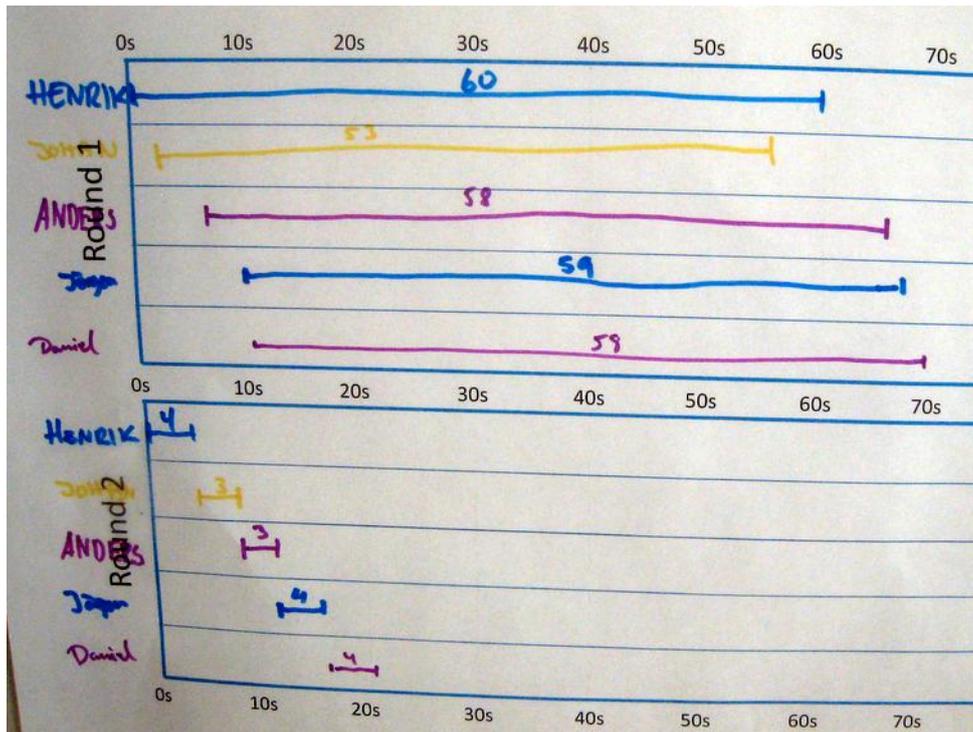


El juego del nombre en multitarea (The Multitasking Name Game)

o ¿cuánto se tarda en escribir un nombre?

Henrik Kniberg
Version: 2011-12-07



Acerca de este artículo	3
Aviso importante	3
Propósito de este artículo y de la simulación	3
Sobre la simulación	4
Origen del juego del nombre en multitarea	4
Nombre de la simulación	4
Licenciamiento	4
Tiempo y materiales necesarios	5
Resumen ejecutivo	6
Descripción detallada	6
Paso 1: estimar cuánto se tarda en escribir un nombre	6
Paso 2: Debatir sobre los factores que influyen	7
Paso 3: crear grupos y describir el rol de cliente	7
Paso 4: describir la política de desarrollo para la ronda 1	9
Paso 5: realizo la primera ronda	10
Paso 6: obtener métricas de la primera ronda	11
Paso 7: cambiar a los desarrolladores e introducir la segunda ronda	13
Paso 8: realizar la segunda ronda	14
Paso 9: obtener métricas de la segunda ronda	15
Escalar la simulación	19
Variantes	20
Preguntas frecuentes para el facilitador	20
Acerca de la traducción al español	21

Acerca de este artículo

Aviso importante

Este artículo está dirigido a coaches, profesores y a cualquiera que esté buscando una forma divertida de ejemplificar el problema de la multitarea.

Si crees que podrías asistir a alguno de mis cursos de Lean o agilidad (o de cualquier otro formador de Lean/agilidad como Mary Poppendieck), entonces te sugiero que pares de leer ahora. La lectura de los detalles de esta simulación reducirá el placer de experimentarlo por ti mismo.

De verdad, para de leer ahora si crees que podrías experimentar esta simulación en los próximos meses.

Propósito de este artículo y de la simulación

El propósito de este artículo es describir una simulación que ejemplifique qué tan malo es hacer multitarea y lo fácil que es enredarse con ella.

Este artículo se ha escrito principalmente para profesores y facilitadores que quieran saber cómo realizar esta simulación y cómo desarrollarla con éxito. Sin embargo, cualquiera que lea este artículo probablemente obtendrá beneficio en la comprensión del problema de la multitarea y espero que vea formas de desvelar y resolver el problema en su propio lugar de trabajo.

PD – si desconoces lo que la palabra multitarea significa, no te preocupes. Sólo sigue leyendo. Piensa en este artículo como un estudio a fondo de la definición de la palabra :o)

Sobre la simulación

Origen del juego del nombre en multitarea

Como coach, continuamente me asombra la cantidad de multitarea que se da en la mayoría de las empresas en las que he trabajado y la cantidad de desperdicios innecesarios que esto provoca. Una y otra vez me parece que una de las formas más baratas y rápidas para mejorar significativamente la productividad de cualquier equipo o individuo es identificar y reducir todas las fuentes de multitarea.

Durante años he tratado de encontrar una simulación que ejemplifique el problema. Si una imagen vale más que mil palabras, entonces una simulación vale más que mil imágenes. Encontré varias simulaciones, algunas simples y otras complejas, pero ninguna que realmente establezca el tema de una manera clara, sencilla y repetible. Así que robé las mejores ideas de algunas de las simulaciones de otros para crear la mía propia. Para mi sorpresa, funcionó muy bien la primera vez (como cuando los participantes se vieron fuertemente afectados por el ejercicio y varios mencionaron que fue el punto culminante del curso). Con los años la he perfeccionado continuamente y funciona incluso mejor ahora.

Esta simulación se ha hecho muy popular dentro de la capacitación de las comunidades Lean y Ágil. Una de las preparadoras que ha adoptado este ejercicio es Mary Poppendieck. Normalmente es muy escéptica con las simulaciones y no las utiliza. Pero después de ver esta simulación durante un taller de Lean que compartimos, aplaudió con fuerza a lo largo de la simulación y de inmediato la adoptó como parte de su material propio del curso. Mary, y otros preparadores, con frecuencia me cuentan historias de cómo se produce un fuerte impacto con esta simulación, sobre todo en los equipos de gestión.

Nombre de la simulación

El nombre de la simulación es "El juego del nombre en multitarea" ya que eso es exactamente lo que es. Sin embargo, en clase a menudo lo denomino "¿Cuánto se tarda en escribir un nombre?" para no arruinar la sorpresa. Además, llamarlo de la segunda forma es mejor porque comienzo la simulación haciendo esa simple pregunta :o)

Licenciamiento

Siéntete libre de utilizar esta simulación como desees, pero te agradeceré si mencionas o escribes en alguna parte que la simulación proviene de mí.

