crear consistencia» (p. 7). Cuando termina uno, empieza el siguiente.

El sprint

1 Planificación.
El equipo responde tres preguntas: «¿Por qué es valioso este Sprint?», «¿Qué se puede hacer en este Sprint?» y «¿Cómo se realizará el trabajo elegido?» (pp. 8–9). De ahí salen la meta del sprint y el trabajo que entra.

↓

2 Trabajo, con reuniones diarias.
Cada día el equipo se reúne poco tiempo para ver cómo va hacia la meta y ajustar el plan.

↓

3 Revisión
(en la guía, Sprint Review). «El propósito de la Sprint Review es inspeccionar el resultado del Sprint y determinar futuras adaptaciones» (p. 10). Aquí se ve si se logró la meta.

↓

4 Retrospectiva
(en la guía, Sprint Retrospective). «El propósito de la Sprint Retrospective es planificar formas de aumentar la calidad y la efectividad» (p. 10). Aquí el equipo decide qué cambiar en su forma de trabajar.

Volver al paso 1: de la retrospectiva a la planificación del siguiente sprint.

Lo practica en: ejercicio 1.

La reunión diaria (en la guía, Daily Scrum). La guía la describe así: «La Daily Scrum es un evento de 15 minutos para los Developers del Scrum Team» (p. 9), y su propósito

«es inspeccionar el progreso hacia el Objetivo del Sprint y adaptar el Sprint Backlog según sea necesario» (p. 9). El Objetivo del Sprint es la meta del sprint (sección 4). El Sprint Backlog es el trabajo elegido para el sprint y el plan para hacerlo (sección 5). En palabras del curso: la reunión diaria es de quienes hacen el trabajo, y sirve para ver el avance hacia la meta y ajustar el plan.

Antes de seguir leyendo, piense su respuesta

La reunión diaria, ¿es para contarle al jefe qué hizo cada uno?

> No. Es de quienes hacen el trabajo, para ver juntos si van bien hacia la meta y qué cambiar hoy. No es un informe para un jefe.

Revisión y retrospectiva no son lo mismo. En la revisión se mira el resultado (¿se logró la meta?). En la retrospectiva se mira la forma de trabajar (¿qué se mejora para el siguiente sprint?).

Una meta para cada sprint

En la planificación, el equipo escribe la meta del sprint (en la guía, «Objetivo del Sprint»): lo que el sprint debe lograr. En este curso, esa meta se enlaza con el objetivo del área: dice cómo el sprint ayuda a cumplirlo.

Ejemplo (datos ficticios):

- Objetivo del área: responder las peticiones, quejas y reclamos en menos días y sin que el asociado tenga que volver a preguntar.
- Meta de un sprint: que el asociado reciba un aviso cada vez que su caso cambia de estado, en las tres líneas de servicio.

Cuidado con la palabra «objetivo». En esta unidad hay tres: el objetivo del área (bloque 1), la meta del sprint y, en la guía, el «Objetivo del Producto», la meta de largo plazo del equipo. Para no confundirlos, la cartilla dice «meta del sprint».

La retrospectiva también mira las métricas. La Guía Kanban para Scrum Teams, de Scrum.org, propone que, en la retrospectiva, el equipo revise también las métricas del

flujo para decidir qué mejorar. En el ejercicio 1, su grupo cerrará la retrospectiva con una decisión tomada mirando los datos del sprint. Las métricas se explican en el bloque 4.

Qué se compromete el equipo a cumplir

En Scrum, cada artefacto tiene su compromiso. Los artefactos son tres: el Product Backlog (el backlog del bloque 1), el Sprint Backlog y el Increment. La guía lo dice así: «Para el Product Backlog, es el Objetivo del Producto. Para el Sprint Backlog, es el Objetivo del Sprint. Para el Increment es la Definición de Terminado» (pp. 10–11). La Definición de Terminado es, en palabras del curso, lo que debe cumplir un trabajo para darlo por terminado. El compromiso del sprint es su meta.

El trabajo que el equipo elige para el sprint es otra cosa: es un plan. «El Sprint Backlog es un plan realizado por y para los Developers» (p. 11). Por eso el plan puede cambiar sin que cambie la meta: «Si bien el Objetivo del Sprint es un compromiso de los Developers, proporciona flexibilidad en términos del trabajo exacto necesario para lograrlo» (p. 12).

Durante el sprint, según la guía (p. 8):

- no se hacen cambios que pongan en peligro la meta;
- la calidad no disminuye;
- lo que entra en el sprint se puede aclarar y renegociar con el dueño de producto, a medida que se aprende más.

«Compromiso» también es un valor. La guía nombra cinco valores: «Compromiso, Foco, Franqueza, Respeto y Coraje» (p. 4). Es otro sentido de la palabra: la disposición del equipo, no una lista de tareas.

