

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Relaciones Humanas y Psicología

Maestría en Psicología Organizacional

con Orientación Gerencial

TRABAJO FINAL

El proceso de convertirse en... ágiles

Alumno: **Nestor Castagno**

Tutor: **Aristóteles Nielsen**

Diciembre 2019

Resumen

Las metodologías ágiles se están imponiendo en los procesos de gestión, principalmente del desarrollo de software, como respuesta a deficiencias de otros métodos más deterministas. Parten de los valores y principios del Manifiesto Ágil, evolucionan demandas y soluciones a través del esfuerzo colaborativo de equipos multifuncionales y autoorganizados. Estas prácticas nacen con la finalidad de aportar eficiencia de costos, tiempos y contenidos. Sin embargo, a veinte años vista, los resultados estadísticos no arrojan una mejora sustantiva de estas variables.

El objetivo de este estudio es determinar si el Enfoque Centrado en la Persona, de Carl Rogers, podría ser un factor diferencial en estos equipos de trabajo ágiles. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Los individuos que transiten por un “proceso de convertirse en personas”, de la manera que lo entiende Rogers, tienen más probabilidades de ser agentes promotores de mejores resultados dentro del paradigma ágil? En este contexto, la natural tendencia de las personas hacia el crecimiento y la adaptación, se favorece en un espacio de aprendizaje significativo e intercambio creativo.

La pregunta se responde a través de una revisión teórica de los postulados ágiles a la luz de la teoría de la personalidad de Rogers. Se indaga cómo un enfoque experiencial centrado en la persona puede aportar a la eficiencia de estas prácticas adaptativas. Los resultados indican que son esperables consecuencias positivas en la productividad y el desarrollo de recursos humanos.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda integrar las relaciones de ayuda rogerianas dentro de las nuevas metodologías de trabajo. Se podría analizar la conveniencia de incluir en los programas de estudio de las carreras con orientación organizacional este enfoque centrado en las personas.

Palabras claves: Counseling - Consultoría Organizacional - Manifiesto Ágil - Scrum.

Abstract:

Agile methodologies are imposing on management processes, mainly in software development, as a response to deficiencies of other, more deterministic methods. They are based on values and principles of the Agile Manifesto; they evolve of demands and solutions through the

collaborative effort of multifunctional and self-organized teams. These practices are born with the purpose of contributing efficiency of costs, times and contents. However, a vision of twenty years, the statistical results will not yield a substantive improvement of these variables.

The objective of this study is to determine if Carl Rogers' Person Centered Approach could be a differential factor in these agile work teams. To this end, the research question is as follows: Do individuals who move through a "process of becoming people", in the way that Rogers understand it, are more likely to be agents that promote better results within the agile paradigm? In this context, the natural tendency of people towards growth and adaptation is favored within a space of meaningful learning and creative exchange.

The question is answered through a theoretical review of agile postulates in light of Rogers' personality theory. It explores how an experiential approach centered on the person can contribute to the efficiency of these adaptive practices. The results indicate that positive consequences in productivity and human resources development are expected.

With this in mind, it is recommended to integrate Rogerian relations support within the new working methods. It could be analyzed convenience to include in the curricula of careers with organizational orientation this people-centered approach.

Keywords: Consultancy - Organizational Consulting - Agile Manifesto - Scrum.

Resumen	2
Palabras claves	2
Abstract:.....	2
Introducción.....	6
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos y Supuestos:	11
Objetivo General:.....	11
Objetivos Específicos:	12
Supuestos:	12
Marco Teórico:	14
Metodología:.....	14
Tipo de Estudio:.....	14
Desarrollo	15
Las razones de la vinculación teórica	15
PARTE 1 – AGILE es HUMANISMO	18
La cuestión del conductismo vs humanismo	20
La cuestión del funcionamiento integral.....	22
La cuestión de facilitar la emergencia	24
La cuestión del “qué me pasa con lo que pasa”	26
PARTE 2 – “Estar siendo” proceso	31
La cuestión de dónde poner el foco	32
La cuestión del tiempo y el aprendizaje.....	34
La cuestión de vivenciar “el sí mismo”	37
La cuestión de un desarrollo sostenible	39

PARTE 3 – RELACIONES DE AYUDA	42
La cuestión de facilitar el aprendizaje	42
La cuestión de quien decide	45
La cuestión de la universalidad	47
La cuestión del bloqueo comunicacional	49
PARTE 4 – EL ARTE DE SER FLEXIBLE	52
La cuestión del cambio fundamental	52
La cuestión de la creatividad	54
La cuestión del camino propio	57
La cuestión de la simplicidad	61
Conclusión	64
Discusión	69
Bibliografía	73
Anexos	76
Anexo I: Predictibilidad vs Adaptabilidad	76
Anexo II: Conclusiones del Standish Group	80
Anexo III - CHAOS Report 2015	82
Anexo IV: Manifiesto Agile, 2001	83

Introducción

El homínido que aferró una piedra para romper otra piedra seguramente no sabía que estaba creando el mazo (mucho menos que ese acto lo convertía en *homo habilis*). Aún seguía en la Prehistoria cuando a esa primera herramienta le incorporó un mango y creó el martillo, una máquina que le permitía vencer mayor resistencia aplicando menos esfuerzo. Tuvieron que transcurrir dos millones de años para que Arquímedes de Siracusa (uno de tantos *homos sapiens*) lograra formular el principio matemático de la palanca. Esa Grecia clásica sucedió hace poco más de dos mil años.