La URL oficial es <http://www.crisp.se/henrik.kniberg/multitasking-name-game>

Técnicamente la simulación se ha registrado bajo Creative Commons ([Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)).

Tiempo y materiales necesarios

El núcleo de la simulación lleva unos 20 minutos en realizarse (independientemente del tamaño de los grupos), más otros 10 - 20 minutos para debatir. Las únicas herramientas necesarias son lápiz, papel y cronómetro. Lo ideal son lápices gruesos (marcadores de pizarra o rotuladores), tarjetas y un cronómetro grande proyectado en una pantalla. El ordenador y el proyector son totalmente opcionales. La simulación se puede realizar muy bien sólo con un rotafolio.

Resumen ejecutivo

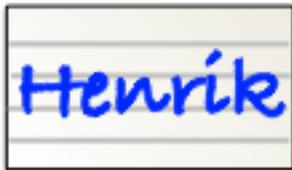
1. Escribe 5 nombres, todos al mismo tiempo. Mide cuánto tardas por nombre y suma el total.
2. Luego escribe 5 nombres, uno cada vez. Mide de nuevo.
3. Asómbrate del coste de la multitarea.

Descripción detallada

Paso 1: estimar cuánto se tarda en escribir un nombre

Me salto todos los preámbulos para comenzar haciendo una sencilla pregunta: "¿Cuánto se tarda en escribir un nombre?"

Por lo general hay cierta confusión pues la gente reflexiona sobre lo que quiero decir con esa pregunta. Sostengo una tarjeta diciendo "Por ejemplo, como éste."



Al principio la gente se muestra reticente a averiguarlo, intentando esconderse detrás de "bueno, depende". Les sonsaco una respuesta diciendo cosas como "¿de veras que no podéis estimarlo?, ¿entonces debo entender que creéis que podría ser un año? o ¿menos de un segundo?". Al final comienzan a hacer estimaciones, normalmente de unos 4 segundos.

Luego les pregunto cuánto tiempo se tarda en escribir 5 nombres. Normalmente estiman alrededor de 20 segundos (el primer número x 5).

Escribo estos números en un rotafolio.

¿Cuánto tiempo se tarda en escribir un nombre?

Estimación

1 nombre: 4s
5 nombres: 20s

Paso 2: Debatar sobre los factores que influyen

Luego pregunto: "¿Qué factores influyen en esta duración? Cuando decís "depende", ¿de qué depende? La clase comienza a poner nombre a las cosas y las escribo. Por lo general, cosas de este tipo:

¿Qué factores influyen en la duración?

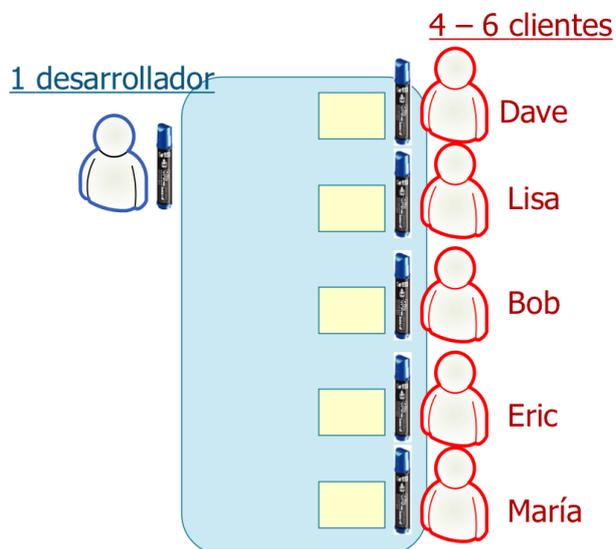
- Longitud del nombre
- Complejidad
- Herramientas
- Calidad esperada
- Habilidad para escribir a mano
- Etc.

Esto es una trampa. En la gran mayoría de los casos, nadie mencionará "multitarea" como uno de los factores que influyen en la duración. Eso es porque normalmente no menciono el nombre de la simulación. Quiero ejemplificar que tendemos a olvidar la influencia de la multitarea.

A continuación digo, "De acuerdo, vamos a descubrir la verdad".

Paso 3: crear grupos y describir el rol de cliente

Pido a las personas que se dividan en grupos de 5 -7 personas donde una persona de cada grupo es desarrollador y el resto son clientes.



La única habilidad necesaria para ser desarrollador es ser capaz de escribir letras en un papel. La herramienta para eso es un lápiz fino.

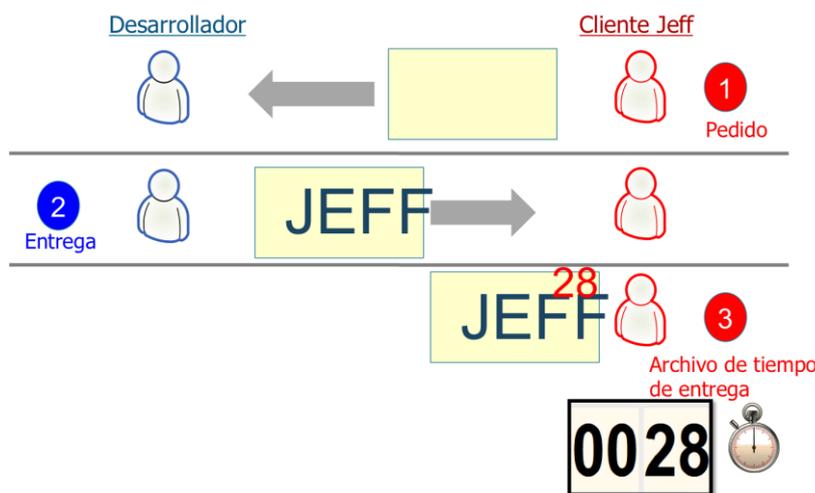
Aquí está lo que digo a los clientes:

Cada uno de vosotros tiene una tarjeta en blanco. Todos vosotros queréis tener vuestro nombre escrito en la tarjeta. El problema es que no sabéis escribir letras – ¡por ese motivo necesitáis al desarrollador!

Además, como buenos clientes, queréis recibir vuestro nombre tan pronto como sea posible. Es vuestro trabajo vigilar esto, de modo que cuando se entregue vuestro nombre anotéis cuánto tiempo fue necesario para lograrlo (sí, sabéis escribir números). Para ayudaros con esto, yo (el facilitador del ejercicio) mostraré un cronómetro grande en el proyector.

Por lo tanto, el orden del proceso es:

1. Entrega tu tarjeta al desarrollador y dile tu nombre.
2. Espera a que el desarrollador escriba tu nombre y te lo entregue.
3. Comprueba el cronómetro y anota el tiempo de entrega sobre la tarjeta.



Si hay un error (tal como una falta de ortografía) no apuntes el tiempo todavía. En su lugar, devuelve la tarjeta para su corrección. La entrega no se considera hecha hasta que sea correcta.