Lo practica en: ejercicio 1, partes (c) y (d). La forma de medir si se cumplió el compromiso está en el bloque 4.

04

BLOQUE 4 DE 6 · 65 MIN

Priorizar y medir

Primero, lo que más acerca al objetivo

El backlog es la lista ordenada de lo que falta por hacer (bloque 1). Ordenarlo es priorizar: decidir qué se hace primero. En este curso se prioriza por el impacto de cada elemento en el indicador del área, con tres preguntas:

1. ¿Cuánto mueve el indicador? Alto, medio o bajo.
2. ¿Depende de otro elemento? Si no se puede hacer antes de que esté listo otro, va después de ese, aunque su impacto sea alto.
3. Entre dos de igual impacto, ¿cuál se puede terminar antes? Es el que pide menos esfuerzo. Ese va primero, para que el beneficio llegue pronto.

Ejemplo (datos ficticios): el área de crédito quiere que las solicitudes de crédito tomen menos días. Su indicador: los días entre la solicitud y la respuesta.

Elemento	¿Cuánto mueve el indicador?	¿Depende de otro?	Orden
Hacer una lista única de los documentos que se piden	Alto	No	1
Avisarle al asociado qué documento le falta el mismo día en que llega su solicitud	Alto	Sí, de la lista única	2
Cambiar el color del formulario	Bajo	No	4
Revisar las solicitudes por orden de llegada, no por quién pregunta más	Medio	No	3

Priorizar no es hacer más cosas: es hacer primero las que más acercan al objetivo.

Cinco medidas para saber cómo va el trabajo

Una métrica es un dato que se mide siempre de la misma forma, para ver cómo va el trabajo y compararlo en el tiempo. En esta unidad se usan cinco.

Las tres primeras son métricas de flujo: miden cómo avanza el trabajo por el tablero. Para estas métricas, el taller aplica una parte de lo que describe la Guía de Kanban. Para usarlas, el equipo tiene que acordar cuándo empieza y cuándo termina un trabajo: la guía deja que cada equipo lo defina. En su tablero, eso lo definió en el bloque 2.

Las cinco métricas de la unidad

Métrica	Qué cuenta	Cómo se calcula en el caso	Para qué sirve
Tiempo de ciclo	«El tiempo transcurrido desde que un elemento de trabajo es iniciado hasta que es finalizado.» (Guía de Kanban)	Días entre el inicio y el fin de cada caso. Incluye el tiempo que estuvo bloqueado	Ver cuánto tarda un caso desde que el equipo lo empieza
Rendimiento (en inglés, throughput)	«El número de elementos de trabajo finalizados por unidad de tiempo.» (Guía de Kanban). La guía aclara que es un conteo exacto de elementos	Casos terminados por día	Ver cuánto trabajo termina el equipo. Cuenta casos, no esfuerzo ni horas de nadie
Antigüedad del elemento	«El tiempo transcurrido desde que un elemento de trabajo es iniciado hasta el momento actual.» (Guía de Kanban)	Días que lleva abierto un caso que aún no termina	Ver a tiempo qué casos se están quedando quietos, antes de que se vuelvan un problema
Cumplimiento de compromisos por sprint	Si el equipo logró la meta del sprint	Sí o no, con la evidencia que se muestra en la revisión	Saber si el sprint cumplió su compromiso
Calidad del servicio	De los casos respondidos, cuántos no hubo que reabrir	Casos respondidos que no se reabrieron ÷ casos respondidos × 100	Ver si el trabajo quedó bien hecho para el asociado, no solo rápido

Sobre el cumplimiento de compromisos. La Guía de Scrum no define esta medida; en este curso la medimos así: si el equipo logró la meta del sprint. La razón es que, en Scrum, el compromiso del sprint es su meta, y el trabajo elegido es un plan (bloque 3).

Comparar cuánto se terminó de lo que se planeó puede ser útil en la retrospectiva, pero eso no dice si se cumplió el compromiso.

Sobre la calidad del servicio. Es un indicador del caso, con datos ficticios, no una medida estándar del sector. Un caso se reabre cuando el asociado vuelve porque la respuesta no le resolvió.

Antes de seguir leyendo, piense su respuesta

Si el equipo no terminó todas las tareas del sprint, ¿incumplió su compromiso?

> No necesariamente. El compromiso es la meta del sprint, y el trabajo elegido es un plan que se puede ajustar. Si logró la meta, cumplió.

Una gráfica y una frase que diga qué se ve

En la unidad 1 se presentó una forma de mostrar datos: una gráfica y un mensaje, una frase corta que dice qué se encontró. Aquí se usa igual para leer las métricas. La Guía de Kanban también menciona que las métricas se pueden ver en gráficas.

