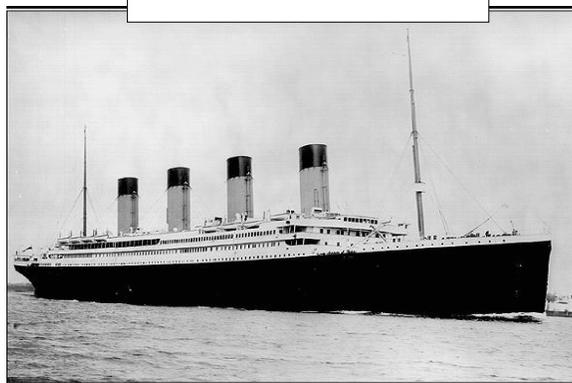


Peopleware, manejo de conflictos y expectativas en el ambiente de IT

Silvio Szostak
sbszosta@bemberg.com.ar

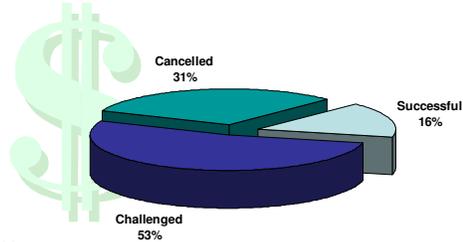
"No puedo imaginarme una sola condición que pueda causar que este proyecto trastabilie. Me resulta imposible concebir alguna situación desastrosa que pueda ocurrir".

E.J. Smith, Capitán del Titanic



Standish Group. Encuesta sobre proyectos de software (1994)

- 31% se cancelaron
- 53% tuvieron desvíos significativos de costos y tiempos
- 16% cumplieron en tiempo y dentro del presupuesto (para el caso de grandes empresas el resultado fue del 9.2%)
- \$145 mil millones de dólares fue la suma invertida en proyectos fallidos



Source: Michael O'Malley
Website: <http://www.opm.training.com>
Article Title: Project Failures Spur Management Back to Basics

Proyectos de software *Sobrecostos*

< 20%	15.5%
21 - 50%	31.5%
51 - 100%	29.6%
101 - 200%	10.2%
201 - 400%	8.8%
> 400%	4.4%



- El costo promedio por proyecto “con problemas” fue del 189% sobre el estimado originalmente

Fuente: The Standish Group

Proyectos de software *Desvíos de tiempo*

< 20%	13.9%
21 - 50%	18.3%
51 - 100%	20.0%
101 - 200%	35.5%
201 - 400%	11.2%
> 400%	1.1%



- El tiempo promedio en los proyectos “con problemas” fue del 222% sobre el estimado originalmente.

Fuente: The Standish Group

Proyectos de software *Funcionalidad Deficiente*

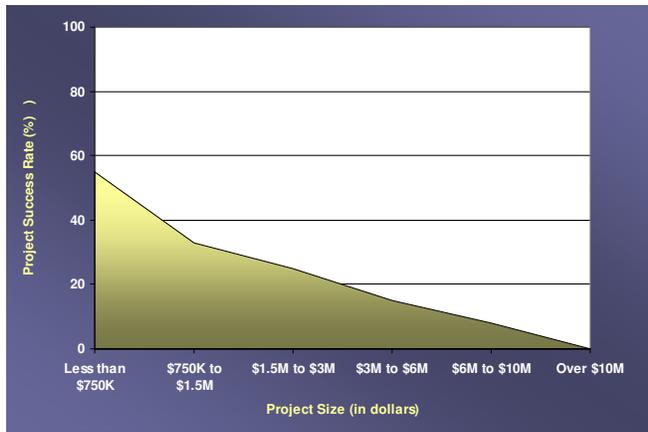
< 25%	4.6%
25 – 49%	27.2%
50 – 74%	21.8%
75 – 99%	39.1%
100%	7.3%

- Los proyectos “con problemas” han entregado, en promedio, sólo el 61% de la funcionalidad comprometida

