



Módulo 4. Gestión del cambio ágil (Change Management) y Management 3.0.

- ☰ 1. Gestión del cambio ágil: fundamentos sistémicos y evolución organizacional
- ☰ 2. De la producción ajustada al cambio evolutivo: aportes de Ohno al pensamiento sistémico
- ☰ 3. Management 3.0 y liderazgo en sistemas ágiles
- ☰ Referencias

1. Gestión del cambio ágil: fundamentos sistémicos y evolución organizacional

Introducción

En entornos organizacionales atravesados por incertidumbre, variabilidad en la demanda y presión por reducir tiempos de entrega, la gestión del cambio deja de ser un evento puntual para convertirse en una práctica continua. ¿Cómo se transforma una organización sin interrumpir su operación cotidiana? ¿De qué manera es posible mejorar procesos sin imponer rediseños estructurales abruptos? Estas preguntas atraviesan el desarrollo de los enfoques ágiles contemporáneos y encuentran antecedentes claros en el pensamiento sistémico aplicado a la producción y a la gestión.

En el contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial, el sistema desarrollado en Toyota propuso una idea que aún hoy interpela a las organizaciones: observar el flujo completo desde que el cliente realiza un pedido hasta que se concreta el cobro, identificando y eliminando desperdicios a lo largo de esa línea temporal (Ohno, 1988). Esta mirada desplazó el foco desde la

eficiencia individual hacia la optimización del sistema en su conjunto. Décadas más tarde, el Método Kanban retomó esa lógica y la adaptó al trabajo del conocimiento, proponiendo visualizar el flujo, limitar el trabajo en curso y gestionar el sistema a partir de datos y retroalimentación continua (Anderson, 2010).

Según reportes internacionales citados en estudios recientes, la adopción de métodos ágiles en organizaciones supera el 90 % en determinados sectores tecnológicos, lo que evidencia una expansión sostenida de estos enfoques (Alaidaros et al., 2021). Este crecimiento no responde únicamente a una tendencia metodológica, sino a la necesidad de contar con mecanismos de adaptación progresiva frente a mercados dinámicos.

En esta unidad abordaremos la gestión del cambio ágil desde sus fundamentos sistémicos, articulando los aportes del sistema de producción de Toyota con los principios del Método Kanban y los desafíos actuales identificados en la literatura académica. Analizaremos cómo el cambio puede diseñarse como un proceso evolutivo, basado en la visualización del trabajo, la gestión del flujo y la experimentación controlada. Desde una perspectiva profesional, comprender estos fundamentos permite intervenir en organizaciones reales con criterios técnicos,

evitando transformaciones superficiales y promoviendo mejoras sostenidas en el tiempo.

CONTINUAR

2. De la producción ajustada al cambio evolutivo: aportes de Ohno al pensamiento sistémico

La gestión del cambio organizacional en contextos ágiles encuentra uno de sus antecedentes más consistentes en el sistema de producción desarrollado por Taiichi Ohno en Toyota. En ese marco, el cambio se concibe como una transformación progresiva del sistema de trabajo, orientada a mejorar el flujo completo desde la solicitud del cliente hasta la entrega de valor (Ohno, 1988). Esta perspectiva introduce una mirada sistémica que desplaza el énfasis desde la optimización de tareas individuales hacia la mejora del proceso integral.

En el ámbito organizacional, este enfoque implica analizar cómo circula el trabajo, qué interrupciones aparecen, dónde se acumulan esperas y cómo las decisiones de gestión impactan en la totalidad del sistema. El pensamiento sistémico, tal como se desarrolla en el sistema Toyota, permite comprender que las mejoras sostenidas surgen cuando se reduce el desperdicio a lo

largo de la línea temporal completa, y no cuando se incrementa la productividad aislada de sectores específicos.

David J. Anderson retoma esta lógica al formular el Método Kanban como un enfoque evolutivo para la mejora organizacional. Define a Kanban como un método para el cambio incremental y evolutivo en sistemas de trabajo del conocimiento (Anderson, 2010). En lugar de imponer rediseños estructurales, propone comenzar con el sistema actual, visualizar el flujo existente y establecer límites al trabajo en curso para generar estabilidad y previsibilidad. De este modo, el cambio organizacional se construye a partir de datos observables y retroalimentación continua.

