

Extraído de una publicación de:



Autor Marc Bara



Fuente OBS Bussiness School



Link <https://www.obsbusiness.school/blog/la-matriz-de-stacey-para-elegir-proyecto-agil-o-predictivo>

Lectura 9

La matriz de Stacey para elegir proyecto "ágil" o "predictivo"

En muchas organizaciones hoy en día se está debatiendo sobre el Project Management "ágil" o "tradicional". Dejadme aportar algunos comentarios al respecto... Muchas voces se levantan sobre las ventajas de lo "nuevo" versus "lo tradicional", lo "ágil" versus lo "estático", el "valor" frente al "coste", y quizá habría que indagar un poco más en todo ello, desmitificar algunas posturas, y poner algo de luz en un debate que muchas veces está sesgado.



En la práctica, la cuestión es que nos planteamos empezar un "proyecto", una iniciativa, para crear un producto o servicio, o para desarrollar uno existente... Es así como muchos proyectos empiezan, y hay que primero reflexionar sobre cuán de predictivo o cuán de adaptativo debería ser nuestro método.

¿Deberíamos optar por un ciclo de vida de proyecto iterativo, para permitir cambios de requisitos muy frecuentes, o quizá un modelo absolutamente predictivo y en cascada nos será más útil en este caso? La opción entre si es mejor "agilidad", o el establecimiento de fases de proyecto secuenciales y cerradas, será la clave para el éxito del proyecto.

Podemos afirmar que las metodologías ágiles funcionan mejor en los desarrollos donde los requisitos no están fijados de inicio... ¡Pero no por pereza! O mala práctica. Sino porque no se puede, sería muy incierto, no tendría sentido invertir tanto tiempo o esfuerzo (para eso ya nos ponemos a probar cosas), etc. Por ejemplo, el intentar predecir qué layout, botones, funciones, van a gustar más a los usuarios de nuestra web, probablemente es teorizar demasiado. Lo mejor sería montar una primera versión, rápida, obtener feedback, iterar sobre ese feedback, y finalmente llegar antes a un producto testeado y útil con el máximo valor posible... ¿Suena a "agile"? Sí.

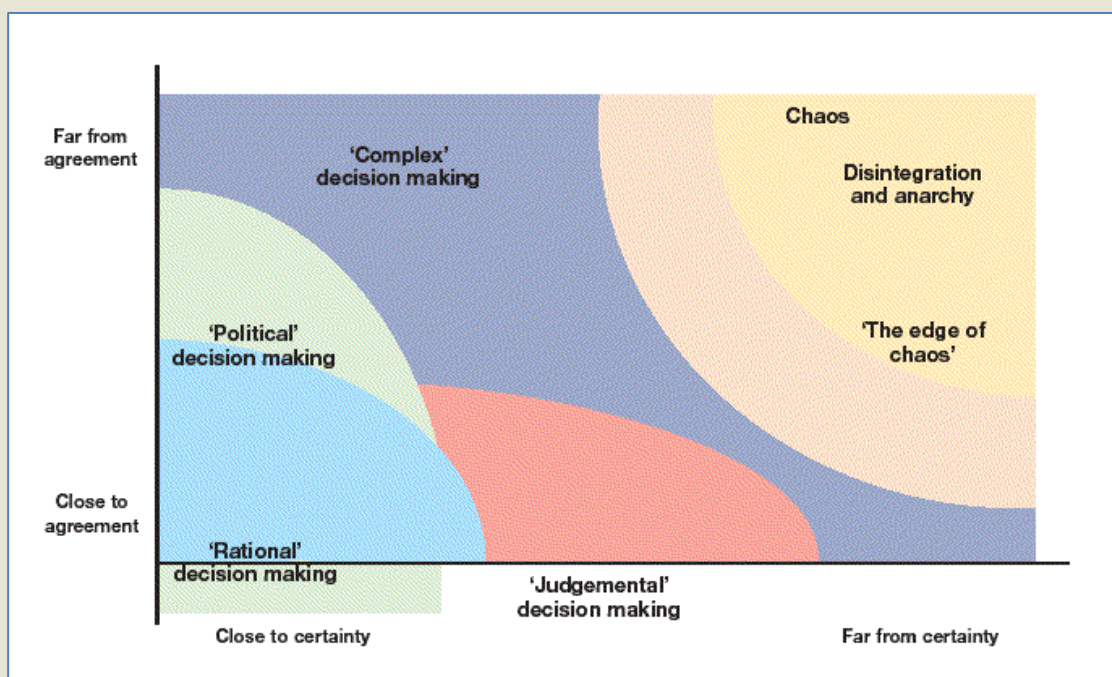
Por otro lado, cuanto tu proyecto es reformar la cocina de tu casa... ¿Qué le pedirías al "Project Manager", siquiera antes de empezar ni de haberle aprobado su propuesta? Obvio, le pedirías compromiso de tiempo, precio fijo, y además materiales, calidades y descripción exacta de cómo queda esa cocina. ¿Suenan a predictivo? Sí. ¿Sería algo totalmente en 'cascada', sin iteraciones de producto? Probablemente... No podemos tener un "prototipo" de cocina a medio proyecto... ¿Permite este método algún cambio? Por supuesto. No está en contradicción. Si a medio proyecto le pido un cambio de material al Project Manager, lo va a posibilitar, pero obviamente me va a cobrar ese cambio, según el impacto que tenga en la obra... Lógico, ¿verdad? ¿Cómo construiríamos una cocina con "sprints" y requisitos cambiantes? Mi argumento aquí es que lo predictivo, de toda la vida, ha admitido cambios también. Pero evaluando la consecuencia en los compromisos de tiempo y coste.