Ejemplo (datos ficticios): una gráfica de barras con la antigüedad de cada caso que sigue abierto, y un mensaje: «Un caso lleva abierto el doble de días que los demás: es el primero que hay que mirar».

Un buen mensaje dice qué se ve y, si se puede, qué lo explica. Una gráfica sin mensaje deja que cada quien la lea a su manera.

05

BLOQUE 5 DE 6 · 120 MIN

Ejercicio 1 · Un sprint para Horizonte Solidario

Un sprint para Horizonte Solidario

Situación	El área de servicio al asociado quiere que el asociado sepa en qué va su caso. Es una mejora que se hace por partes, y por eso la va a trabajar en un sprint.
Qué está viendo	El objetivo del área, el backlog de la mejora y lo que necesita para planear el sprint.
Qué tiene que hacer	Con su grupo, ordene el backlog, diseñe el sprint, póngalo en marcha y ciérrelo con una revisión y una retrospectiva.
Para qué le sirve	En su trabajo, a veces una mejora se queda en idea. Un sprint sirve para planearla, hacerla y revisarla en un ciclo corto.

Recuerde (de los bloques 2, 3 y 4)

El sprint tiene una meta, que es el compromiso del equipo. El trabajo elegido es un plan. Se prioriza por el impacto en el indicador del área. Un bloqueo es un caso detenido que no puede avanzar hasta que algo se resuelva; en esta unidad, porque depende de alguien de afuera: otra área o una entidad aliada. En un sprint, lo mismo vale para un elemento del backlog.

El caso (datos ficticios)

- Objetivo del área de servicio al asociado: responder las peticiones, quejas y reclamos en menos días y sin que el asociado tenga que volver a preguntar.
- Indicador: los días que tarda la respuesta a un caso.
- El equipo: asesores del área y una persona de tecnología.
- El sprint: diez días de trabajo. Con su capacidad, el equipo puede terminar cerca de cinco elementos como estos en un sprint.

Parte (a) · Ordene el backlog (25 minutos)

Qué tiene que hacer Con su grupo, ordene los seis elementos del backlog. Use las tres preguntas del bloque 4: cuánto mueve el indicador, de qué otro elemento depende y cuál se termina antes. El impacto y el esfuerzo ya vienen en la tabla.

El backlog de la mejora (datos ficticios; los números identifican cada elemento, no son el orden)

N.º	Elemento	Impacto en el indicador (dato del caso)	Esfuerzo (dato del caso)	¿Depende de otro? (escríbalo)	Orden (escríbalo)
6	Hacer un informe semanal de casos para la coordinación	Bajo	Medio		
3	Poner el número del caso en todas las respuestas	Medio	Bajo		
1	Definir los estados del caso que se le avisan al asociado: recibido, en revisión, respondido	Alto	Bajo		
5	Explicarles los avisos a los asesores del área	Medio	Medio		

2	Escribir el mensaje de aviso de cada estado, para las tres líneas de servicio: ahorro y crédito, seguros y salud	Alto	Medio		
4	Probar los avisos con diez casos ficticios	Alto	Medio		

Esfuerzo: cuánto trabajo le toma al equipo terminar el elemento (bajo, medio o alto).

Parte (b) · Diseñe el sprint (25 minutos)

Qué tiene que hacer Con su grupo, reparta los roles, responda las tres preguntas de la planificación, escriba la meta del sprint y decida qué elementos entran.

Ficha · Su sprint

Campo	Lo que escribe su grupo
Dueño de producto (quién de su grupo)	
Facilitador (quién de su grupo)	
Equipo (quiénes de su grupo)	

¿Por qué es valioso este sprint?	
Meta del sprint (una frase; diga a qué parte del objetivo del área aporta)	
¿Qué entra? (números de los elementos, según su orden y la capacidad del equipo)	
¿Cómo se hará? (dos o tres pasos)	

EJERCICIO 1 (CONTINÚA) · PARTE (C)

Tres días de su sprint

Situación	Su sprint ya empezó. Como en cualquier semana de trabajo, pasan cosas que nadie planeó.
Qué está viendo	Lo que pasa en los días 3, 6 y 8 del sprint, y la tabla de la reunión diaria.
Qué tiene que hacer	Por cada día, haga con su grupo una reunión diaria corta. Anote qué avanzó hacia la meta, qué está bloqueado o en riesgo, qué cambia del plan y si eso pone en peligro la meta. Si hay que cambiar lo que entra en el sprint, el equipo lo conversa con quien hace de dueño de producto.
Para qué le sirve	En su trabajo, los planes cambian todas las semanas. Aquí practica ajustar el plan sin perder de vista la meta.