Al sumar racionalidad a la experiencia, comienza una escalada exponencial en los logros del hombre por transformar la realidad que habita. Un caleidoscopio vertiginoso que exige al hombre de esta época adaptarse al tránsito constante de tecnologías y teorías que responden a diferentes paradigmas coexistentes.

Las personas a lo largo de su cada vez más extensa e intensa vida activa deben afrontar distintas realidades laborales y convivir con diversos contextos socioculturales. Pero por debajo de esa permanente transición tecno cultural subyace la misma esencia humana, única e inmutable, la que nos conduce por *el proceso de devenir persona* y nos impulsa a encontrar un sentido de trascendencia para el tránsito por esta vida.

A lo largo de la historia, el hombre acude en ayuda del hombre mismo, en su afán por aliviar esta carga existencial. Una de las maneras que encuentra es intentando modelar la realidad para que coincida con su modo de sentir, pensar y actuar. Estos modelos filosóficos, morales, religiosos, educativos, terapéuticos, metodológicos o de cualquier otro orden de la vida que demande *normalización*, están formulados según la visión de ser humano imperante en la época y por lo tanto en el transcurso del tiempo van dejando lugar a miradas diferentes, con una constante en su fin último: ayudar a contener la humanísima angustia existencial.

Este trabajo pretende aportar una reflexión integradora sobre dos modelos de soluciones aplicados a problemas diferentes. Estos dos modelos, uno educativo terapéutico (Counseling) y el

otro metodológico organizacional (Agilismo) serán revisados en busca de las coincidencias que posibiliten la confluencia en un modelo más integrativo.

Planteamiento del problema

El problema de las Metodologías Ágiles

En la industria del software las metodologías se clasifican en dos grandes grupos: ágiles y tradicionales (o *pesadas*, en contraposición del término) según los principios generales que guían la selección de las prácticas incorporadas. Las características que permiten diferenciarlas son:

- Las ágiles se focalizan en las necesidades del cliente, mientras que las tradicionales son más respetuosas del proceso preestablecido, por tanto, más rígidas.
- Las tradicionales hacen hincapié en normas y estándares a seguir, mientras que las ágiles se basan en heurísticas y prácticas que se adaptan al proyecto en cuestión.
- Las ágiles entienden los cambios a lo largo del proyecto como algo natural, mientras que las tradicionales tienen un enfoque más predictivo y resistente al cambio.
- Las tradicionales ponen el acento en el control, con políticas y normas al respecto; las ágiles en el autocontrol de cada una de las actividades y en revisiones periódicas.
- Las ágiles intentan sumar al cliente al proceso de desarrollo como parte del equipo, no solo alguien que se informa en reuniones y aprueba hitos de control prefijados.
- La liviandad o pesadez de cada una se manifiesta en el tamaño de los equipos, la cantidad de roles y de artefactos del proceso

A pesar que a una de las clasificaciones se la denomina *tradicional*, haciendo una revisión cronológica de los principales hitos de cada corriente se ve que evolucionaron en paralelo. (Ver

[Anexo I: Predictibilidad vs Adaptabilidad](#)

Tabla 1 - Hitos paralelos de los enfoques predictivo y adaptativo)

En los años '50, hallar la manera de predecir la duración de un proyecto informático era una idea que desvelaba mentes con conceptos tayloristas remanentes. No hay espacio para pensar en

términos más adaptativos; tendencia que por otro lado ya comenzaba a aparecer en los procesos de producción de la industria japonesa, por ejemplo.

Esta corriente alcanza su máxima institucionalización en la década del '70 con el Project Management Institute, llegando a ser más importante el proceso que el producto, el cual muchas veces no llegaba a ver la luz. Mientras, otras industrias más evolucionadas, como lo era la automotriz, ya pensaban en términos de *entrega de valor* al cliente.

A partir de los '90 estas metodologías tratan de mostrarse menos rígidas, probablemente luego del contundente primer Reporte CHAOS (Standish Group, 1994) que en muchas ocasiones ha sido utilizado para apoyar la llamada “crisis del software”, y que demuestra que, sobre una base de análisis de 50.000 proyectos de diversa magnitud:

- El 31% se canceló antes de implementarse.
- El 53% se implementó con deficiencias.
- El 16% fue implementado con el 100% de alcance, en el tiempo y costo previstos.
- En promedio los proyectos tienen un 189% de sobrecostos.
- En promedio los proyectos exceden un 222% los plazos de tiempo.
- Solo el 61% de características y funciones solicitadas se terminan implementando

(Ver [Ilustración I - Resultados de Proyectos \(CHAOS Report, 1994, p. 2\)](#)).