Desde una perspectiva organizacional, esta continuidad conceptual entre el sistema Toyota y Kanban permite entender la gestión del cambio como un proceso sistémico basado en el flujo. La organización se configura como una red de servicios interdependientes, donde cada modificación en un punto repercute en el conjunto. En este sentido, la Guía Oficial del Método Kanban señala que el enfoque se centra en gestionar el trabajo y permitir que los trabajadores se organicen en torno a él, priorizando la comprensión del sistema por sobre la reorganización jerárquica (Kanban University, 2021).

La literatura académica reciente sobre Agile Kanban refuerza esta interpretación. Los estudios señalan que la adopción del método se incrementó significativamente en los últimos años, asociándose con mejoras en visibilidad, control del flujo y reducción de cuellos de botella (Alaidaros et al., 2021). Estos resultados se vinculan con la aplicación consistente de principios sistémicos: limitar el trabajo en curso, medir el flujo y explicitar políticas de gestión.

Desde el punto de vista organizacional, el cambio evolutivo se sostiene sobre tres operaciones centrales: visualizar, limitar y gestionar el flujo. Visualizar permite comprender cómo funciona realmente el sistema. Limitar el trabajo en curso estabiliza la carga organizacional. Gestionar el flujo introduce una lógica de mejora continua basada en datos. Esta tríada articula los aportes históricos del sistema Toyota con las formulaciones contemporáneas del Método Kanban.

En términos culturales, el sistema Toyota incorpora además un componente vinculado con el respeto por las personas y la participación activa en la mejora. Ohno describe la eliminación del desperdicio como una práctica que requiere

observación directa del proceso y compromiso de quienes ejecutan el trabajo. Kanban retoma esta idea al proponer que el cambio se acuerda y se implementa de manera evolutiva, promoviendo liderazgo distribuido y responsabilidad compartida (Anderson & Carmichael, 2016).

En este marco, el pensamiento sistémico se traduce organizacionalmente en la capacidad de intervenir sobre procesos sin generar disrupciones innecesarias. La transformación se produce mediante ajustes sucesivos que modifican la dinámica del flujo. La estabilidad precede a la mejora, y la mejora se apoya en evidencia.

A continuación, se presenta una primera síntesis comparativa que articula los fundamentos del sistema Toyota con su proyección en Kanban.

Tabla 1. Fundamentos sistémicos en Toyota y su proyección en Kanban

Fundamento en Toyota (Ohno, 1988)	Proyección en Kanban (Anderson, 2010; Kanban University, 2021)	Impacto organizacional
Eliminación del desperdicio a lo largo de la línea temporal completa	Visualización del flujo y detección de bloqueos	Mayor transparencia operativa
Producción ajustada a la demanda real (<i>just-in-time</i>)	Sistema de arrastre (<i>pull</i>) y límites de trabajo en curso	Reducción de sobrecarga y acumulación
Observación directa del proceso	Gestión basada en datos y métricas de flujo	Mejora continua sustentada en evidencia
Mejora progresiva del sistema	Cambio evolutivo incremental	Transformaciones sostenidas y estables

Fuente: Elaboración propia con base en Ohno (1988), Anderson (2010) y Kanban University (2021).

El análisis organizacional también puede comprenderse a partir de la diferencia entre sistemas de empuje y sistemas de arrastre, dimensión central en la transición hacia enfoques ágiles.

Tabla 2. Sistemas de empuje y sistemas de arrastre en la gestión organizacional

Sistema de empuje (<i>push</i>)	Sistema de arrastre (<i>pull</i>)	Consecuencia organizacional
Producción basada en planificación anticipada	Producción activada por demanda real	Alineación con necesidades del cliente
Acumulación de inventario o tareas en espera	Flujo regulado por capacidad disponible	Estabilidad operativa
Control centrado en cumplimiento de plan	Control centrado en	Mayor previsibilidad

	flujo y tiempo de entrega	
Ajustes reactivos ante desvíos	Ajustes progresivos basados en métricas	Adaptación continua

Fuente: Elaboración propia con base en Ohno (1988), Anderson (2010) y Alaidaros et al. (2021).