Recuerde (del bloque 3)

La meta del sprint es el compromiso del equipo. El trabajo que su grupo eligió es un plan, y el plan se puede ajustar. Durante el sprint no se hacen cambios que pongan en peligro la meta, la calidad no baja, y lo que entra en el sprint se puede renegociar con el dueño de producto (Guía de Scrum).

La reunión diaria es de quienes hacen el trabajo. Sirve para ver el avance hacia la meta y ajustar el plan; no es un informe para un jefe. La guía la fija en 15 minutos. Aquí cada una le tomará unos diez.

Lo que pasa (datos ficticios):

> Día 3. Los avisos de ahorro y crédito y los de seguros ya están escritos. El área jurídica pide revisar los avisos de salud antes de usarlos, porque hablan de una entidad aliada, y dice que responde el día 7.

> Día 6. Llegan muchos reclamos de seguros porque cambió el formulario para pedir el pago de una póliza. Dos personas del equipo tienen que atender la oficina durante dos días.

> Día 8. La prueba con diez casos ficticios muestra que, en tres de ellos, el aviso dijo «respondido» cuando el caso seguía «en revisión».

Haga esto (tabla para copiar en el Excel del grupo o en papel):

Día	¿Qué avanzó hacia la meta?	¿Qué está bloqueado o en riesgo?	¿Qué cambia del plan?	¿Esto pone en peligro la meta? (sí o no, y por qué)
3				
6				
8				

Antes de mostrarle el trabajo al capacitador, revise (lista de chequeo):

- [ ] Hay una fila por cada día.
- [ ] Cada cambio dice qué parte del plan se mueve.
- [ ] La meta del sprint sigue igual. Si su grupo cree que hay que cambiarla, escriba por qué.
- [ ] Si su grupo sacó algo del sprint, lo conversó con quien hace de dueño de producto.
- [ ] Ningún elemento con errores quedó como terminado.

Parte (d) · Revisión y retrospectiva (30 minutos)

Qué tiene que hacer Con su grupo, haga la revisión del sprint (¿se logró la meta?) y después la retrospectiva (¿qué cambia en la forma de trabajar?). Cierre con una decisión tomada mirando los datos.

Cómo terminó el sprint (datos ficticios)

Dato	Valor
Elementos terminados	1, 2, 3 y 4
Elemento que pasó al siguiente sprint	5 (explicar los avisos a los asesores)
Prueba final de los avisos	Diez de diez casos con el aviso correcto, en las tres líneas de servicio
Días que los avisos de salud estuvieron bloqueados, esperando al área jurídica	4
Veces que un elemento volvió atrás por errores	1 (el elemento 4, el día 8)

Ficha · Revisión del sprint

Pregunta	Respuesta de su grupo
¿Se logró la meta del sprint? (sí o no)	
¿Con qué evidencia?	
¿Qué se adapta para el siguiente sprint?	

Ficha · Retrospectiva

Pregunta	Respuesta de su grupo
¿Qué funcionó en la forma de trabajar?	
¿Qué no funcionó?	
¿Qué muestran dos de los datos de la tabla?	
Decisión para el siguiente sprint (una sola, tomada mirando los datos)	

Antes de mostrarle el trabajo al capacitador, revise (lista de chequeo del ejercicio 1):

- [ ] El backlog tiene un orden, y los elementos de impacto alto van primero, salvo que dependan de otro.
- [ ] Cada rol tiene a alguien de su grupo.
- [ ] La meta del sprint dice a qué parte del objetivo del área aporta.
- [ ] Lo que entra en el sprint cabe en la capacidad del equipo.
- [ ] La tabla de las reuniones diarias tiene los tres días.
- [ ] La revisión dice si se logró la meta y con qué evidencia.
- [ ] La retrospectiva termina en una decisión que sale de los datos.

Revisión al final del bloque 5

Lo que el capacitador mira

el ciclo está diseñado y se pone en marcha; reconocer o nombrar sus elementos no acredita; la prioridad responde al impacto en los resultados.

Parte (a)

Un orden que cumple: 1, 2, 4, 3, 5, 6.

- El 1 va primero: sin los estados definidos no se pueden escribir los avisos.
- El 2 depende del 1, y el 4 depende del 2: no se puede probar un aviso que no está escrito. Los tres son de impacto alto.
- El 3 y el 5 son de impacto medio. El 3 va antes: no depende de nada y su esfuerzo es bajo. El 5 depende del 2 y su esfuerzo es medio.
- El 6 va al final: es de impacto bajo.