El mismo informe expresa que solo en los Estados Unidos se gastaban más de 250 billones de dólares al año en proyectos de Tecnologías de Información y Comunicación, lo que indica que el impacto económico de sobrecostos es indudablemente significativo.

Como principales causas de esta baja performance se identificaron: requerimientos incompletos, deficiencias en el involucramiento del usuario y gestión de recursos, motivos por los que comienzan a popularizarse las prácticas más livianas y adaptativas en su espíritu, que desembocará en la Alianza Ágil (ver [Anexo IV: Manifiesto Agile, 2001](#)).

Según el Project Management Institute (PMI) el éxito de un proyecto se determinaba por el cumplimiento de tres variables: Plazo, Presupuesto y Alcance. La definición de los últimos años

incorpora el resultado satisfactorio del proyecto y elimina el cumplimiento del alcance, de esta forma el éxito de un proyecto queda definido por el Plazo, Presupuesto y Resultado Satisfactorio.

(ver [Ilustración II- Resultados s/método Moderno \(CHAOS Report, 2015, p. 2\)](#))

Este enfoque es más adaptativo porque no evalúa de forma estricta el logro del alcance inicial, sino el cumplimiento de las expectativas teniendo en cuenta que las mismas varían a lo largo del proyecto y deben ser gestionadas.

Siguiendo estos criterios, el mismo Standish Group reporta los siguientes datos sobre los proyectos del período 2011 - 2015:

- El 19% se canceló antes de implementarse.
- El 52% se implementó con deficiencias.
- El 29% fue implementado con resultado satisfactorio, en tiempo y costo previstos.

Los proyectos exitosos se incrementaron en un 13% y en la misma medida decrecieron los cancelados prematuramente. Sin embargo, se mantiene constante que más de la mitad no logra satisfacer las expectativas de prestaciones, costos ni oportunidad de puesta en marcha.

Se concluye que no hubo cambios significativos con el nuevo enfoque, el cual no fue realmente una solución superadora en términos de eficiencia.

Sin embargo, los encuestados mencionan que los principales factores que influyen en hacer proyectos exitosos no son en absoluto técnicos sino: **apoyo ejecutivo** (incluye tanto aspectos financieros como emocionales), **madurez emocional**: (“ser capaz de aceptar la realidad de las personas y cosas tal cual son”) e **implicación de los usuarios** (feedback, prototipado, revisión de requisitos).

En el informe del año siguiente (CHAOS Report, 2016) se augura a las organizaciones una “mano ganadora” si disponen de estas cinco cartas:

- Proyectos más reducidos (en gente y tiempo)
- Un sponsor (product owner) bien calificado
- Procesos más ágiles (ej. metodología Scrum)

- Equipos altamente calificados no solo en tecnologías, sino en agilidad
- La organización debe ser emocionalmente madura

Un cuarto de siglo ha transcurrido y, a pesar de los magros resultados, la tendencia general es mantenerse en la senda ágil, con el agregado de la “madurez emocional”, probablemente por el auge actual de las neurociencias.

Renate Motschnig-Pitrik, en el Capítulo “Developing Personal Flexibility as a Key to Agile Management Practice” de la obra “Systemic Flexibility and Business Agility”, vincula las prácticas de la gestión ágil con el enfoque experiencial centrado en la persona, para lograr reacciones oportunas ante el cambio en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto, a través de desarrollar una mayor apertura a la experiencia, la aceptación y la comprensión del otro y de las nuevas situaciones.

El investigador enuncia el problema de la baja performance de los proyectos, a pesar de las metodologías ágiles como:

“Utilizar una metodología basada en interacciones personales co-constructoras y de adaptación flexible al cambio constante, aplicando las técnicas y estrategias recomendadas, aunque muchas veces sin tener desarrolladas características personales como la transparencia de la congruencia interna, practicar la aceptación positiva incondicional y lograr que se perciba su comprensión empática de las necesidades del usuario y los problemas de los colaboradores”

Para clarificar, se toma como ejemplo la reunión diaria de sincronización, uno de los rituales de Scrum. Su objetivo es fomentar la colaboración entre miembros del equipo para aumentar su productividad, al hallar puntos en los que pueden ayudarse unos a otros.

Si se concibe esta reunión desde un punto de vista meramente mecanicista se convierte en una simple transferencia de información, y no podremos empatizar con la necesidad del otro para auxiliarlo en su tarea en algún momento del día, sino que regresaremos a nuestro escritorio a enfrascarnos en nuestro trabajo y, a lo sumo, volveremos a confraternizar en el almuerzo.