Para consolidar los conceptos técnicos desarrollados, se presentan dos nociones centrales:

- **Just-in-time:** principio de producción que establece que cada elemento debe producirse y entregarse exactamente cuándo se necesita y en la cantidad requerida, reduciendo inventarios y tiempos de espera dentro del sistema (Ohno, 1988). En el ámbito organizacional, se traduce en la sincronización del trabajo con la demanda real.
- **Límite de trabajo en curso (WIP limit):** restricción explícita que determina la cantidad máxima de tareas que pueden encontrarse simultáneamente en una etapa del flujo. Su función consiste en estabilizar el sistema, prevenir sobrecarga y favorecer la finalización

antes de iniciar nuevas actividades (Anderson, 2010).

En síntesis, los aportes de Ohno al pensamiento sistémico permiten comprender la gestión del cambio ágil como una intervención organizada sobre el flujo de trabajo. Kanban adapta estos fundamentos al contexto del trabajo del conocimiento, configurando un modelo de cambio evolutivo basado en la observación, la regulación de la capacidad y la mejora sostenida del sistema organizacional.

Principios de gestión del cambio en Kanban: evolución, flujo y mejora continua

La gestión del cambio en el Método Kanban se estructura sobre una premisa organizacional precisa: transformar el sistema sin interrumpir su funcionamiento. A diferencia de los enfoques de cambio basados en rediseños estructurales abruptos, Kanban propone una evolución progresiva apoyada en la visualización del trabajo, la explicitación de políticas y la gestión del flujo (Anderson, 2010; Anderson & Carmichael, 2016).

Desde una perspectiva organizacional, el cambio se concibe como una intervención sobre el sistema de servicios. La

organización es entendida como una red interdependiente donde el valor circula a través de flujos de trabajo. Modificar el sistema implica actuar sobre esos flujos, estabilizarlos y luego mejorarlos. Esta lógica se vincula con el pensamiento desarrollado en el sistema Toyota, donde la eliminación del desperdicio y la nivelación del flujo constituyen condiciones para la mejora sostenida (Ohno, 1988).

La Guía Oficial del Método Kanban sintetiza esta visión en principios de gestión del cambio que orientan la implementación: comenzar con lo que se hace actualmente, respetar roles existentes y acordar la mejora continua evolutiva (Kanban University, 2021). Estos lineamientos permiten intervenir sin generar resistencia organizacional, favoreciendo la adaptación gradual.

En este sentido, la gestión del cambio en Kanban se apoya en tres dimensiones organizacionales: estabilidad operativa, medición del flujo y aprendizaje experimental. La estabilidad se logra mediante límites al trabajo en curso; la medición permite comprender la capacidad real del

sistema; el aprendizaje se construye mediante ciclos de retroalimentación.

A continuación, se presentan los principios de gestión del cambio articulados desde las fuentes trabajadas.

Tabla 3. Principios de gestión del cambio en Kanban

Principio	Descripción organizacional	Fuente
Empezar con lo que se hace ahora	El cambio parte del sistema actual sin rediseños estructurales iniciales	Anderson (2010); Kanban University (2021)
Respetar roles y responsabilidades existentes	Se preserva la estructura organizacional	Kanban University (2021)

	mientras se mejora el flujo	
Acordar la mejora continua evolutiva	El cambio se produce mediante ajustes progresivos y consensuados	Anderson & Carmichael (2016)
Fomentar liderazgo en todos los niveles	La responsabilidad por la mejora se distribuye en el sistema	Anderson & Carmichael (2016)

Fuente: Elaboración propia con base en Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016) y Kanban University (2021).

El cambio organizacional también se apoya en prácticas operativas que permiten intervenir sobre el sistema de forma concreta. Estas prácticas estructuran el flujo y habilitan la mejora continua.

Tabla 4. Prácticas operativas para la mejora del sistema

Práctica	Función en el sistema	Impacto esperado
-----------------	------------------------------	-------------------------

	organizacional	
Visualizar el flujo	Representar el trabajo y sus estados de avance	Transparencia y detección de bloqueos
Limitar el trabajo en curso (WIP)	Regular la carga del sistema según capacidad	Estabilidad y reducción de sobrecarga
Gestionar el flujo	Medir tiempos de entrega y variabilidad	Previsibilidad
Hacer explícitas las políticas	Establecer criterios claros de ingreso y salida del trabajo	Coherencia operativa
Implementar ciclos de retroalimentación	Revisar métricas y desempeño periódicamente	Aprendizaje organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016) y Kanban University (2021).