Si su grupo escribió...	Revise esto
El 4 antes del 2	No se puede probar un aviso que no está escrito
El 6 antes de un elemento de impacto alto	El informe ayuda a la coordinación, pero mueve poco el indicador del área

Parte (b)

Una ficha que cumple (ejemplo):

- Meta: que el asociado reciba un aviso cada vez que su caso cambia de estado, en las tres líneas de servicio. Aporta a que el asociado no tenga que volver a preguntar.
- Qué entra: 1, 2, 4, 3 y 5 (cinco elementos, la capacidad del equipo).
- Cada rol tiene a alguien de su grupo.

Si su grupo escribió...	Revise esto
Una meta que es una lista de tareas («hacer los elementos 1 a 5»)	La meta dice qué se logra, no qué se hace
Los seis elementos en el sprint	El equipo puede terminar cerca de cinco: el plan debe caber

Parte (c)

Día	Una respuesta que cumple	Si su grupo escribió...
3	Bloqueado: los avisos de salud, que dependen del área jurídica. Cambio: terminar y probar primero los avisos de ahorro y crédito y los de seguros, y dejar listos los de salud para el día 7. ¿Peligra la meta? Depende de cómo la escribió su grupo. Si la meta exige las tres líneas de servicio, hay riesgo, y se conversa ya con el dueño de producto	Quitar salud de la meta. La meta no se cambia por un bloqueo. Lo que se puede ajustar es el plan: qué se hace primero y qué se renegocia con el dueño de producto. Un elemento bloqueado no es lo mismo que una meta incumplida
6	En riesgo: hay menos personas durante dos días. Cambio: el equipo conversa con el dueño de producto y saca del sprint el elemento de menor impacto que entró (por ejemplo, el 5), sin tocar la meta. ¿Peligra la meta? No, si lo que queda alcanza para lograrla	Trabajar más horas para hacer todo. El plan se ajusta a la capacidad que hay; el compromiso es la meta, no la lista completa. Suspender el sprint. Los reclamos de seguros no vuelven inútil la meta; lo que cambia es cuánto alcanza a hacer el equipo
8	En riesgo: la calidad de los avisos. Cambio: corregir el error y volver a probar antes de dar por terminado el elemento 4. ¿Peligra la meta? Sí, si no hay tiempo para corregir. Se dice en la próxima reunión diaria y se conversa con el dueño de producto	Darlo por terminado porque siete de diez funcionaron. Durante el sprint la calidad no baja. Un aviso que dice «respondido» cuando el caso sigue abierto hace que el asociado vuelva a preguntar, que es justo lo que el área quiere evitar

Para cerrar: ¿Su meta sigue en pie después de los tres días? Llévelo a la parte (d). En la revisión, su grupo dice si logró la meta y con qué evidencia. Así mide este curso el «cumplimiento de compromisos por sprint». La Guía de Scrum no define esa medida.

Parte (d)

Una revisión que cumple: «Sí, se logró la meta: la prueba final dio diez de diez avisos correctos en las tres líneas de servicio. El elemento 5 pasa al siguiente sprint.» Si la meta de su grupo pedía también explicar los avisos a los asesores, la respuesta es «no», y eso también es una revisión bien hecha.

Una retrospectiva que cumple:

- Qué funcionó: avanzar con seguros y con ahorro y crédito mientras salud esperaba.
- Qué no: los avisos de salud estuvieron cuatro días bloqueados, esperando al área jurídica.
- Decisión, tomada mirando los datos: en el siguiente sprint, pedirle al área jurídica que revise los textos el primer día, para que el bloqueo no se repita.

Si su grupo escribió...	Revise esto
Que no se cumplió porque quedó el elemento 5	El compromiso es la meta, no la lista. Si la meta se logró, se cumplió (bloque 4)
Una decisión sin relación con los datos («trabajar más unidos»)	La retrospectiva cierra con una decisión que sale de lo que muestran los datos
Repetir en la retrospectiva lo de la revisión	La revisión mira el resultado; la retrospectiva, la forma de trabajar

06

BLOQUE 6 DE 6 · 120 MIN

El tablero en uso

Use el tablero durante cinco días

Recuerde (del bloque 2)

Su grupo diseñó un tablero con estados, el inicio y el fin de un caso, y límites. Un bloqueo es un caso detenido que no puede avanzar hasta que algo se resuelva; en esta unidad, porque depende de alguien de afuera: otra área o una entidad aliada. Su tarjeta sigue contando para el límite del estado donde está. Un cuello de botella es la etapa que frena todo el flujo; una sola acumulación no basta para decirlo. Las métricas están en el bloque 4.