Cada miembro del equipo inspecciona el trabajo que se está realizando (tareas inter dependientes, progreso hacia el fin de la iteración, impedimentos que atentan contra ese objetivo) con la finalidad de poder hacer las adaptaciones que permitan cumplir con el compromiso conjunto que se adquirió para esta iteración (en la reunión de planificación).

Si esta inspección la encaramos con el simple espíritu de "atenerse a los hechos", no se dará el proceso creativo de hallar soluciones innovadoras y quizás encontraremos más de una excusa o culpable que justifique por qué no llegamos a cumplir los plazos autoimpuestos, para evitar hacernos cargo de la parte de responsabilidad que nos cabe.

¿Qué he hecho el día de ayer? ¿Qué voy a hacer hoy? ¿Qué impedimentos tengo para cumplir? Estas son las tres respuestas que brinda cada uno al resto del equipo para dar cuenta de su *aquí* y *ahora* en el proyecto. Respuestas que pueden ser evaluadas a distintos niveles, desde uno meramente superficial y objetivo que se detenga en el relato descriptivo del trabajo, hasta otro más profundo al que pueda acceder un facilitador predispuesto a una escucha activa, para descubrir los aspectos subjetivos y resistencias no conscientes sobre los cuales deberá ayudar en algún momento para que esa persona pueda cumplir con la tarea comprometida, sin que ello le demande un aumento de su nivel de estrés o neuroticismo. Por el contrario, debería ser fuente de satisfacción y motor de desarrollo personal.

Objetivos y Supuestos:

Objetivo General:

El objetivo principal de esta investigación es indagar las raíces comunes originantes de los pensamientos que inspiran a ambas disciplinas: consultoría psicológica y prácticas ágiles.

Primera pregunta: ¿son válidas las condiciones básicas enunciadas por Rogers para “estar siendo” de una manera experiencial y fenomenológica, en el contexto de equipos ágiles?

Segunda pregunta: ¿establecer relaciones de ayuda como las que Rogers propone, aportan buenos resultados en el ámbito laboral, al contribuir que el individuo transite su proceso de devenir persona?

Tercera pregunta: ¿qué consideraciones requiere un modelo de intervención en el ámbito de la gestión organizacional, que permita hacer más efectivas las metodologías ágiles?

Objetivos Específicos:

1. Identificar constructos “humanistas” en Agile y conceptos “ágiles” en Counseling, mediante la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material bibliográfico de ambas disciplinas, con el objeto de delinear un discurso común.

2. Indagar acerca del estado del arte actual y los ámbitos de aplicación de ambas disciplinas, a través de información recopilada de diversas fuentes documentales, con el fin de identificar posibles cursos de acción en búsqueda de su concurrencia.

3. Evaluar el potencial impacto del cambio paradigmático producto de la disrupción digital, a través del enfoque descriptivo consistente en la caracterización del fenómeno, con el fin de establecer su comportamiento, en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad.

4. Postular la posibilidad de una formación complementaria para counselors y agilistas, que integre elementos de ambas disciplinas, con vistas a una adecuada preparación para gestión de equipos y proyectos organizacionales.

Supuestos:

Primer supuesto: el espíritu de las metodologías ágiles requiere de personas abiertas a la experiencia, con capacidad de adaptación a entornos variantes, y potencial de reflexión para resignificar las experiencias vividas y mantener la integridad ante el cambio constante.

Segundo supuesto: el Counseling Organizacional (o Laboral) necesita encontrar un marco de trabajo congruente con sus tres condiciones básicas: transparencia de la coherencia interna, percepción de la comprensión empática y aceptación positiva incondicional, para insertarse en la dinámica organizacional.

Supuesto final: aquellas personas que integren en su formación la habilidad de establecer relaciones de ayuda, de la manera que las concibe el Enfoque Centrado en las Personas, con las prácticas de desarrollo iterativo-incremental y adaptación continua del Agilismo, tendrán mejores

oportunidades de integrar equipos de trabajo motivados, en entornos psíquicamente saludables y con buenos resultados tanto para la empresa como para satisfacción personal.

Como conclusión las personas aptas para ejercer su rol profesional de counselor pueden hallar un campo propicio en organizaciones que gestionan proyectos según estos nuevos principios ágiles; de igual manera las empresas que quieran iniciar un proceso de cambio paradigmático pueden enriquecerlo mediante el aporte de quienes encarnan las actitudes básicas imprescindibles para que los cambios sean trascendentales y perduren en el tiempo.

Marco Teórico:

El Manifiesto Agile (Kent Beck y otros 16 representantes del desarrollo ágil de software)

En febrero de 2001, en una estación de esquí en Utah, diecisiete personas se reunieron para esquiar, relajarse e intentar encontrar un denominador común en las nuevas formas de trabajo que ellos mismos estaban creando. Representantes de Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming, y otros que simpatizaban con la necesidad de una alternativa a los procesos tradicionales de desarrollo de software concluyeron en un Manifiesto para el desarrollo ágil de software, firmado por todos los participantes.