Desde el punto de vista conceptual, tres nociones técnicas estructuran la gestión del cambio en Kanban:

Cambio evolutivo: —

proceso de transformación incremental que modifica el sistema a partir de ajustes sucesivos, evitando intervenciones disruptivas. Se apoya en la observación del flujo y en la toma de decisiones basada en datos.

Flujo: —

movimiento continuo del trabajo a través de las etapas del sistema hasta convertirse en valor para el cliente. Su estabilidad determina la capacidad organizacional para entregar resultados de manera predecible.

Retroalimentación: —

mecanismo periódico de revisión que permite evaluar desempeño, identificar desvíos y definir mejoras. Constituye el soporte del aprendizaje organizacional continuo.

La literatura académica reciente identifica que los principales desafíos en la adopción de Agile Kanban se relacionan con la comprensión incompleta del enfoque sistémico y la aplicación superficial de las prácticas (Alaidaros et al., 2021). Cuando la visualización del trabajo se limita a un tablero sin gestión del flujo

ni políticas explícitas, el impacto organizacional resulta limitado. En cambio, cuando las prácticas se integran en un marco coherente de gestión del cambio, se observan mejoras en coordinación, reducción de bloqueos y mayor previsibilidad en la entrega.

En síntesis, la gestión del cambio en Kanban se construye sobre la estabilidad del sistema, la regulación consciente de la capacidad y la revisión periódica del desempeño. La transformación organizacional no surge de la imposición de nuevas estructuras, sino del rediseño progresivo del flujo de trabajo.

Desafíos actuales del Agile Kanban en contextos organizacionales complejos

La expansión del Método Kanban en organizaciones de distintos sectores ha generado nuevas condiciones de aplicación que superan los contextos iniciales de equipos tecnológicos reducidos. La literatura reciente sobre Agile Kanban identifica que su adopción ha crecido de manera sostenida en los últimos años, especialmente en organizaciones vinculadas al desarrollo de software y servicios profesionales (Alaidaros et al., 2021). Sin embargo, este crecimiento expone desafíos organizacionales que inciden directamente en la gestión del cambio.

Uno de los principales retos consiste en trasladar el enfoque desde el nivel operativo hacia el nivel sistémico. En múltiples implementaciones, Kanban se reduce a la utilización de tableros visuales sin una gestión efectiva del flujo ni una revisión estructurada de métricas. Esta aplicación parcial limita su impacto organizacional, ya que el método se fundamenta en la regulación consciente de la capacidad y en la mejora evolutiva basada en datos (Anderson, 2010; Anderson & Carmichael, 2016).

Desde una perspectiva organizacional compleja, el desafío no radica únicamente en visualizar el trabajo, sino en comprender cómo interactúan múltiples servicios interdependientes. Las organizaciones actuales funcionan como redes de flujos que atraviesan áreas, equipos y niveles jerárquicos. Cuando el flujo se fragmenta entre unidades aisladas, se incrementa la variabilidad, aparecen bloqueos estructurales y se pierde previsibilidad.

El sistema Toyota ya advertía que la mejora debía orientarse a la línea temporal completa desde el pedido hasta la entrega, evitando optimizaciones parciales que generen acumulación en otros puntos del sistema (Ohno, 1988). En contextos contemporáneos, esta advertencia se traduce en la necesidad de gestionar el flujo organizacional de extremo a extremo.

Otro desafío identificado en la literatura académica se vincula con la cultura organizacional. La adopción de límites de trabajo en curso, políticas explícitas y ciclos de retroalimentación exige disciplina operativa y compromiso transversal. Cuando la organización prioriza la iniciación constante de tareas por sobre su finalización, se incrementa el trabajo en curso y se deteriora el flujo. El principio de “dejar de empezar y empezar a terminar” sintetiza esta transición cultural (Kanban University, 2021).