Situación	Pasan cinco días en el área de servicio al asociado. Llegan casos nuevos, unos se responden y otros se detienen.
Qué está viendo	Lo que pasa cada día con los casos, y las tablas para registrar y calcular.
Qué tiene que hacer	Con su grupo, mueva las tarjetas día por día respetando los límites, registre cuándo empieza y termina cada caso, calcule las métricas y preséntelas con una gráfica y un mensaje. Al final, encuentre los bloqueos y el cuello de botella, y decida un ajuste.
Para qué le sirve	En su trabajo, el tablero sirve si se usa todos los días. Así se ve dónde se frena el trabajo, con datos y no con impresiones.

El tablero de esta parte: use el tablero que cumple del bloque 2: Recibido · En revisión (límite 4) · Esperando a la entidad aliada · Respuesta lista (límite 3) · Respondido. Un caso empieza al entrar a «En revisión» y termina en «Respondido». Al comienzo, las nueve tarjetas están en «Recibido». Su propio tablero lo usará solo al final, para decidir el ajuste. Un caso que espera a la entidad aliada pasa a «Esperando a la entidad aliada». Un caso que espera a otra área se queda en «En revisión» y cuenta para su límite.

La regla para mover tarjetas: cada día, después de los sucesos, su grupo toma casos nuevos en orden de número, solo si el límite del estado lo permite. Una tarjeta blo-

queada ocupa su lugar: cuenta para el límite. Si un caso no entra por el límite, se queda donde está. Si un suceso le pasa a un caso que en su tablero todavía no ha entrado, aplíquelo el día en que el caso entre.

Un caso reabierto cuenta como respondido (el día en que se respondió) y como reabierto. Su nueva atención se registra la semana siguiente.

Lo que pasa cada día (datos ficticios)

> Día 1. Llegan dos casos más: 10 (queja · salud · teléfono: le cambiaron la cita sin avisarle) y 11 (petición · ahorro y crédito · mensaje: quiere saber cuánto debe de su crédito). Su grupo empieza a revisar casos.

> Día 2. Los casos 1 y 4 quedan respondidos. El caso 2 necesita una explicación del área de crédito: queda bloqueado hasta el día 4. El caso 3 queda con la respuesta lista.

> Día 3. El caso 3 queda respondido. El caso 6 queda respondido. El caso 5 necesita información de la entidad aliada de seguros: queda bloqueado. Llega el caso 12 (reclamo · seguros · oficina: le cobraron dos veces la cuota de su póliza).

> Día 4. El caso 2 se desbloquea y queda respondido. El caso 7 queda respondido. El caso 8 necesita información de la entidad aliada de salud: queda bloqueado. El caso 9 queda con la respuesta lista.

> Día 5. La entidad aliada de seguros contesta el caso 5: queda respondido. Los casos 9 y 11 quedan respondidos. El caso 10 queda con la respuesta lista. El caso 8 sigue bloqueado. El asociado del caso 6 vuelve hoy: la respuesta no le resolvió. El caso 6 se reabre.

Haga esto:

1. Mueva las tarjetas día por día, con la regla de arriba. Marque los casos bloqueados y anote de quién dependen.
2. Registre cada caso en la tabla: el día en que empieza (cuando entra al estado de inicio del tablero) y el día en que termina.
3. Calcule el tiempo de ciclo de cada caso terminado: día de fin menos día de inicio. Después, las métricas de la segunda tabla.
4. Haga una gráfica de barras con el tiempo de ciclo promedio de cada línea de servicio (en Excel o a mano), y escriba un mensaje de una frase.

5. Lea el tablero: ¿qué casos estuvieron bloqueados?, ¿hay un cuello de botella?
6. Decida un ajuste: cambiar un límite, un estado o el reparto del trabajo, y por qué.

Cómo llenar el registro:

- El día en que la tarjeta entra al estado de inicio («En revisión») va en «Día de inicio».
- El día en que llega a «Respondido» va en «Día de fin».
- El tiempo de ciclo es el día de fin menos el día de inicio.
- Al final de cada día, anote en la tabla «El tablero al final de cada día» qué casos entraron a «En revisión», cuáles llegaron a «Respondido» y cuáles estuvieron bloqueados ese día.

Ejemplo: el día 1, resuelto (datos ficticios)

> Llegan los casos 10 y 11, y esperan en «Recibido». Después de los sucesos, entran a «En revisión» los casos 1, 2, 3 y 4, porque el límite es 4. Los casos 5 a 11 se quedan en «Recibido». Ningún caso termina y ninguno está bloqueado. En el registro, los casos 1, 2, 3 y 4 llevan 1 en «Día de inicio».