Puedes hablar con el desarrollador y responder sus preguntas. Pero no puedes escribir letras.

Por supuesto, las etiquetas de identificación y de visita deben retirarse durante la realización del ejercicio.

Paso 4: describir la política de desarrollo para la ronda 1

Esto es lo que digo a los desarrolladores:

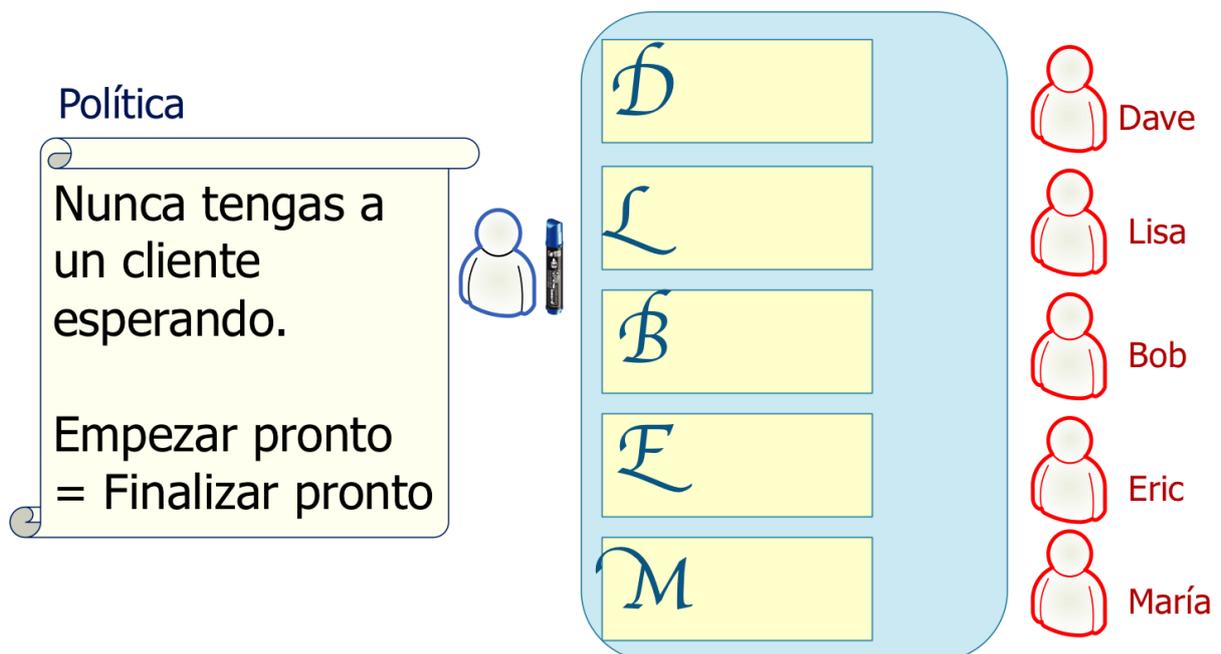
Tu trabajo como desarrollador es simplemente escribir el nombre los clientes. Sin embargo, ¡tienes que seguir la política corporativa!

Nuestra política corporativa es “Nunca tengas al cliente esperando” porque eso es un mal negocio. Podríamos perder a un cliente que tiene que esperar. Además, creemos que cuanto antes empieces algo, antes lo terminas. ¿No?

En este punto me detengo y compruebo cuidadosamente si alguien parece objetar esta declaración. Por lo general, nadie lo hace, ya que suena obvio. Uno de los propósitos de este ejercicio es demostrar lo falso de tal afirmación.

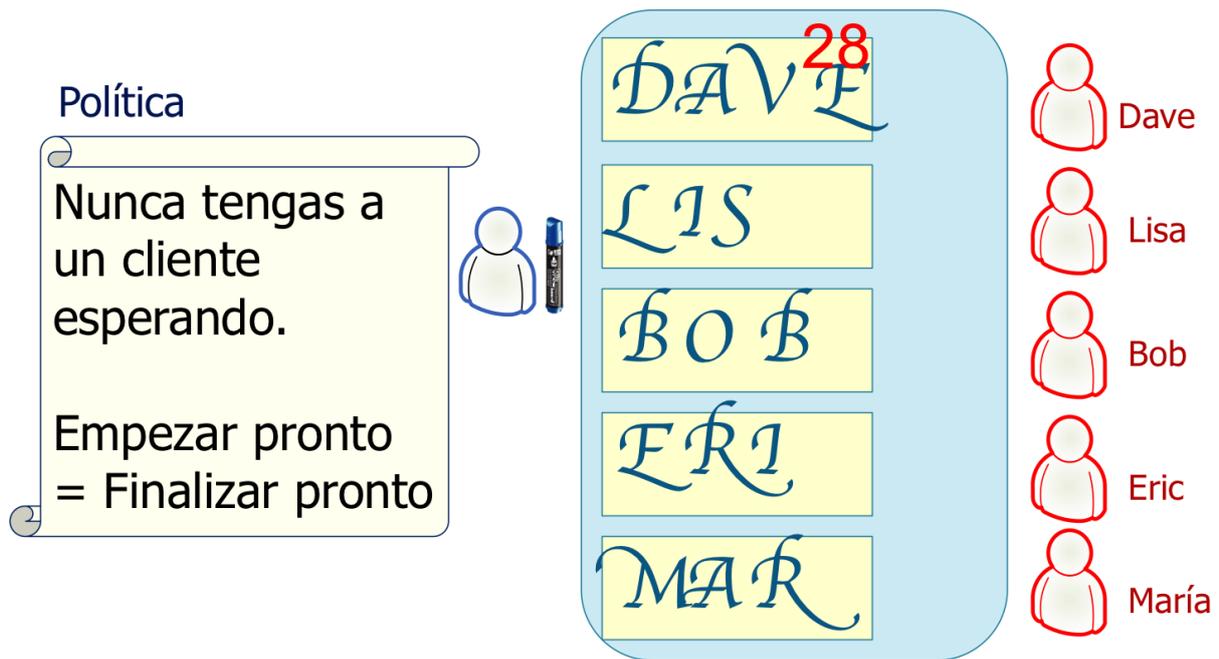
Por lo tanto, para cumplir con esta política corporativa, ¡como desarrollador debes realizar todos los proyectos al mismo tiempo!

Cuando inicie el cronómetro, todos los clientes al mismo tiempo te entregarán su tarjeta en blanco y te dirán su nombre. Tendrás que escribir la primera letra del primer cliente, la primera letra del segundo cliente, etc.



Cuando esté escrita la primera letra de cada cliente, vuelve y continua con la segunda letra de cada cliente, etc.

Cada vez que termines un nombre, entrega la tarjeta al cliente para que él / ella puede anotar el tiempo de entrega en la tarjeta.