El Enfoque Centrado en la Persona (Carl Rogers, 1961. *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston, EUA: Houghton Mifflin. Traducción española de 1972: *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*. Buenos Aires, Argentina: Paidós).

En la Universidad de Chicago, desde 1945, con el establecimiento del Centro de Orientación, desarrolló un ambicioso programa de investigaciones en el campo de la psicoterapia, elaboró escritos teóricos en los que planteó la mayor importancia de la relación interpersonal y las actitudes promotoras del desarrollo humano sobre las técnicas empleadas; y esbozó por primera vez su visión de la persona, su funcionamiento y sus relaciones, estableciendo los principios que luego se desarrollaron en el enfoque centrado en la persona.

Metodología:

Tipo de Estudio:

Análisis Comparativo (académico).

Desarrollo

Las razones de la vinculación teórica

El Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software expresa: “Estamos **descubriendo** formas mejores de desarrollar software tanto por **nuestra experiencia** como **ayudando** a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar: 1) **Individuos e Interacciones...**2) **Software funcionando...** 3) **Colaboración** con el cliente... 4) Respuesta ante el **cambio**” (Agile Manifiesto, 2001)

El primer punto en común es el valor dado a la experiencia propia como fuente de saber. Rogers comienza cada uno de los capítulos de su libro con una referencia a la experiencia vivenciada que da lugar a ese escrito. Las conclusiones que dan forma a su propuesta de intervención surgen de la observación de la realidad que lo circunda, convalidadas luego por trabajos de investigación con alto rigor científico.

Nacido en una familia de fuerte ética protestante, desde los doce años desarrolla su interés por la investigación científica que aplica a proyectos propios de la granja donde vivían. En sus inicios universitarios, en un viaje religioso a China, además de conocer a la que sería la madre de sus dos hijos, se independiza de los mandatos religiosos de sus padres. Mientras estudia psicología comienza a trabajar en un Instituto de Orientación Infantil donde la dura realidad lo confronta con su formación académica. Las necesidades económicas lo llevan a Rochester, Nueva York, donde continúa trabajando con la infancia y cuestionando los conceptos aprendidos al confrontarlos con su propia experiencia. Al momento de escribir el Proceso de Convertirse en Persona ya había transitado doce años por la Universidad de Chicago y otros cuatro en la de Wisconsin, donde alternó la clínica terapéutica con la investigación y la enseñanza.

Otro punto de contacto es la experiencia enriquecedora de ayudar a terceros. Rogers llama a su modo de intervención, relaciones de ayuda, y destaca que son un camino de dos vías donde los dos extremos de esa relación se ven afectados y mutuamente enriquecidos. Rescata el trabajo de Bergman (1950) sobre la relación entre la técnica empleada y la respuesta recibida, donde se concluye que las respuestas que “reflejan sentimientos” son más efectivas que las evaluativas,

interpretativas o estructurantes (Rogers, 1972). Esta técnica del reflejo elucidatorio es la que se observa en las sesiones grabadas de Rogers.

Los firmantes del Manifiesto Ágil escogen como primer eje axiológico poner a las relaciones interpersonales por sobre procesos y herramientas. Un comentario actual de quien trajera el Enfoque Centrado en la Persona a la Argentina, ilustra el “estar siendo con el Otro”:

“No somos causados ni determinados por nuestra historia, somos un organismo que fluye en contextos de conversaciones con los otros y allí devenimos narrándonos. Somos la narración de ese estar hablando con los demás y haciendo lo que denominamos “noción de sí mismo”. Autoconcepto que se co-construye en los instantes que vamos transitando en ese dialogo, entrama que incluye la historia, el presente, el futuro y el azar de cada momento, todo junto en la instancia que somos siendo en acción mientras vivimos.” (A. Sánchez Boda, Facebook, 20 de mayo de 2019).

También coinciden en la concepción no dogmática y no directiva. El agilismo surge como un contra movimiento en oposición a los “*projects managers*” y al PMI Bok, promulgando una serie de guías de acción adaptables a cada situación en particular, y que deben revisarse periódicamente en un contexto de negocios cambiante e impredecible. En sus primeros estadios el encuadre rogeriano se conocía como terapia no-directiva, surgida de la experiencia con la madre de un paciente de Rochester con la cual descubre que es el cliente quien sabe realmente lo que le afecta y hacia dónde dirigirse, y que él solo debía confiar en la dirección que decidiera imprimirle al proceso. Rogers siempre alentó a sus discípulos a cuestionar sus propias ideas y que no quedaran adscriptos a ninguna “escuela” de psicoterapia, incluida la centrada en el cliente.

Programación Extrema (XP) es uno de los métodos ágiles pioneros, surgido a finales de los '80 por el trabajo de Kent Beck, Ward Cunningham y Ron Jeffries a la luz del proyecto Chrysler C3. Se estructura en base a 5 valores: Comunicación, Simplicidad, Retroalimentación, Valor y Respeto) que dan sustento a catorce principios y veinticuatro prácticas (Beck, 1999). Esta idea de valores y principios es aplicada luego en el Manifiesto Ágil.