Asimismo, la gestión basada en datos puede generar tensiones cuando la organización mantiene prácticas de control centradas en cumplimiento individual en lugar de desempeño sistémico. Kanban propone medir tiempos de entrega, variabilidad y capacidad real del sistema, desplazando la evaluación desde el rendimiento individual hacia la estabilidad del flujo.

A continuación, se sintetizan los principales desafíos organizacionales identificados en la literatura.

Tabla 5. Desafíos organizacionales en la adopción de Agile Kanban

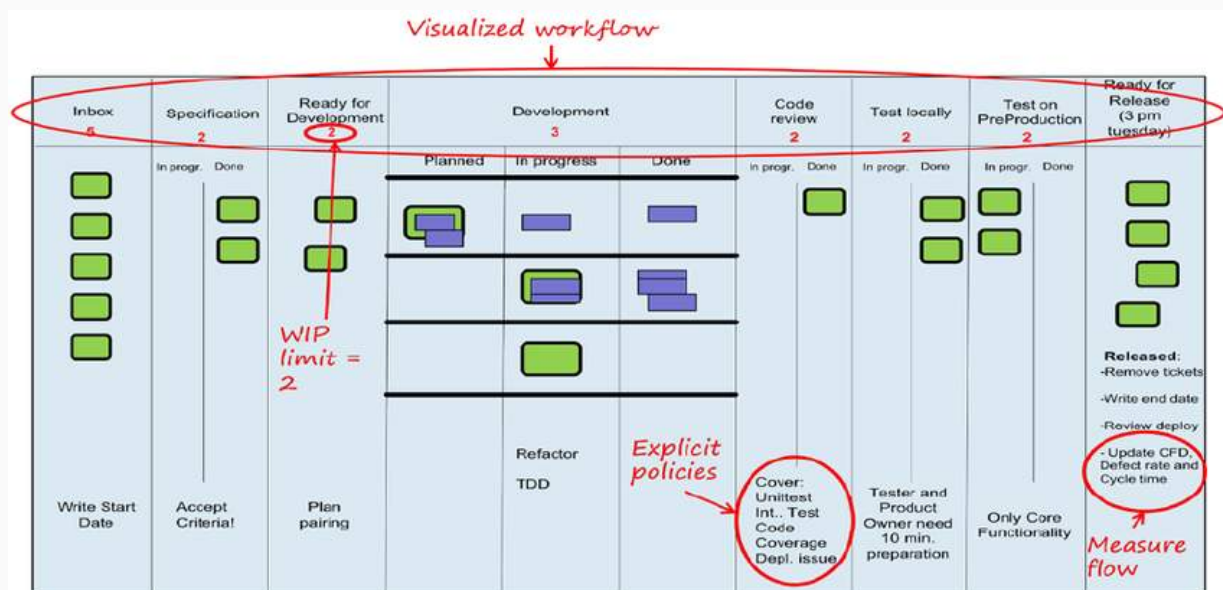
Desafío	Descripción organizacional	Impacto en el sistema
Implementación superficial	Uso de tableros sin gestión de flujo ni métricas	Mejora limitada y falta de previsibilidad
Fragmentación de servicios	Optimización local sin visión de extremo a extremo	Acumulación de bloqueos inter-áreas
Resistencia cultural	Preferencia por iniciar tareas en lugar de finalizar	Incremento del trabajo en curso
Gestión centrada en individuos	Evaluación basada en desempeño	Desalineación sistémica

	individual	
Falta de ciclos de retroalimentación	Ausencia de revisión periódica del flujo	Estancamiento en la mejora

Fuente: Elaboración propia con base en Ohno (1988), Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016), Kanban University (2021) y Alaidaros et al. (2021).

Para comprender visualmente cómo estos desafíos impactan en el sistema organizacional, se presenta el siguiente esquema conceptual que representa la diferencia entre una gestión fragmentada y una gestión sistémica del flujo.

Figura 1. Flujo organizacional fragmentado versus flujo gestionado de extremo a extremo



Fuente: Elaboración conceptual a partir de Ohno (1988), Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016) y Kanban University (2021)

En una gestión fragmentada, cada área optimiza su desempeño local, generando acumulaciones intermedias y pérdida de sincronización. En cambio, la gestión sistémica del flujo articula límites de trabajo en curso, políticas explícitas y medición continua, permitiendo estabilidad operativa y mejora progresiva.