Esta es la primera ronda. Reviso cuidadosamente que todo el mundo ha entendido las instrucciones, que cada uno tiene un lápiz y que cada cliente tiene una tarjeta en blanco.

Entonces, pongo en marcha el reloj.

Paso 5: realizo la primera ronda

En este punto, observo a los desarrolladores para asegurarme de que están siguiendo la política corporativa (por lo general no hay problema, siempre y cuando haya descrito bien la política).

Habitualmente la gente se lo pasa bien haciendo esto porque todos pueden ver lo malo que es y la mayoría reconoce la situación de sus propios proyectos.

Hay mucha comunicación y la confusión continúa porque el desarrollador tiene que pedir repetidamente a los clientes sus nombres y, en ocasiones, que lo deletreen.

A veces, los clientes microgestionan al desarrollador dándole verbalmente cada letra. Genial, me permitirá mostrar que los resultados serán más o menos iguales.

Puedo comprobar y, si es necesario, recordar a los clientes que escriban el tiempo de entrega tan pronto como reciban la tarjeta con su nombre.

Cuando todo el mundo ha dejado de escribir paro el cronómetro.

Paso 6: obtener métricas de la primera ronda

Pido a cada mesa que informe de la mediana del tiempo de entrega ("si ordenas las tarjetas por tiempo de entrega, ¿qué pone en la tarjeta del medio? "). Anoto la mediana de la respuestas de cada mesa (es decir, la mediana de las medianas...). Por lo general es de 50 segundos, más o menos.

También pido a cada mesa que informe del tiempo total de entrega, es decir, cuánto tiempo llevó conseguir entregar los 5 nombres, y anoto la mediana de todos los números. Normalmente 60 segundos más o menos.

¿Cuánto tiempo se tarda en escribir un nombre?

	<u>Estimación</u>	<u>Ronda 1</u> (multitarea)
1 nombre:	4s	50s
5 nombres:	20s	60s

Momento para una pequeña y divertida provocación. "Estimasteis que cada nombre se entregaría en unos 4 segundos. ¡Pero se tardó más de 12 veces ese tiempo! Es decir, algunos directores de proyecto multiplicaron en secreto todas las estimaciones por PI, pero en este caso, ¡incluso multiplicando por dos veces PI nos acercaríamos al tiempo de entrega real!

Y ahora la pregunta asesina:

"Así que, por favor, que alguien me aclare ¿cuál de estos factores influyeron en este retraso increíble?" (señalando al rotafolio).

¿Qué factores influyen en la duración?

- Longitud del nombre
- Complejidad
- Herramientas
- Calidad esperada
- Habilidad para escribir a mano
- Etc.

"¿Todos tenáis nombres muy largos?"

"¿Eran muy difíciles de deletrear?"

"¿Los lapiceros fallaron?"

"¿Escribisteis con una caligrafía preciosa o en una tablilla de piedra?"

"¿Tenáis unos desarrolladores muy malos?"

Después de algunas risas en la discusión se evidencia lo obvio -el problema no tenía nada que ver con

esos factores de influencia. La lista no muestra en absoluto el factor más influyente de todos - ¡la multitarea! ¡Lo añadido a la lista, con énfasis!

¿Cuánto tiempo se tarda en escribir un nombre?

	<u>Estimación</u>	<u>Ronda 1</u> (multitarea)
1 nombre:	4s	50s
5 nombres:	20s	60s

¿Qué factores influyen en la duración?

- Longitud del nombre
- Complejidad
- Herramientas **¡MULTITAREA!**
- Calidad esperada
- Habilidad para escribir a mano
- Etc.

En comparación, el resto de factores de influencia son insignificantes.

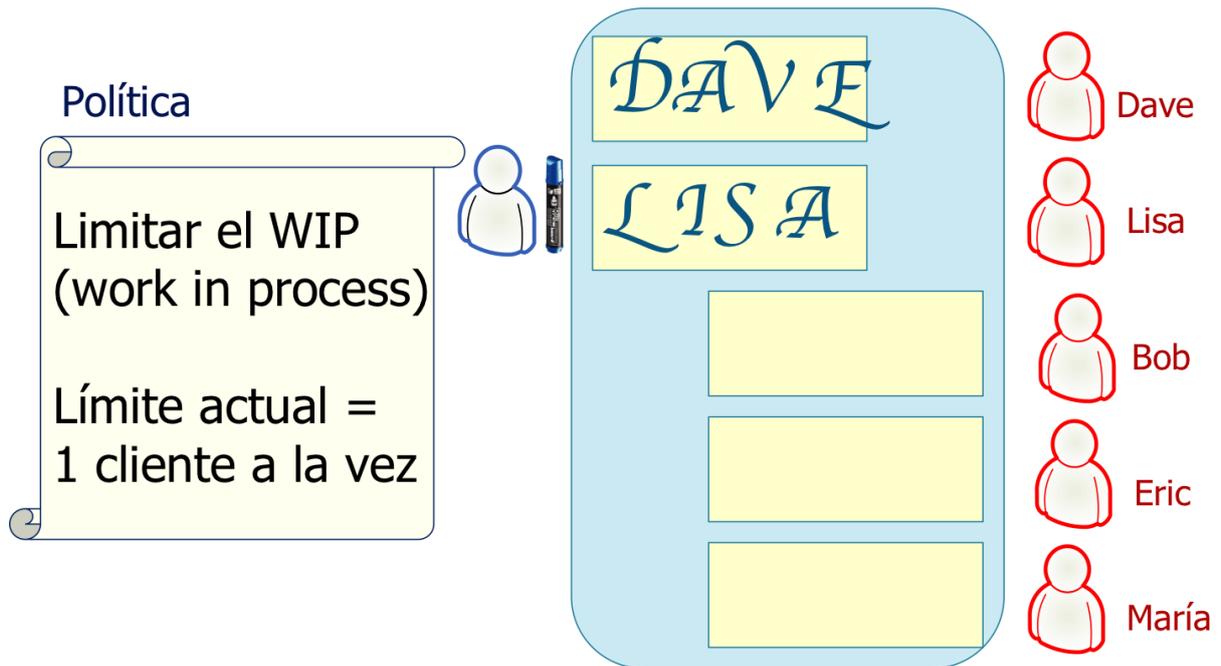
Este fue el proyecto más simple posible - ¡sólo escribir un nombre en un pedazo de papel! Sin embargo, la multitarea nos aumentó el tiempo de entrega un 1.250%. No sólo eso, sino que también redujo la productividad a un tercio de lo que esperábamos. ¡Pensábamos que llevaría 20 segundos escribir 5 nombres, pero llevó 60 segundos!

Es el momento de la segunda ronda.

Paso 7: cambiar a los desarrolladores e introducir la segunda ronda

Pido a cada desarrollador que se cambie a la mesa de al lado, de modo que cada mesa tenga un nuevo y fresco desarrollador. Les digo que han comenzado a trabajar en una nueva empresa con una política corporativa totalmente diferente.