Una de sus exigencias es que el cliente se integre al día a día del proyecto para dar retroalimentación en tiempo real sobre lo que se va construyendo. Otra característica es la programación de a pares, ya que considera que el valor de un código revisado y discutido en el momento de ser escrito supera el costo de asignar a dos personas a esa tarea. Propicia el desarrollo conducido por las pruebas (Test-driven development) que significa escribir primero un test y luego el código que no falla al pasar esa prueba (Martin, 2003: 39); esto es un criterio puramente basado en la verificación empírica, a diferencia del enfoque tradicional en el que primero se hacía un diagrama de lógica, luego el código y por último el test, secuencia mucho más analítica y basada en la teoría.

Todas estas características hablan del valor asignado a las relaciones interpersonales, a la verificación de la experiencia directa, a la no-directividad del proceso y a la ausencia de dogmas y normas prefijadas de antemano.

Estas son algunas de las tantas razones que permiten ilustrar la decisión de vincular las nociones más profundas del agilismo con las líneas directrices de la teoría de Rogers.

PARTE 1 – AGILE es HUMANISMO

Desde los discípulos de Sócrates ya se derivan dos cosmovisiones presentes hasta nuestra época. La lógica y la observación de Aristóteles como extrospección para comprender el mundo. Y la visión platónica, orientada más a la introspección (conócete a ti mismo).

El mundo occidental ingresa luego en un largo período teocéntrico, y en el siglo XIX tanto Kierkegaard como Nietzsche ven que ya no existe un Dios todopoderoso que rige la vida cotidiana del hombre. Ambos acuerdan sobre los aspectos irracionales de la vida, la decadencia moral de la sociedad y la corrupción de la religión. A pesar que ambos hacen hincapié en la naturaleza subjetiva de la moralidad, no coinciden en lo que esto significa.

Kierkegaard la resuelve dentro del cristianismo, sosteniendo el principio de compromiso con Dios para construir la identidad, evitando caer en un estado de desesperación.

En antítesis, Nietzsche sostiene que este compromiso genera dependencia, y apunta al individualismo y la autonomía. El Superhombre capaz de reconocer y celebrar la voluntad de poder como antítesis a la mentalidad maestro-esclavo reinante.

Una visión hábilmente distorsionada de esta filosofía daría origen al nazismo donde el hombre superior se impone a hombres de otras razas y nacionalidades más débiles.

Es en este contexto de postguerra y en oposición al marxismo, donde Sartre reelabora su existencialismo ateo de “El Ser y la Nada”, mediante una conexión entre la trascendencia constitutiva del hombre (el sentido del ir más allá) y la subjetividad (hombre no encerrado en sí mismo, sino en un universo humano) en “El Existencialismo es un Humanismo”.

Sartre intenta una síntesis, cuando dice “*Yo creo que un hombre puede siempre hacer algo diferente de lo que se haya hecho con él*” (1969), está dando pie a la corriente psicológica promovida por Maslow, Carl Rogers, Allport y Erick Fromm, conocida como "Tercera Fuerza", en oposición al Psicoanálisis y el Conductismo que conciben a la persona como un ser predeterminado.

En este enfoque se vuelve a una mirada positiva de la persona, a su tendencia hacia la maduración, así como a la libertad que tiene de elegir su destino, sosteniendo que poseen la

capacidad para controlar sus vidas y evitar ser manipuladas por el ambiente, y la capacidad de elegir vivir de acuerdo a valores humanos superiores.

La inmediatez y el cambio como constantes de esta época nos obligan a examinar las mismas cuestiones planteadas por Kierkegaard y Nietzsche. A medida que el predominio de la ciencia explica características y comportamientos de todo nuestro mundo empírico, tenemos la necesidad de encontrarle un sentido de trascendencia a nuestra realidad, un nuevo modo de explicar el universo y deconstruir los valores éticos y morales de esta sociedad.

En esta primera parte del trabajo se indaga en el sustrato humanista del movimiento Agile, a través de cuatro conceptos que se extractan de los valores y principios del Manifiesto Agile: interacción, motivación, autoorganización y reflexión.

La interacción entre individuos es el valor fundante del agilismo, y puesto que no somos individuos sin contexto, que existimos sólo como parte de un "Nosotros" también lo es para Rogers, quien plantea que, para establecer una relación auténticamente humana, que derive en una interacción de beneficio mutuo entre dos personas, es condición necesaria que ambos se despojen de sus creencias, tendencias y actitudes personales de modo de no ofrecer ninguna base concreta, sobre la que el otro pueda fundar sus actitudes defensivas y prejuiciosas, logrando una conexión desde la consideración de las mutuas singularidades.