En síntesis, los desafíos actuales del Agile Kanban no se relacionan con la herramienta en sí misma, sino con su integración organizacional. La efectividad del método depende de la capacidad de la organización para adoptar una perspectiva sistémica, regular su capacidad real y sostener ciclos de mejora basados en evidencia.

CONTINUAR

3. Management 3.0 y liderazgo en sistemas ágiles

Introducción

En organizaciones que adoptan enfoques ágiles, la gestión del cambio evoluciona hacia una transformación del modelo de liderazgo. Si en la unidad anterior analizamos cómo intervenir sobre el flujo y el sistema de trabajo, en esta instancia profundizaremos en cómo se gestiona ese sistema desde una perspectiva organizacional.

El Método Kanban propone gestionar el trabajo antes que controlar a las personas, promoviendo liderazgo distribuido, políticas explícitas y toma de decisiones basada en datos (Anderson, 2010; Anderson & Carmichael, 2016). Esta lógica dialoga con los principios del sistema Toyota, donde la mejora continua se sostiene en la participación activa de quienes

ejecutan el proceso y en el respeto por las personas como parte del sistema (Ohno, 1988).

En este marco, el enfoque conocido como Management 3.0 puede comprenderse como una forma de gestión orientada a sistemas complejos: la organización se concibe como una red de servicios interdependientes, donde el liderazgo no se concentra exclusivamente en la jerarquía, sino que se distribuye en función del flujo y la capacidad del sistema (Kanban University, 2021).

En esta unidad analizaremos cómo el liderazgo, la cultura organizacional y la gestión basada en métricas permiten sostener entornos ágiles estables, previsibles y orientados a la mejora continua.

Del control a la gestión del sistema: liderazgo distribuido y enfoque al servicio

En los entornos ágiles, la transformación organizacional no se limita a modificar procesos; implica redefinir el modo en que se ejerce el liderazgo. La transición desde modelos de control jerárquico hacia esquemas de gestión sistémica supone desplazar el foco desde la supervisión individual hacia la estabilidad del flujo organizacional.

El sistema desarrollado por Ohno enfatiza que la mejora surge de observar el proceso completo y eliminar desperdicios a lo largo de la línea temporal (Ohno, 1988). Esta perspectiva introduce una forma de liderazgo centrada en el sistema. En lugar de intervenir sobre personas aisladas, la gestión se orienta a crear condiciones estructurales que favorezcan el flujo.

El Método Kanban retoma esta lógica y la adapta al trabajo del conocimiento. Propone gestionar el trabajo y permitir que las personas se organicen en torno a él, estableciendo políticas explícitas y límites al trabajo en curso (*Work In Progress*), promoviendo decisiones basadas en métricas de flujo (Anderson, 2010; Anderson & Carmichael, 2016). Esta transición redefine el rol del liderazgo: de controlador de tareas a diseñador del sistema.

Desde una perspectiva organizacional, este cambio implica comprender la organización como una red de servicios interdependientes. La Guía Oficial del Método Kanban plantea que la gestión debe enfocarse en cumplir necesidades del cliente y revisar periódicamente la red de servicios para mejorar resultados (Kanban University, 2021). El liderazgo se distribuye en función del sistema y no exclusivamente de la jerarquía formal.

En este marco, el enfoque asociado a Management 3.0 se vincula con la gestión de sistemas complejos, donde el liderazgo se

ejerce mediante la facilitación del flujo, la claridad de políticas y la creación de condiciones para la mejora continua. La autoridad se expresa en la configuración del sistema, no en la intervención constante sobre individuos.

A continuación, se presentan dos síntesis comparativas que continúan la numeración de la unidad anterior.

Tabla 6. Modelo de control jerárquico versus gestión sistémica del flujo

Dimensión	Modelo de control jerárquico	Gestión sistémica del flujo
Enfoque de gestión	Supervisión individual	Regulación del sistema
Unidad de análisis	Persona o tarea	Flujo organizacional
Métrica principal	Cumplimiento de plan	Tiempo de entrega y estabilidad del flujo

Intervención	Corrección directa sobre personas	Ajuste de políticas y límites de capacidad
Resultado organizacional	Variabilidad e interrupciones	Previsibilidad y estabilidad

Fuente: Elaboración propia con base en Ohno (1988), Anderson (2010) y Anderson & Carmichael (2016).