Fuente: The Standish Group

Standish Group: Proyectos exitosos por tamaño (en u\$s)

La probabilidad de éxito de un proyecto disminuye a medida que el tamaño del proyecto aumenta

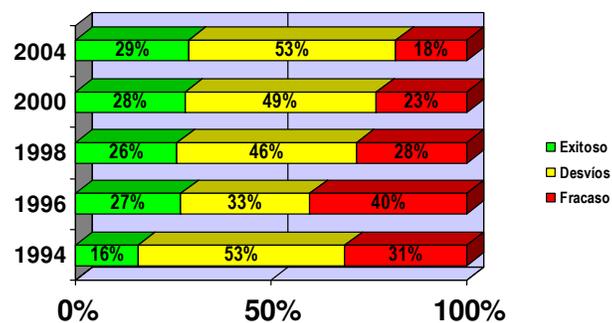


Source: Standish Group
Website: www.standishgroup.com
Article: CHAOS: A Recipe for Success

7

Evolución de los proyectos

Standish Group Research



Como estamos ahora?



Fuente: The Standish Group International, *Extreme Chaos*, The Standish Group International, Inc., 2000 y 2004



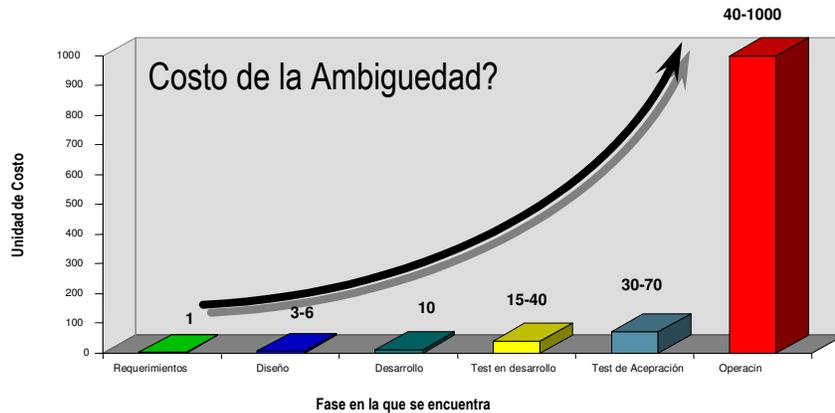
Porque fracasan los proyectos de sistemas?

1. Poco involucramiento de usuarios
2. Requerimientos incompletos
3. Cambio de requerimientos
4. Falta de soporte de la dirección
5. Incompetencia tecnológica
6. Falta de recursos
7. Expectativas ilusorias
8. Objetivos poco claros
9. Cronogramas irreales
10. Nuevas tecnologías
11. Otros