La motivación es un factor crítico en una propuesta de trabajo ágil, para sostener el ritmo y el empuje del equipo hacia el logro de objetivos superadores. Rogers denomina como **tendencia actualizante** al único concepto motivacional de su teoría de la personalidad, describiéndolo como una energía vital que constantemente impulsa a la persona a hacer lo mejor que pueda en sus circunstancias. Desde ese punto de vista la motivación es un vector de fuerza, no es "positiva" ni "negativa" (Mearns y Thorne, 2000), y como todo vector puede ser amplificado o anulado dependiendo de la dirección de los distintos vectores que interactúen en el mismo plano contextual.

La autoorganización de los equipos, y por extensión de los individuos que los conforman, es una condición *sine qua non* de las prácticas ágiles, con el convencimiento que solo el equipo conoce

cuál es su mejor dinámica de funcionamiento, y el más indicado para encontrar los propios mecanismos de ajustes. En la técnica rogeriana del reflejo del sentimiento puede apreciarse un mecanismo de interacción que facilita que ciertos elementos del "fondo" de la experiencia pasen a integrar la "figura" (Kinget, 1967), o acentuar la figura tal como el sujeto la percibe, darle luz por contraste, ampliarla o invertirla, posibilitando una reorganización del campo perceptual. Lo importante de destacar de este proceso es que siempre se hace a partir de los elementos que dispone la persona en su campo experiencial, no agregando nada del mundo exterior que la misma persona no decida incorporar.

Los momentos retrospectivos están previstos en casi todas las metodologías ágiles como espacios donde reflexionar sobre cómo se viene desarrollando la dinámica relacional del equipo. Es un proceso de metacomunicación donde se busca tomar conciencia de elementos ocultos de la relación. En toda relación humana hay una parte connotativa, generalmente más grande y psicológicamente más significativa que la hablada, para la cual el mejor facilitador es la congruencia y la franqueza (Mearns y Thorne, 2000). El entrenamiento en la resonancia relacional facilita resolver las incomodidades que suceden en la comunicación cuando se siente que algo importante no se está diciendo.

La cuestión del conductismo vs humanismo

En los '80 Kent Beck y Ward Cunningham usan las tarjetas CRC (Clase-Responsabilidad-Colaboración) en el paradigma "*de objetos*" para representar objetos dotados de comportamiento y responsabilidades, que colaboran entre sí para lograr que el sistema funcione, en contraposición al esquema "guionado" de antemano que proponía el paradigma "procedural" imperante.

Ya no se trata del orden preestablecido por una programación lineal, sino que cada **clase** (abstracción del objeto) asume la **responsabilidad** sobre parte del dominio y provee mecanismos de **colaboración** (métodos) con otros objetos para lograr el funcionamiento integral del sistema. Análogamente, se puede trazar el paralelismo en la psicología, entre el enfoque conductista que

puede “guionar” externamente la conducta humana y el enfoque existencial-humanista que deposita en cada persona la responsabilidad por su comportamiento.

Los firmantes del Manifiesto adherían a este nuevo paradigma, el espíritu del mismo está reflejado en el primer valor: “**Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas” que, sin negar el valor de los procedimientos y los estándares organizacionales, coloca a las personas sobre ellos como destinatarios de sus beneficios, y a las relaciones interpersonales como los vasos comunicantes por donde fluye la energía transformadora de la organización.

Los detractores del agilismo, abroquelados en su paradigma predictivo, temerosos de esta descentralización de responsabilidades, desconfían de la calidad de un producto resultante de un proceso “anárquico y caótico” donde los roles se difuminan y las decisiones quedan en manos de un grupo de jóvenes que creen saber “lo que hay que hacer”. Si bien es cierto que algunas metodologías ágiles parecen sugerir esto, lo hacen con la intención de aliviar el management excesivo allí en donde no es necesario. El principio 9 “La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad” se encarga de reafirmar el compromiso con la calidad a lo largo del proceso, atributo que no es negociable a favor de mezquinos intereses individuales.

Skinner (citado por Rogers, 1972: 323) afirmaba “*En un futuro no muy lejano posiblemente sea posible mantener en cualquier estado las condiciones de la vida normal con respecto a las motivaciones y emociones.*” en alusión a los progresos químicos y psicológicos que avanzaban en esa área, sin vislumbrar los riesgos de una mala utilización de ese poder. Según Skinner, buena parte de la conducta responde a un condicionamiento operante, y si este fuera consciente e intencional sería posible controlar la conducta humana. Obviamente, estas líneas investigativas inquietaban a Rogers, quien anticipaba consecuencias nefastas si estas técnicas de manipulación no eran utilizadas éticamente.

Rogers fue contemporáneo de Skinner, y en 1956 sostuvieron un debate sobre la orientación que debían tomar las ciencias de la conducta. Hoy el debate vuelve a estar vigente, con técnicas nuevas que aprovechan las redes sociales y los modelos cognitivos para lograr esos mismos fines.