Tabla 7. Liderazgo tradicional versus liderazgo distribuido en sistemas ágiles

Dimensión	Liderazgo tradicional	Liderazgo distribuido
Concentración de autoridad	Centralizada	Compartida
Toma de decisiones	Vertical	Basada en datos del flujo
Gestión del desempeño	Evaluación individual	Evaluación sistémica

Rol del gestor	Controlar tareas	Diseñar y mejorar el sistema
Cultura organizacional	Orientación al cumplimiento	Orientación a la mejora continua

Fuente: Elaboración propia con base en Anderson & Carmichael (2016) y Kanban University (2021).

Desde el punto de vista conceptual, dos nociones técnicas permiten comprender esta transición:

- **Sistema de arrastre (*pull system*):** mecanismo mediante el cual el trabajo se incorpora al sistema únicamente cuando existe capacidad disponible. Este principio regula la carga organizacional y favorece la finalización antes de iniciar nuevas tareas.
- **Políticas explícitas:** criterios formales y visibles que definen cómo ingresa, avanza y finaliza el trabajo dentro del sistema. Permiten coherencia operativa y reducen ambigüedades en la toma de decisiones.

En síntesis, la transición desde el control hacia la gestión sistémica redefine el liderazgo organizacional. El gestor deja de

actuar como supervisor de tareas individuales y asume el rol de diseñador de condiciones estructurales que permitan un flujo estable, predecible y orientado al valor. Esta perspectiva consolida la articulación entre pensamiento sistémico, mejora continua y liderazgo distribuido en entornos ágiles.

Gestión del trabajo, políticas explícitas y métricas para la mejora

La consolidación de entornos ágiles organizacionales requiere integrar tres dimensiones operativas: gestión del trabajo, definición de políticas explícitas y uso sistemático de métricas de flujo. Estas dimensiones permiten sostener la estabilidad del sistema y orientar la mejora continua sin recurrir a intervenciones disruptivas.

El Método Kanban establece que la gestión debe centrarse en el trabajo y en cómo este fluye a través del sistema. Visualizar el proceso, limitar el *Work In Progress* y gestionar el flujo constituyen prácticas que habilitan decisiones basadas en evidencia (Anderson, 2010; Anderson & Carmichael, 2016). Desde una perspectiva organizacional, esta lógica favorece la previsibilidad y reduce la variabilidad operativa.

Las políticas explícitas cumplen una función estructurante. Definen criterios claros de entrada, avance y finalización del trabajo, lo que permite coherencia entre equipos y áreas. La Guía Oficial del Método Kanban señala que estas políticas deben ser visibles y acordadas, facilitando transparencia y alineación sistémica (Kanban University, 2021).

Por su parte, las métricas de flujo trasladan la evaluación del desempeño hacia el comportamiento del sistema. En lugar de medir únicamente cumplimiento de tareas individuales, se observan indicadores como tiempo de entrega, estabilidad y variabilidad. Esta transición responde a la tradición iniciada en el sistema Toyota, donde la mejora se sustenta en la observación directa del proceso y en la eliminación de desperdicios a lo largo de la línea temporal (Ohno, 1988).

En entornos organizacionales complejos, la articulación entre políticas claras y métricas consistentes permite sostener la mejora evolutiva. La revisión periódica del desempeño del flujo introduce retroalimentación estructurada y facilita la toma de decisiones informadas.

A continuación, se presenta una síntesis integrada de estas dimensiones.

Tabla 8. Integración entre gestión del trabajo, políticas y métricas

Dimensión	Función organizacional	Resultado esperado
Gestión del trabajo	Visualizar y regular el flujo mediante límites de <i>Work In Progress</i>	Estabilidad operativa
Políticas explícitas	Definir criterios claros de ingreso y finalización	Coherencia y transparencia
Métricas de flujo	Medir tiempo de entrega y variabilidad	Previsibilidad y mejora continua

Fuente: Elaboración propia con base en Ohno (1988), Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016) y Kanban University (2021).