Fuente: The Standish Group

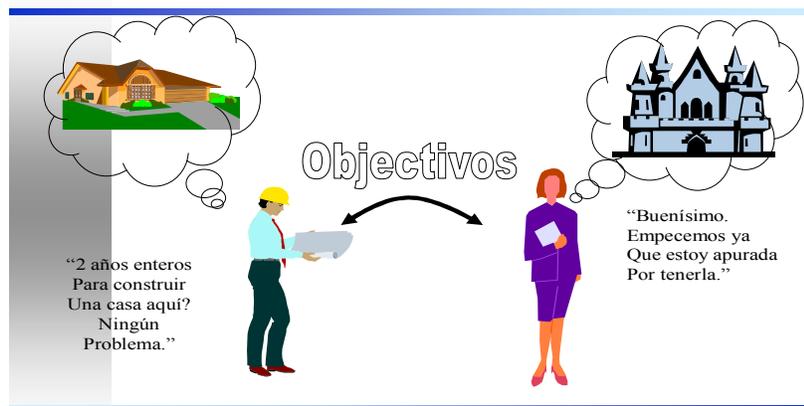
Costo de solución de Problemas

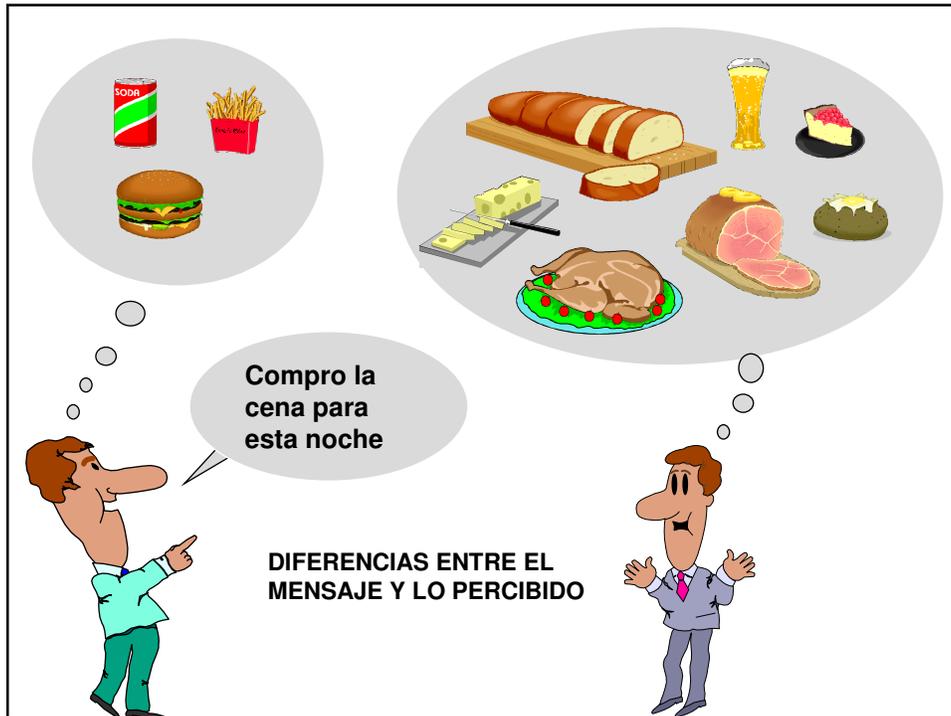


Barry Bohem determinó el rango de costo por error generado por falsos supuestos en la fase de requerimientos y no detectados hasta fases posteriores (“Software Engineering Economics”)

A no olvidar:

- Las personas son diferentes y por lo tanto, también lo son sus representaciones de la realidad





Los ciegos y el elefante

- Cuerpo: *“Es una pared rugosa y muy alta”*
- Oreja: *“Es una cosa grande, rugosa ancha y gruesa como un felpudo”*
- Trompa: *“Es una enorme culebra”*
- Cola: *“Es una cuerda para amarrar bultos”*
- Pata: *“Es poderoso y firme como un pino”*
- Colmillo: *“Es un arma dura y filosa”*

Los ciegos y el elefante

- Cada uno había palpado una sola parte de las muchas que componen el elefante
- Cada uno lo había percibido erróneamente
- Ninguno conocía la totalidad.
- Todos imaginaron algo equivocado

¿Cuáles son nuestros elefantes?

Los ciegos y el elefante

- **No hay modo que alguien pueda:**
 - verlo todo,
 - ponerse en todas las perspectivas posibles,
 - manejar todos los antecedentes o
 - protagonizar todos las experiencias posibles
- **Estamos condenados a hablar siempre desde una cierta situación, diferente de otras, y siempre parcial**
- **Esta historia no está sugiriendo que cada opinión sea falsa sino que es incompleta**

Es real la realidad?