El tablero al final de cada día

Día	Entran	Terminan	Bloqueados
1	1, 2, 3, 4	Ninguno	Ninguno
2			
3			
4			
5			

Registro de los casos

Caso	Línea de servicio	Día de inicio	Día de fin	Tiempo de ciclo (días)	¿Estuvo bloqueado? ¿De quién dependía?	¿Se reabrió?
1	Ahorro y crédito					
2	Ahorro y crédito					

3	Ahorro y crédito					
4	Seguros					
5	Seguros					
6	Seguros					
7	Salud					
8	Salud					
9	Salud					
10	Salud					
11	Ahorro y crédito					

12	Seguros					

Métricas de la semana

Métrica	Cómo se calcula	Resultado de su grupo
Tiempo de ciclo promedio · ahorro y crédito	Suma de los tiempos de ciclo de esa línea ÷ casos terminados de esa línea	
Tiempo de ciclo promedio · seguros	Igual	
Tiempo de ciclo promedio · salud	Igual	
Rendimiento	Casos terminados en los cinco días ÷ 5 (un caso reabierto cuenta: se respondió)	___ casos por día
Antigüedad de los casos que siguen abiertos el día 5	5 menos el día de inicio de cada uno	
Calidad del servicio	Casos respondidos que no se reabrieron ÷ casos respondidos × 100	___ %

Ficha · Lo que muestra el tablero

Pregunta	Respuesta de su grupo
Mensaje de la gráfica (una frase: qué se ve y, si se puede, qué lo explica)	
¿Qué casos estuvieron bloqueados, y de quién dependían?	
¿Hay un cuello de botella? ¿En qué estado, y por qué cree que lo es?	
Ajuste para la próxima semana (un límite, un estado o el reparto del trabajo) y por qué	

Antes de mostrarle el trabajo al capacitador, revise (lista de chequeo):

- [ ] Movió las tarjetas día por día y respetó los límites.
- [ ] El registro tiene el día de inicio de cada caso que entró, y el de fin de cada caso que terminó.
- [ ] Las métricas salen del registro, no de un cálculo aparte.
- [ ] La gráfica tiene un mensaje que dice qué se ve.
- [ ] Separó los bloqueos del cuello de botella.
- [ ] El ajuste sale de lo que mostró el tablero.

Revisión al final del bloque 6

Lo que el capacitador mira

estados, límites y movimientos permiten ver avance, bloqueos y la relación de las tareas con los resultados; un tablero vacío o decorativo no acredita.

Con el tablero que cumple del bloque 2, su grupo debería llegar a esto (datos ficticios).

El tablero al final de cada día

Día	Entran	Terminan	Bloqueados
1	1, 2, 3, 4	Ninguno	Ninguno
2	5, 6, 7	1, 4	2
3	8, 9	3, 6	2, 5
4	10, 11, 12	2, 7	2, 5, 8
5	Ninguno	5, 9, 11	5, 8

El registro

Caso	Línea	Inicio	Fin	Tiempo de ciclo
1	Ahorro y crédito	1	2	1
2	Ahorro y crédito	1	4	3 (bloqueado los días 2 a 4: dependía del área de crédito)
3	Ahorro y crédito	1	3	2
4	Seguros	1	2	1
5	Seguros	2	5	3 (bloqueado los días 3 a 5: dependía de la entidad aliada de seguros)
6	Seguros	2	3	1 (se reabrió el día 5)
7	Salud	2	4	2
8	Salud	3	—	sigue abierto y bloqueado desde el día 4 (depende de la entidad aliada de salud); antigüedad: 2
9	Salud	3	5	2
10	Salud	4	—	sigue abierto; antigüedad: 1
11	Ahorro y crédito	4	5	1
12	Seguros	4	—	sigue abierto; antigüedad: 1

- Por qué los casos 5 a 11 empiezan tarde: el día 1 solo cabían cuatro casos en «En revisión». Los demás esperaron en «Recibido» (el 12 llegó el día 3). Los días 2 y 3, el caso 2, bloqueado, siguió ocupando uno de los cuatro lugares.

- Métricas: tiempo de ciclo promedio, 1,8 días en ahorro y crédito, 1,7 en seguros y 2,0 en salud. Rendimiento, 1,8 casos por día (9 en 5 días). Calidad del servicio, 89 % (8 de 9 respondidos sin reabrir: el caso 6 se reabrió el día 5).

Tiempo de ciclo promedio por línea de servicio, en días

Fuente: Datos ficticios del curso



Un mensaje que cumple: «Salud tarda un poco más, y el caso 8 ya lleva dos días abierto y sigue bloqueado: es el primero que hay que mirar.» Dice qué se ve y usa la antigüedad para avisar a tiempo.