La política de esta empresa es limitar el WIP (trabajo en progreso). Y el límite actual pasa a ser 1.

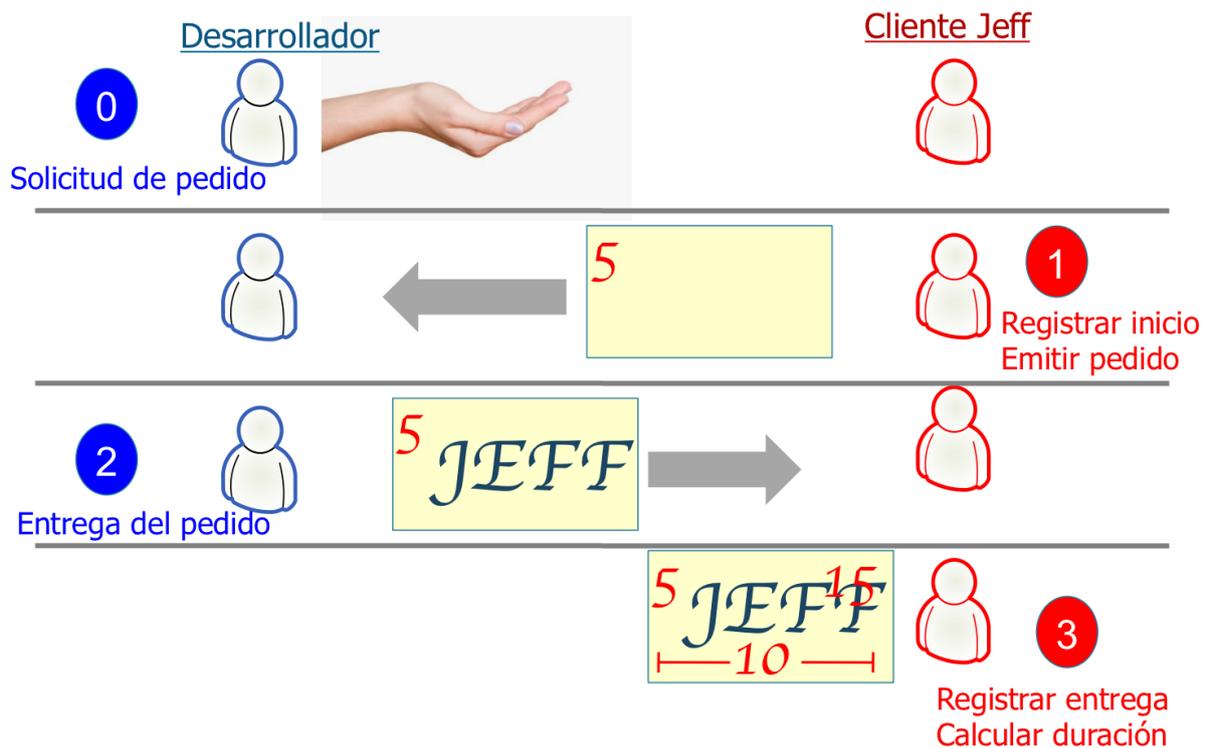


Eso significa que al desarrollador sólo se le permite trabajar con un cliente a la vez. Por lo tanto, no empezará a escribir Lisa hasta que Dave esté terminado. Y la pobre María tendrá que esperar más tiempo; su proyecto no se iniciará hasta que todos los otros clientes estén terminados.

Esto tiene una implicación muy importante. ¡El desarrollador controla ahora su flujo de entrada! El desarrollador decide cuándo iniciar un proyecto (-pull-"arrastra" o "tira" de los proyectos), en lugar de ser el cliente (quién previamente -push- "empujaba" los proyectos).

Así que ahora tenemos un sistema de arrastre (pull) en lugar de un sistema de empuje (push).

Esto añade un nuevo paso al inicio del proceso de pedido:



Ya no se le permite al cliente empujar su tarjeta al desarrollador. En su lugar, el desarrollador decide cuándo está listo para el próximo proyecto y extiende su mano hacia un cliente y le pide su tarjeta y pedido.

Ahora, puesto que todos los proyectos no se iniciarán al mismo tiempo, el cliente debe tener en cuenta el tiempo de inicio y de finalización del proyecto y calcular la duración del mismo restando estos dos números. Por lo tanto registra "cuándo recibió su entrega" así como "cuánto tiempo llevó, de principio a fin".

De acuerdo. Listos para continuar. De nuevo me aseguro que todos han entendido las nuevas instrucciones y de que los clientes tienen tarjetas nuevas (las tarjetas viejas se guardan temporalmente).

Entonces, pongo en marcha el reloj.

Paso 8: realizar la segunda ronda

Ver y disfrutar.

Paso 9: obtener métricas de la segunda ronda

Cuando todos han terminado de escribir paro el reloj y obtengo las estadísticas de la misma manera que en la primera ronda, es decir, la mediana del tiempo para conseguir un proyecto terminado (de principio a fin) y la mediana para obtener los 5 proyectos finalizados.

La diferencia es dramática. Por lo general algo como esto:

¿Cuánto tiempo se tarda en escribir un nombre?

	<u>Estimación</u>	<u>Ronda 1</u> (multitarea)	<u>Ronda 2</u> (enfocado)
1 nombre:	4s	50s	5s
5 nombres:	20s	60s	30s