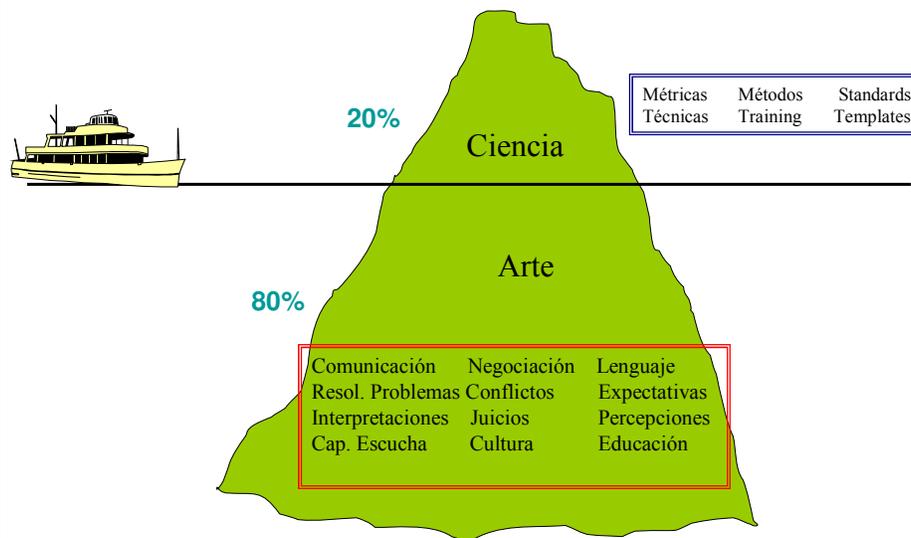
Requerimientos Ambiguos

- La Ambigüedad facilita la generación de falsas expectativas y de enormes pérdidas de tiempo cuando la solución equivocada es la que se ha implementado.
- Su resultado inevitable es el retrabajo
- *“El retrabajo de requerimientos defectuosos consume entre el 40% y el 50% del costo total de un proyecto”. Capers Jones*
- *“Podemos entender a un chico que le tiene miedo a la oscuridad. La real tragedia de la vida se da cuando los hombres le tenemos miedo a la luz”. Platón*

Ambigüedad

- Debemos minimizar el nivel de ambigüedad (por su impacto en costos)
- Cuanto más temprano lo hagamos, mejor
- Nuestro modelo/mapa nunca tendrá un match perfecto con el del usuario
- Utilizar el modelo de precisión (PNL)
- El lenguaje como herramienta de modelado
- Exploremos las diferencias sin perder el sentido del humor (estamos confrontando mapas)

Requerimientos: Ciencia? Arte?



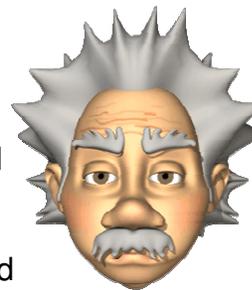
Toma de Requerimientos

- La toma de requerimientos es más un arte que una ciencia
- 90% de la resolución de un problema tiene que ver con la percepción del problema
- La capacidad de escucha activa es un atributo clave
- La toma de requerimientos es una historia cuyo argumento evoluciona (carácter iterativo)
- Nuestra percepción del mundo está condicionada por nuestros “filtros”



Las metodologías no son suficientes

- La calidad más importante de un modelo es que cada involucrado lo entienda
- Los modelos representan a los requerimientos. NO son requerimientos (El mapa no es el territorio) Los modelos son medios para ayudar a la comunicación
- Distinguir la Realidad fáctica de la Realidad interpretada
- Retomar y revisar los modelos/mapas
- Redundancia y refinamiento sucesivo



Y las herramientas?

- NO son el Proyecto
- NO garantizan el éxito
- La mayoría de las veces se usan mal
- La mayoría tienen importantes limitaciones

- 70% de las herramientas compradas NUNCA se usan
- Y el 90% de las herramientas en uso son empleadas por una persona o un pequeño grupo.