Una lectura que cumple:

- Bloqueos: el caso 2, que dependía del área de crédito, y los casos 5 y 8, que dependían de la entidad aliada. Se resuelven consiguiendo lo que falta de afuera, no cambiando el tablero.
- Cuello de botella: todo apunta a «En revisión». Los días 1 a 3 hubo casos esperando en «Recibido» porque «En revisión» estaba lleno, mientras «Respuesta lista» tuvo espacio todos los días. No fue una sola acumulación: se repitió tres días y retrasó la entrada de los casos 5 a 12. Con cinco días de datos, conviene confirmarlo la semana siguiente.
- Ajuste posible: pasar a una persona más a revisar, o separar los casos que necesitan a la entidad aliada para pedirle la información el mismo día en que llegan. Subir el límite sin más gente no resuelve: solo deja más casos empezados.

Si su grupo escribió...	Revise esto
Que el cuello de botella es el caso 2	Un caso bloqueado no es un cuello de botella: el cuello es una etapa que frena todo el flujo (bloque 2)
Que los casos 5 y 8 no estaban bloqueados porque «solo esperaban»	Dependían de la entidad aliada, alguien de afuera: eso es un bloqueo (bloque 2)
Que el caso 2 no contaba para el límite porque estaba bloqueado	La tarjeta bloqueada sigue contando para el límite del estado donde está
Que el rendimiento mide cuánto trabajó cada asesor	El rendimiento cuenta casos terminados, no esfuerzo ni horas de nadie (bloque 4)
Calidad del 100 %	El caso 6 se reabrió el día 5, dentro de la semana: de 9 respondidos, 8 quedaron bien
Un ajuste que no sale de los datos («motivar al equipo»)	El ajuste cambia un límite, un estado o el reparto del trabajo, y se apoya en lo que mostró el tablero

Lo que usted se lleva a su trabajo

Esto es solo para usted: no se entrega, no se califica y no lo revisa el capacitador.

1. ¿Qué aplicaría mañana en su trabajo de lo que vio en esta unidad?
2. Su plan corto: ¿qué hará?, ¿cuándo?, ¿con quién?
3. ¿A quién de su equipo le contaría este plan, para hacerlo juntos?

Lo que aplicaría	
Qué haré	
Cuándo	
Con quién	
A quién se lo cuento	

Fuentes y para profundizar

Si quiere ir más allá de lo que vio en esta unidad, estos recursos le pueden servir. Son gratuitos y de acceso libre, y no son obligatorios: úselos para profundizar en un tema o para consultarlo cuando lo necesite en su trabajo.

- **Kanban (bloques 2 y 6)**

  John Coleman, Daniel Vacanti y otros contribuidores, La Guía Kanban (mayo de 2025), v2025.5, en español

  La definición de Kanban, sus prácticas y las métricas de flujo

  https://kanbanguides.org/es-es/the-kanban-guide/2025.5/

- **Cuello de botella y tableros (bloque 2)**

  Kanban University, La Guía Oficial del Método Kanban, 2024, en español

  El Método Kanban y su glosario

  https://kanban.university/wp-content/uploads/2024/03/The-Official-Kanban-Guide_Spanish.pdf

- **Scrum (bloques 3 y 5)**

  Ken Schwaber y Jeff Sutherland, La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego, noviembre de 2020, traducción latinoamericana

  Los roles, los eventos, los artefactos y sus compromisos

  https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf

- **Kanban dentro de Scrum (bloques 3 y 4)**

  Scrum.org, Daniel Vacanti y Yuval Yeret, La Guía Kanban para Scrum Teams, enero de 2021, en español de España

  Cómo usar el tablero y las métricas de flujo en un equipo Scrum, incluida la retrospectiva

  https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2021-03/2021-Kanban-Guide-Spanish-European.pdf

- **Objetivos y resultados clave (bloque 1 y Anexo A)**

  The re:Work Editorial Team (Google), Set goals with OKRs, 2016, en inglés

  Cómo fijar objetivos y escribir resultados clave, según la práctica de Google

  https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/set-goals-with-okrs

Lo que se lleva

- Para cumplir un objetivo, hay que bajarlo hasta el trabajo de cada día: objetivo de la cooperativa, objetivo del área, indicador y backlog.
- Un tablero Kanban muestra por dónde va el trabajo; los límites ayudan a no empezar más de lo que se puede terminar.
- Un bloqueo es un caso detenido que no puede avanzar hasta que algo se resuelva; en esta unidad, porque depende de alguien de afuera: otra área o una entidad aliada. Un cuello de botella es la etapa que frena todo el flujo.
- En un sprint, el compromiso es la meta; el plan puede cambiar.
- Las métricas (tiempo de ciclo, rendimiento, antigüedad, cumplimiento y calidad) muestran cómo va el trabajo, con datos.

Hacia la unidad 3

Un tablero ayuda a gestionar la ejecución, pero no determina cuándo conviene usar inteligencia artificial. La siguiente unidad aborda esa decisión en procesos regulados y retoma los criterios de seguridad y trazabilidad de la información trabajados en la unidad 1.