En síntesis, la gestión organizacional en sistemas ágiles se consolida cuando el trabajo se regula mediante políticas explícitas y se evalúa a través de métricas de flujo. Esta articulación fortalece la capacidad adaptativa del sistema y sostiene procesos de mejora continua basados en evidencia.

Cultura organizacional, experimentación y aprendizaje continuo

La consolidación de sistemas ágiles no depende exclusivamente de prácticas operativas, sino de la configuración de una cultura organizacional orientada al aprendizaje. En entornos complejos, donde la variabilidad y la incertidumbre forman parte de la dinámica cotidiana, la capacidad de experimentar de manera controlada y aprender a partir de datos se convierte en una competencia organizacional.

El Método Kanban incorpora explícitamente la mejora colaborativa y la evolución experimental como práctica estructural. La utilización de experimentos seguros (*safe-to-fail experiments*) permite introducir cambios acotados, observar su impacto en el flujo y ajustar el sistema progresivamente

(Anderson & Carmichael, 2016). Esta lógica retoma la tradición del sistema Toyota, donde la mejora continua se construye mediante observación directa y ajustes sucesivos en el proceso (Ohno, 1988).

Desde una perspectiva organizacional, la cultura de aprendizaje se apoya en tres condiciones: transparencia, medición sistemática y revisión periódica. La transparencia surge de la visualización del trabajo y de políticas explícitas. La medición se orienta al comportamiento del flujo. La revisión se materializa en ciclos regulares de retroalimentación, tal como propone la Guía Oficial del Método Kanban (Kanban University, 2021).

La literatura académica sobre Agile Kanban señala que los entornos donde se integran prácticas de medición con espacios de revisión estructurada logran mayor sostenibilidad en la adopción del método (Alaidaros et al., 2021). En cambio, cuando la cultura organizacional mantiene esquemas rígidos de control individual, la experimentación tiende a reducirse y la mejora se estanca.

La gestión contemporánea asociada a Management 3.0 se articula con esta perspectiva cultural. La organización es concebida como un sistema complejo adaptativo, donde el liderazgo facilita condiciones para la autonomía responsable y la toma de decisiones basada en evidencia. La experimentación

deja de ser una práctica excepcional y se integra como mecanismo permanente de aprendizaje.

A continuación, se sintetizan los componentes culturales que sostienen la mejora continua en sistemas ágiles.

Tabla 9. Componentes culturales para el aprendizaje organizacional continuo

Componente	Función en el sistema	Impacto organizacional
Transparencia del flujo	Visualización integral del trabajo	Reducción de ambigüedad operativa
Experimentación controlada	Implementación de cambios acotados y medibles	Adaptación progresiva
Métricas compartidas	Evaluación basada en datos del flujo	Decisiones informadas

Ciclos de retroalimentación	Revisión periódica del desempeño	Aprendizaje estructurado
Liderazgo distribuido	Participación transversal en la mejora	Compromiso organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en Ohno (1988), Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016), Kanban University (2021) y Alaidaros et al. (2021).

Figura 2. Ciclo de retroalimentación y mejora continua en sistemas Kanban



THREE STEPS TOWARDS CONTINUOUS PLANNING



Fuente: Adaptación conceptual basada en Anderson (2010), Anderson & Carmichael (2016) y Kanban University (2021).

La figura representa el ciclo recurrente de visualización, medición, experimentación y ajuste que sostiene la mejora

evolutiva. Este esquema integra prácticas operativas con una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo.

En síntesis, la cultura organizacional en sistemas ágiles se estructura alrededor de la transparencia, la medición del flujo y la experimentación controlada. Estas dimensiones permiten que la gestión evolucione desde el control hacia el aprendizaje sistémico, consolidando entornos adaptativos y orientados a la mejora sostenida.

CONTINUAR

Referencias

Alaidaros, H., Omar, M., & Romli, R. (2021). *The state of the art of Agile Kanban method: Challenges and opportunities*. Independent Journal of Management & Production, 12(8), 2535–2556. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i8.1482>

Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.

Anderson, D. J., & Carmichael, A. (2016). *Essential Kanban condensed*. Lean Kanban University Press.

Kanban University. (2021). *La guía oficial del método Kanban*. Mauvius Group Inc.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

CONTINUAR