- El ejemplo del exterminador de cucarachas

Gerald Weinberg

Los conflictos

- En la mayoría de los casos son inevitables
- Cuando están fuera de control terminan dañando al proyecto
- Es conveniente contar con facilitadores
- Conflictos esenciales más comunes:
 - Calidad vs. Desarrollo en tiempo
 - Costo vs Desarrollo en tiempo
 - Seguridad vs acceso
 - Funcionalidad vs confiabilidad

Administrando Conflictos.

Quality Software Management. Gerald Weinberg

- Más del 25% de mi tiempo lo uso en el manejo de conflictos
- La corrección de errores requiere de habilidades interpersonales porque los sistemas son productos sociales y estas habilidades son cada vez más y más necesarias
- Enseñar habilidades sociales es una inversión no sólo para la resolución de conflictos sino también para su prevención
- Los gerentes se tientan frecuentemente en sacrificar la interacción humana pagando un alto precio tanto en la calidad como en el cumplimiento de sus compromisos.

La naturaleza del conflicto

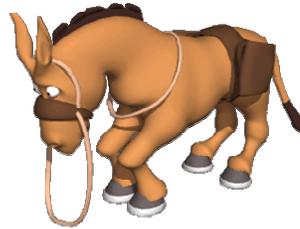
The magic of conflict. Thomas Crum

- El conflicto es natural. Ni positivo ni negativo
- La naturaleza usa al conflicto como un motivador primario del cambio
- Lo que importa no es el conflicto sino que es lo que hacemos con el
- Ganar o perder son objetivos de los juegos. No de los conflictos
- Resolver un conflicto no tiene que ver con quién tiene razón sino con el entendimiento y la apreciación de las diferencias
- Para cambiar nuestra perspectiva en un conflicto debemos movernos desde nuestro punto de vista a un punto de observación

Razones para limitar las expectativas

- Las personas no son perfectas
- Las personas no son lógicas
- Las personas perciben las cosas en forma diferente
- Los diseñadores son personas también

Gerald Weinberg



Manejo de expectativas. Desafiando nuestros supuestos

- Modelo Escéptico (Columbo)
 - Formule preguntas a sus clientes aún cuando conozca la respuesta
- Clarifique los requerimientos de servicios
- Asegurése el entendimiento de lo que el cliente está pidiendo.

Manejo de expectativas. Desafiando nuestros supuestos

- No asuma nada “de primera”
- Pregunte para clarificar
- No se preocupe si aparenta desconocimiento
- Formule preguntas concretas
- Obtenga información de múltiples fuentes.
- Analice la fuente
- Soporte la imprecisión

Manejo de expectativas. Desafiando nuestros supuestos

- Formule preguntas que focalicen en el proceso
- Solicite los beneficios de las soluciones que los clientes sugieren
- Pregunte “Porqué...? Con cuidado
- Formule preguntas que exijan una respuesta distinta a un SI o un NO.
- Realice observaciones
- Repita los comentarios para asegurarse que entendió
- Invite a sus clientes a pensar en preguntas que no se hayan formulado

Naomi Karten: *Managing expectations*

- Involucre a los usuarios. Aproveche toda oportunidad para comunicar
 - Escuche todo el tiempo
 - Actualice la información formal e informalmente
- Comparta toda la información posible con sus clientes.
- Si los requerimientos exceden los recursos ofrezca soluciones alternativas realistas.
- Sea proactivo con las “malas noticias”
- Responda rápidamente a las solicitudes y especialmente cuando hay que decir NO

Naomi Karten: *Managing Expectations*

- Evite el uso de la jerga técnica
- Identifique las preferencias de comunicación
- Escuche con atención
- Ayude a los clientes en la descripción de sus necesidades
- Emplee una cuota de escepticismo
- Aclare las percepciones de sus clientes
- Dedique tiempo a entender a sus clientes (sus presiones, deadlines, necesidades)
- Construya sus relaciones. Negocie honestamente

Manejo de expectativas

- Explicitar las limitaciones en forma honesta y de frente
- Ideas suicidas:
 - “Si el cliente se entera de esto, cancelará el proyecto. Pero una vez implementado le va a gustar tanto que quizás ni se de cuenta de esta falta”



R. Tagore: “Si cierras la puerta a todos los errores, dejarás afuera a la verdad”

Groupthink

Un modo de pensar en el que los participantes se ven envueltos en un grupo cohesionado que lucha por lograr la unanimidad, anulando la evaluación realista de cursos de acción alternativos.