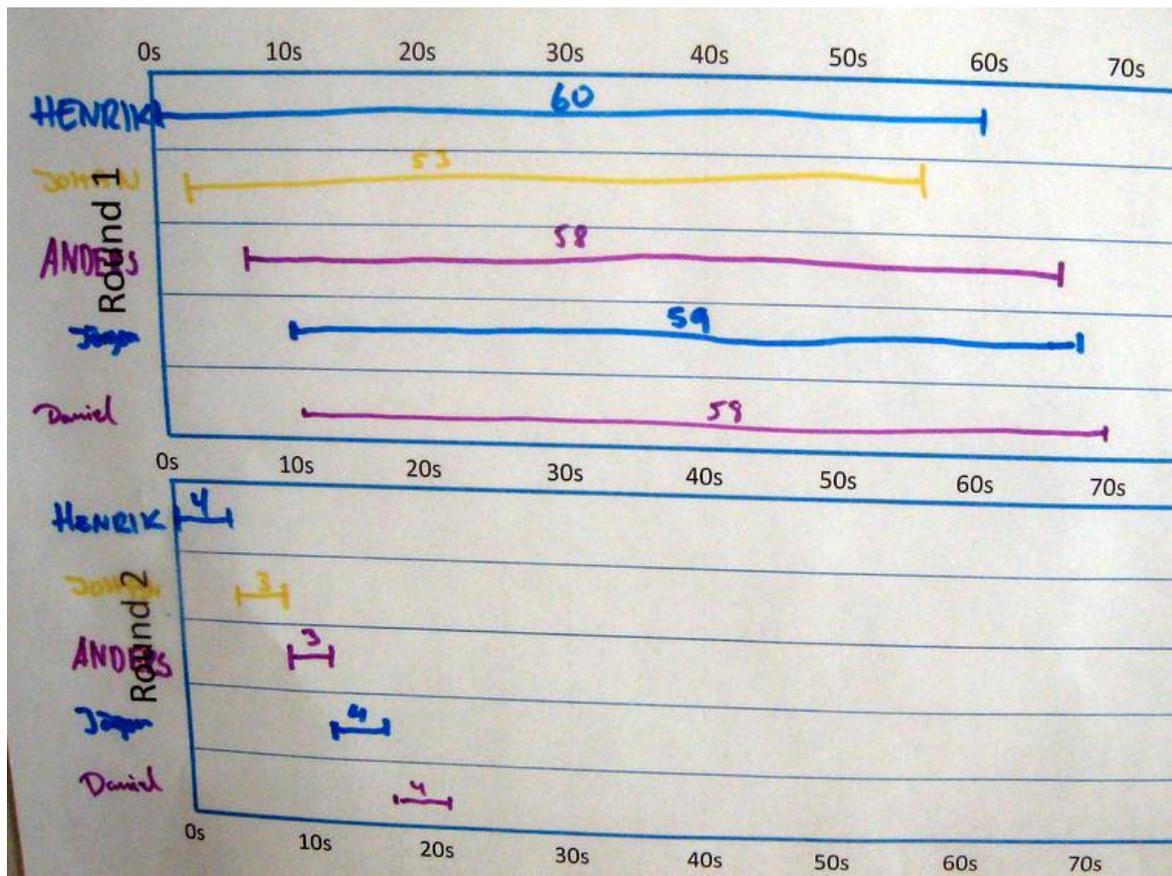
Señalo estas cifras y pregunto acerca de la diferencia entre las dos rondas.

En este caso hemos realizado cada proyecto 10 veces más rápido (de 50 a 5 segundos). Y, puesto que el tiempo total del proyecto se redujo a la mitad, (de 60 a 30 segundos) también hemos duplicado la productividad. Con 30 segundos de margen después de la ronda 2, podríamos haber entregado otros 5 proyectos - por ejemplo, 5 nuevos clientes u otra iteración con los primeros 5 clientes (tal vez escribir también el apellido).

Eso es lo malo de la multitarea, incluso para un proyecto tan simple como escribir un nombre en una tarjeta. Ahora imagina haciendo algo complejo, como escribir un sistema software donde cambiar de contexto es mucho más difícil. Esto causa mucho mas retraso, problemas de calidad y estrés. En un proyecto real la escala podría ser semanas en lugar de segundos, pero las proporciones son a menudo similares.

En cuanto a la estimación original, podemos ver que en la segunda ronda los números están bastante cerca de lo que se pensaba inicialmente.

También muestro este gráfico que visualiza un resultado muy típico. Si el tiempo lo permite, pido que cada mesa dibuje su propio gráfico.



El gráfico ofrece una buena representación visual del coste de la multitarea. Pregunto a la gente si la forma de este gráfico es similar a sus propios números y a lo que normalmente hacen.

En este punto, facilito el debate. Estos son algunos ejemplos de preguntas típicas que hago y de las respuestas típicas que recibo (o que doy yo mismo):

¿Cómo te hacen sentir estas dos rondas tanto como desarrollador como cliente?

- La primera ronda me sentí estresado y confuso en ambos roles, en la segunda ronda me sentí tranquilo y centrado.
- Como cliente en la segunda ronda me sentí bien teniendo una discusión centrada con el desarrollador mientras él estaba trabajando y completaba la tarea. En la primera ronda 1 el desarrollador volvía y repetía preguntas como "¿cuál era tu nombre? ¿Era con K o CK?"

¿Qué se siente al ser el último cliente en la 2ª ronda en comparación con la 1ª ronda?

- Me sentí bien teniendo que esperar porque veía como los otros proyectos terminaban muy rápido y veía llegar mi turno. En la 1ª ronda mi proyecto se inició rápidamente, pero no tenía ni idea de cuándo se terminaría.

¿Qué piensa acerca de la afirmación "si empezamos pronto vamos a terminar antes?"

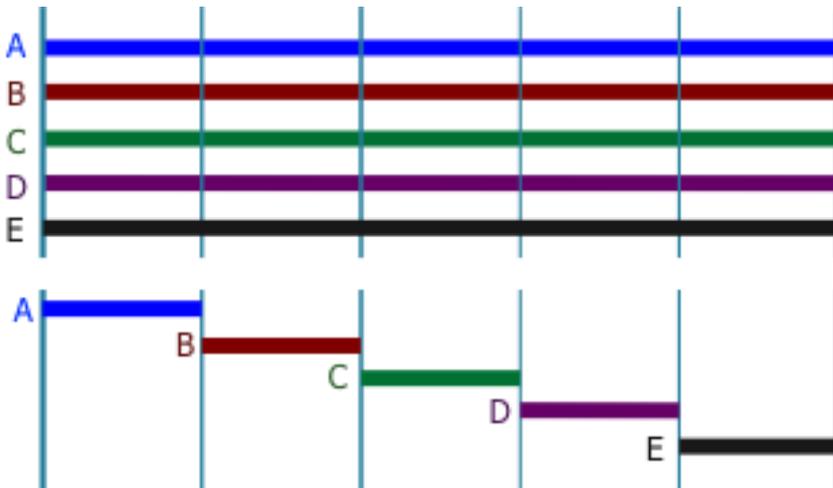
- ¡Pillado!. Esta simulación muestra un ejemplo de lo contrario. En la 2ª ronda cada proyecto (excepto el primero) se inició más tarde y, sin embargo, cada proyecto terminó antes. De hecho, en la 2ª ronda los proyectos terminaron antes porque se iniciaron más tarde. Extraño pero cierto.

¿Cómo influye esta planificación de entregas? Por ejemplo, ¿qué sabemos después de 10 segundos en la 1ª ronda frente a la 2ª?

- En la 1ª ronda después de 10 segundos no tenemos ni idea de cuando terminaremos. En la 2ª ronda, después de 10 segundos, ya se han terminado y entregado dos proyectos, por lo que podemos estimar con fiabilidad cuando terminaremos los siguientes proyectos.
- En la 1ª ronda la estimación es básicamente un juego de adivinanzas, incluso si conocemos todos los otros factores que influyen (la longitud del nombre, etc.) porque nunca se sabe cuando se podría añadir un nuevo proyecto a la refriega.
- En la 2ª ronda podíamos estimar con mucha fiabilidad (en comparación con la 1ª ronda), incluso si uno de los nombres siguientes es largo y complejo.