En este post podemos comentar cómo nos puede ayudar en este dilema una herramienta creada por Ralph Stacey, conocida como Stacey Diagram, donde



se muestra este espectro de entornos. El Diagrama de Stacey ofrece un método útil para seleccionar acciones de gestión adecuadas en un sistema complejo adaptativo, basado en el grado de certeza y nivel de acuerdo sobre el tema en cuestión.

Según él, el arte de la gestión y el liderazgo es tener una gran variedad de enfoques y saber cuándo utilizar cada método, y para ello propone utilizar un diagrama para identificar las decisiones de gestión. Como decimos, el grado de certeza y el nivel de acuerdo son los dos ejes del diagrama, que podemos ver en la siguiente figura.



Entre sus posibles aplicaciones se encuentran poder elegir entre diferentes enfoques de management o de liderazgo acerca de un tema o decisión específica, explicar una serie de decisiones, y comunicarse con otros sobre por qué un enfoque particular es apropiado. Cuando se necesitan alternativas creativas, también se puede utilizar para tratar deliberadamente de aumentar la incertidumbre y el desacuerdo, para empujar el sistema al borde del caos e intentar aumentar la creatividad.



En un sistema de ejes cartesianos se representa en el eje horizontal el grado de certeza, que aumenta cuando los vínculos de causa y efecto se pueden determinar, por ejemplo, cuando es una repetición de un asunto o decisión y se puede usar la experiencia pasada para predecir el resultado de una acción. Y disminuye la certeza cuando nos enfrentamos a situaciones nuevas, los vínculos de causa y efecto no están claros, y no hay experiencia pasada que permita predecir los resultados.

En el eje vertical se mide el nivel de acuerdo en un grupo sobre un asunto o sobre una decisión. La función de gestión o liderazgo requiere variar según el grado de acuerdo que hay sobre un tema.

Así pues, en el diagrama podemos identificar distintas zonas:

Zona de Decisión Racional

En el origen de ambos ejes tenemos la total certeza y el acuerdo total sobre el tema, lo que genera una región de decisión racional propicia para aplicar los enfoques de gestión tradicionales. En general la teoría de

gestión tradicional se ocupa de la región que se encuentra cerca de la certeza y cerca del acuerdo o Zona de Decisión Racional. Con técnicas que recogen los datos del pasado y se utilizan para predecir el futuro, planeamos caminos específicos de acción para lograr los resultados y monitorear el comportamiento actual para compararlo contra esos planes. Esta es una buena práctica de gestión: el objetivo es repetir lo que funciona para mejorar la eficiencia y la eficacia.

Zona de Caos

En el extremo opuesto, cuanto más nos alejamos hacia el extremo superior derecho nos encontramos con el caos... Las situaciones caóticas, en las que hay altos niveles de incertidumbre y desacuerdo, a menudo resultan en anarquía o destrucción. Los métodos tradicionales de planificación, visión, y negociación son insuficientes en estos contextos.

A veces lo que se intenta para no tener que hacer frente a este tipo de contextos es evitar los problemas que son muy inciertos y con poco acuerdo, lo cual, aunque puede ser una estrategia de protección en el corto plazo, es una estrategia desastrosa en el largo plazo.

Zonas de complejidad, de decisión política y decisión ideológica

Entre ambos extremos nos encontraríamos con la llamada Zona de Complejidad, que de hecho está cerca del “The Edge of chaos” o al borde del caos. En ella básicamente estamos lejos de los acuerdos, pero quizá la certidumbre está más acotada.

En otros casos, se trata de otros temas sobre los que, si bien hay un alto nivel de acuerdo, no hay certeza en cuanto a los vínculos de causa y efecto para crear los resultados deseados. En estos casos, monitorear contra un plan preestablecido no funcionará, pero un fuerte sentido de misión o visión compartida puede sustituir al plan. Las comparaciones se realizan no contra los planes, sino contra la misión y visión de la organización. En esta región, el objetivo es ir hacia un acuerdo sobre la situación futura a pesar de no haber caminos predeterminados y a esta la llamamos la Zona de la Decisión Ideológica.

Y también hay temas en los que sabemos con certeza cómo se crean los resultados, pero hay grandes desacuerdos sobre qué resultados son los deseables. En esta zona no sirven para trabajar ni los planes ni una misión compartida y en cambio se requieren decisiones políticas. La formación de coaliciones, la negociación y el compromiso se utilizan para dirigir y crear la agenda de la organización y la llamamos Zona de Decisión Política. En Dirección de Proyectos podemos pensar en aplicar un ciclo de vida en cascada para gestionar en las zonas que no son de complejidad, porque son regiones en las que podemos presentar modelos que extrapolar de la experiencia pasada y por lo tanto utilizar para predecir el futuro. En las zonas más alejadas de la “racional”, podríamos pensar en aplicar ciclos de vida iterativos para poder ir convergiendo a un terreno más sólido. O incluso podríamos identificar que estamos en zona de caos, y por tanto no es conveniente empezar con el proyecto en ese entorno.

En cualquier caso y como conclusión, podemos afirmar que es necesario reforzar la idea que los Project Managers necesitan tener una diversidad de enfoques para hacer frente a la diversidad de contextos, deben ser lo que podríamos denominar “agnósticos” en cuanto al método a aplicar.