- Fallan en el examen del curso de acción deseado y en el de los alternativos
- Limitan el análisis a pocos cursos de acción
- No consultan a otros que puedan desafiar el curso de acción deseado
- Filtran nuevas informaciones
- No desarrollan planes de contingencia.

Síntomas de Groupthink

Sobreestimación del grupo

Ilusión de invulnerabilidad

Ilusión de moralidad

Mentalidad cerrada

Estereotipos compartidos

Racionalización

Reforzamiento de la conformidad

- Presiones directas a los “desviados”
- Autocensura
- Guardianes Mentales
- Ilusión de unanimidad

Irving Janis

Groupthink: Ilusión de unanimidad

- Consenso asumido
- Silencio = consentimiento
- Presiones para uniformar
- Mentalidad Cerrada
- Racionalizaciones colectivas
- Nadie dice lo que piensa



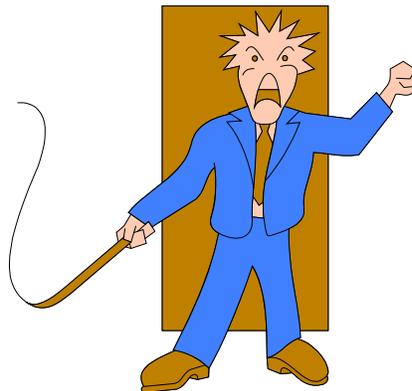
Autocensura

- Eliminación de las dudas personales
- Ignorar las consecuencias de los cursos de acción deseados
- Creencia incuestionable en la moralidad del grupo



Guardianes Mentales

- Asegurar que no surja en argumento en contra
- Presiones sociales en contra de quienes tienen puntos de vista distintos
- Mantener a los “desviados” quietos o afuera.



Groupthink :Un ejemplo



Los frutos del GroupThink

El caso del Challenger

No existe ningún conocimiento absoluto, y quienes alegan tenerlo, sean científicos, técnicos o dogmáticos, abren la puerta a la tragedia

Previniedo Groupthink

- Crear un clima abierto
- No aislar al lider
- El lider no debe fijar muchas directivas (no dominar, faltar a algunas reuniones, no sentarse en lugares destacados)
- Tener diversos grupos trabajando en el mismo proyecto y compartir las decisiones
- Desarrollar el rol del evaluador crítico dentro del grupo
- Utilizar expertos externos
- Identificar y tomar con seriedad todos las señales de alerta
- Considerar seriamente las consecuencias potenciales no planeadas
- Entender los síntomas de groupthink
- Alentar las malas noticias

El entendimiento

- Es un regalo que recibimos escuchando
- Es formular preguntas en vez de tener respuestas
- Es disminuir las diferencias y destacar las semejanzas
- Es comprender y apreciar con naturalidad a la otra persona
- Y nos mueve del estancamiento hacia la resolución

Referencias y Lecturas Recomendadas

- Gerald Weinberg
 - Exploring Requirements. Quality before design
 - Quality Software Management. Volumen 2 y 3
- Naomi Karten, Managing Expectations
- Thomas Crum. The Magic of Conflict
- Paul Watzlawick
 - Es real la realidad?
 - Cambio
 - Teoría de la comunicación humana
- Irving Janis. Groupthink
- Richard Bandler y John Grinder. La estructura de la Magia

MUCHAS GRACIAS!!!

PREGUNTAS?