¿Qué hubiera pasado si el desarrollador fuese perfecto en el cambio entre tareas?

Los 30 segundos de pérdida de productividad se debieron al cambio entre tareas (el tiempo "perdido" en el cambio de un proyecto a otro). Pero ¿y si el cambio entre tareas no tuviera coste, es decir, el desarrollador pudiera ir y venir entre proyecto sin pérdida de tiempo? En este caso la diferencia entre las dos rondas se vería como esto:



El tiempo total para completar todos los proyectos es el mismo -por lo que no hay pérdida de productividad en este escenario. Sin embargo, cada proyecto es 5 veces más largo cuando se cambia entre tareas! Esto se debe a la [Ley de Little](#), que básicamente dice que si haces X cosas simultáneamente, luego cada cosa va a tomar X veces más tiempo.

Así que no hay que centrarse en contratar buenos trabajadores multitarea. En su lugar, contratar personas que odian la multitarea y en cambio se centran en la creación de un ambiente que minimice la necesidad de realizar múltiples tareas - a través de políticas que limiten el WIP, etc.

¿Cómo influencia esto la calidad del producto?

- Si el desarrollador malinterpreta las necesidades del cliente (por ejemplo, escribe mal su nombre), se tardaría 50 segundos en descubrirlo en la primera ronda, y sólo 5 segundos en la segunda ronda. Además, el aumento de la productividad en la segunda ronda significa que tenemos tiempo para mejorar iterativamente el nombre si fuera necesario. Por lo tanto la calidad del producto se ve afectada dramáticamente por la multitarea.

¿Este problema sobre la multitarea suena familiar? ¿Quién lo está experimentando en este momento? ¿Quién lo ha experimentado en el pasado?

Aquí casi todas las personas levantan la mano...

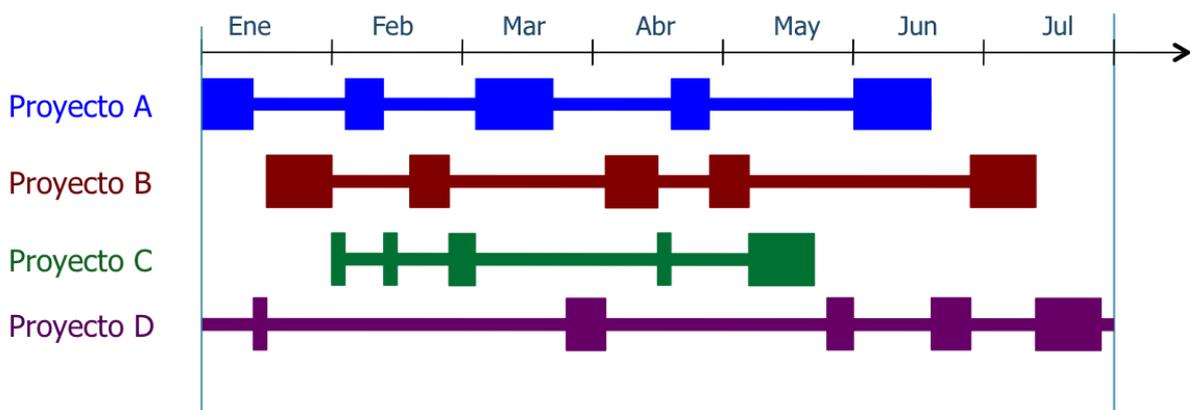
¿Qué nos lleva a hacer esto? ¿Por qué es tan común este problema?

- Estamos deseosos de agradar y es más fácil decir "sí" a un nuevo cliente que pedirle que espere.
- En la segunda ronda, mientras estamos trabajando con el cliente 1^{er} y el cliente 3^{er} llama a nuestra puerta preguntando si podemos comenzar su proyecto, se siente raro decirle "Vamos a comenzar con su proyecto más tarde para poder terminarlo antes". Aunque sea cierto.
- Nos centramos demasiado en comenzar cosas en lugar de terminar cosas. Por ejemplo, asignando bonificaciones por ventas a la suscripción de nuevos clientes, en lugar de a las entregas.
- A veces, tratamos de "atrapar" a los clientes comenzando pronto su proyecto para reducir el riesgo de perderlo. Pero esta es una proposición perder-perder. Puede que funcione en el corto plazo, pero si existe una competencia inteligente en el mercado esta estrategia tendrá un efecto contraproducente en el largo plazo. El mercado tarde o temprano se dará cuenta que la empresa A realiza los proyectos 10 veces más lento y el doble de caro que la empresa B.

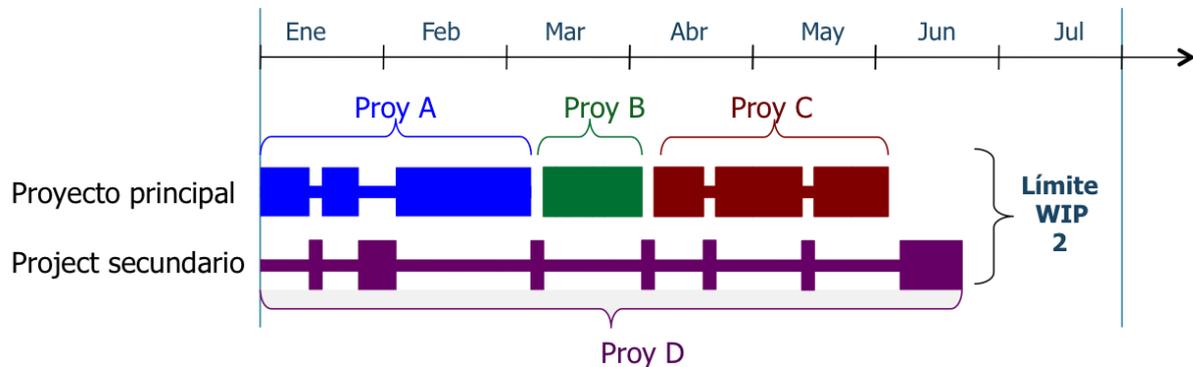
¿Cuándo es buena idea la multitarea? ¿Quién se beneficia en la primera ronda?

- La multitarea es casi siempre una mala idea. Nadie se beneficia en la primera ronda.
- El uso limitado de la multitarea puede ser útil en situaciones en las que el proyecto A está parado porque estamos a la espera de algo, entonces, en el ínterin, nos ponemos a trabajar en el proyecto B. Sin embargo, es necesario limitar esto, por ejemplo, a dos proyectos simultáneos. Creando de esta manera presión para remover los impedimentos en lugar de seguir iniciando nuevos proyectos.
- Un aprendizaje importante es que aunque los límites de WIP (work in progress, trabajo en progreso) son importantes, no necesariamente tienen que ser 1. Cualquier límite es mejor que ningún límite.

A continuación se muestra un ejemplo de un equipo trabajando en 4 proyectos en paralelo. Las áreas gruesas muestran el trabajo real que se está haciendo en cada proyecto.



Esto es lo que ocurre si el WIP se limita a dos proyectos - un "proyecto principal" en el que se centra la atención, y un "proyecto de fondo" en el que trabajamos sólo cuando el proyecto principal está parado. En el proyecto principal tenemos planes de entrega y compromisos, en el proyecto de fondo no.



¿Qué puedes hacer para combatir este problema en tu entorno?

Puedes hacer una serie de cosas, independientemente de tu papel en la organización:

- Visualiza el problema. Reúne métricas de proyectos existentes y elabore el diagrama anterior.
- Mide la multitarea. Pregunta a las personas en cuántos proyectos están involucradas o ten una nota adhesiva en tu escritorio donde anotar cada vez que te ves obligado a cambiar de contexto. Totaliza esto para todo el equipo y discutir cómo puede reducirse.
- Realiza el juego del nombre en multitarea con tus colegas, directivos, clientes, etc.

Ten en cuenta, sin embargo que el primer paso y el más importante es conseguir que las personas estén de acuerdo en que hay un problema. Sólo entonces podrás resolverlo efectivamente. Espero que este artículo te resulte de ayuda!

Escalar la simulación

Esta simulación funciona mejor con cursos pequeños (10 - 20 personas o así) agrupados en torno a pequeñas mesas, ya que esto permite discusiones adecuadas y un debate posterior. Sin embargo, también funciona en grupos de cientos de personas. Si las personas no pueden formar grupos pequeños en torno a mesas (porque carecen de ellas o porque se trata de una gran concurrencia), entonces puede realizarse la simulación en el escenario.

Por ejemplo, invitando a dos grupos de 6 personas a subir al escenario. Colocando cada grupo frente a un rotafolio. En vez de utilizar tarjetas para escribir los nombres, el desarrollador escribe en el rotafolio y el cliente escribe el tiempo de entrega junto a su nombre una vez realizado. Aparte de esto la simulación se realiza prácticamente del mismo modo.

También funciona haciéndolo con un solo grupo, si solo se dispone de un rotafolio. La única desventaja es que no será posible cambiar el desarrollador tan fácilmente.

Variantes

Esta simulación puede por supuesto ser extendida o ajustada para ilustrar otros temas. Por ejemplo, ¿qué ocurre si el cliente cambia de opinión en el medio del proyecto o decide (después de la entrega) que realmente quiere todo en letras mayúsculas o letras verdes? ¿qué ocurre si hay cuestiones de flujo de caja tal como pagos a la entrega o retorno de inversión?

Pero no he experimentado mucho con estas cosas, hasta ahora me he centrado principalmente en el aspecto de esta simulación relacionado con la multitarea.

Preguntas frecuentes para el facilitador

Durante la estimación inicial, ¿no es mejor escribir un rango de estimación (4 a 6 segundos) en lugar de un solo número?

Técnicamente, sí. Los rangos de estimación son mejores porque incorporan el grado de incertidumbre. Pero todos esos números extracompligan el ejercicio haciendo el rotafolio más difícil de leer. Se trata de una simplificación deliberada.

Al recoger los resultados, ¿por qué solo se escribe la mediana?

Acostumbraba a escribir toda la gama de resultados en el tablero, pero esto se hacía confuso. A menudo, un 10% o más de los participantes obtenían resultados realmente extraños. Por ejemplo, porque tenían un nombre increíblemente corto o porque alguien dejaba caer el lápiz o porque el desarrollador había escrito mal el nombre y tuvo que volver a escribirlo o porque el cliente escribió mal el tiempo. La mediana me da el número más relevante.

También encontré que cada pieza de detalle adicional en la pizarra diluye el mensaje ya que la gente se centra más en comprender los números que en la lección aprendida. Así que lo mantengo sencillo.

Utilizo la mediana en lugar del promedio porque es más rápido de resolver y no se necesita calculadora. La mediana de [12, 20, 24, 25, 50] es 24. El promedio es de... me da pereza calcularlo.

¿Por qué nombres? ¿Por qué no frutas o colores o alguna otra cosa?

Los nombres son útiles porque todo cliente tiene uno (no tengo que proporcionárselo) y a veces hay requisitos no evidentes (ortografía especial, etc.) que resultan una buena fuente de conversaciones entre el cliente y el desarrollador, y de posibles errores. También se siente más “real” con nombres, las personas pueden involucrarse más con “necesito que alguien escriba mi nombre” que con “necesito que alguien escriba el nombre de esta fruta”.

Y como efecto secundario positivo, los participantes aprenden sus nombres mutuamente. :-)

¿Ha fracasado la simulación alguna vez?

No que yo recuerde. De vez en cuando tengo un participante en el curso que insiste en que la primera ronda representa una mejor estrategia de venta y que atrapar al cliente es una buena idea. Pero esto conduce, por lo general, a fuertes protestas del resto de los participantes y a algunas muy interesantes discusiones respecto al pensamiento a corto plazo frente al de largo plazo, por lo que no los consideraría fracasos.

Otras veces uno de los grupos mal interpreta las instrucciones y no sigue la política corporativa en la primera ronda, lo que estropea sus estadísticas. Pero entonces me centro en los números de los demás grupos o hago repetir la ronda.

A veces hay un desarrollador que es excepcionalmente bueno en la multitarea que puede diluir los resultados un poco. Pero no ha sido un gran problema hasta ahora.

En otros casos, un cliente se apasionará demasiado y comenzará a hacer el papel de “cliente difícil”, modificando los requisitos y volviéndose excesivamente exigente respecto de la calidad. Si observo que esto ocurre le pediré cortésmente que juegue con gentileza.

Otras veces, alguien se queja de que la simulación es demasiado simplista y que el efecto multitarea no aplica en proyectos “reales”. El resto de la clase normalmente ofrece sólidos argumentos en contra, utilizando ejemplos de su propia experiencia. Muy divertido de presenciar.

Finalmente, les recuerdo a los participantes que esto es sólo una simulación y que es, por definición, artificial. Depende de cada uno decidir qué aprender de ella y cómo esto aplica en su propio contexto.

Acerca de la traducción al español

Desde Scrum Manager www.scrummanger.net queremos agradecer a Henrik Kniberg el trabajo que está haciendo divulgando la gestión ágil de proyectos y facilitando la formación de los profesionales que seguimos esta forma de hacer proyectos. Su trabajo es una contribución invaluable en la mejora de los resultados de miles de proyectos, los cuales van a contribuir al desarrollo profesional y económico de las organizaciones que los realizan así como de las que reciben sus resultados.

Desde Scrum Manager hemos querido contribuir con el trabajo de Henrik traduciendo el juego the Multitasking Name. En esta traducción hemos participado las siguientes personas (por orden alfabético):

- Ángel Águeda Barrero
- Jordi Ariño
- José Miguel Vera
- Sergio Yazzi