En ese sentido, un modelo de relacionamiento auténtico como el aquí propuesto va en la línea de preservar la autogestión del trabajo, la integridad de las personas y el carácter evolutivo del proyecto, rasgos distintivos de las organizaciones **teal** (Laloux, 2016) hacia las que parece encaminarse el nuevo estado de conciencia de la humanidad.

La cuestión del funcionamiento integral

“Los proyectos se desarrollan en torno a individuos **motivados**. Hay que darles el **entorno** y el apoyo que necesitan, y **confiarles** la ejecución del trabajo”. El principio 5 del Manifiesto sintetiza tres condiciones esenciales para el funcionamiento armónico y productivo de las personas que desarrollan su trabajo como parte de un equipo.

La **motivación**, como motor interno del individuo que expresa un comportamiento congruente con su sí mismo, se traduce en espíritu de logro y producción creativa puesta al servicio de los esfuerzos mancomunados del grupo.

El **entorno**, como factor condicionante de este despliegue completo de la personalidad, y sobre el cual opera la metodología con dinámicas facilitadoras de la emergencia personal sin que se sientan invadidos en su campo experiencial interno.

La **confianza**, como autoestima de la persona consciente de sus capacidades y de sus posibilidades, y como seguridad psicológica del grupo que lo va a aceptar tal cual es, sin juicios previos y en total respeto de su subjetividad.

Tres conceptos básicos, que cobran significancia insertos en una cosmovisión del mundo como “**algo por hacer**”, que naturalmente encaja con los individuos que se encaminan hacia una adecuada manera de relacionarse con él. Autores del Manifiesto sostienen que una nueva metodología exige una nueva ontología (Marick, 2008). Lo “que hay” en esta nueva Gestalt no estaba configurado del mismo modo que en la anterior, y hay que lograr el “*mindset*” a las nuevas percepciones. Haciendo una analogía biológica, las metodologías tradicionales responden a una ontología estructuralista, donde los patrones estables tienen prioridad y el cambio es discontinuo, mientras que el agilismo se emparenta con la ontología autopoietica (Maturana, 1973) que explica

la organización del sistema como una generación dinámica de la identidad desde las propias operaciones de los seres vivos.

Las motivaciones no serán las mismas para quien tiene en su ontología a la entropía como algo fundamental y se enfrasca en una lucha constante contra ella, condenada al fracaso a medida que el producto crezca; que para quien entiende la naturaleza del software como algo emergente, y que tan solo debe comprender la forma correcta de acomodarse a esa naturaleza cambiante.

El entorno de trabajo no tendrá el mismo desenvolvimiento para una función de testing en la ontología “convencional”, donde la prueba es esencialmente para encontrar errores; mientras que, en una ontología ágil, las pruebas son un punto de encuentro para verificar la correcta comunicación entre programador y negocio, en el entendimiento que espacios de trabajo comunes generan aprendizaje.

El clima de confianza no será el mismo en una ontología donde predomina el especialista y la función diferenciada que en aquella donde se relativizan los roles y se da espacio al ingenio de los individuos “no-necesariamente-genios” dispuestos a confiar en ellos y en una disciplina que se co-construye ad-hoc a medida que avanza el proyecto.

Lo “que hay” en el mundo ágil tiene mucho en común con lo que encontró Rogers cincuenta años antes, cuando construía su propia metodología psicoterapéutica basado en el sustrato empírico que le proporcionaban sus pacientes anhelantes de hallar una vida plena (Rogers, 1972)

Comienza por definir lo “que no hay” en su ontología de “la persona que funciona de manera integral”. Para estas personas no constituyen una meta en su proceso de vivir, ni el equilibrio homeostático ni la reducción de tensiones. Pudo observar una orientación elegida por el organismo en su totalidad, un proceso de ir en una dirección con ciertas características universales.

Esta tendencia a un funcionamiento pleno, según observó Rogers, presentaban a menudo ciertas características comunes: a) una mayor **apertura a la experiencia**, donde los estímulos son totalmente accesibles a la conciencia, sin represiones ni subcepciones. b) una tendencia al **vivir existencial**, en el momento presente, con un máximo de adaptabilidad, lo cual implica descubrir la

estructura de la experiencia en el mismo proceso de vivirla. c) una mayor **confianza en el organismo**, orientados a hacer lo que les “parece bien” confiando en su intuición para la mejor respuesta posible, aun cuando desde el prejuicio suene “políticamente incorrecta”.

Las implicaciones esperables del devenir de este proceso hacia una persona más fluida, parecen encajar perfectamente con el tipo de persona que funcionaría integralmente en una ontología ágil. A saber: a) una **nueva perspectiva de la libertad**, tan lejos del “libre albedrío” como del determinismo del pasado, b) una **creatividad plena**, no necesariamente “adaptada” a su cultura, capaz de sobrevivir a condiciones cambiantes, c) **confiabilidad en la naturaleza humana**, sin temores a sus impulsos irracionales, dado que participa conscientemente de las actividades de autorregulación de su organismo para vivir en armonía consigo mismo y con los demás.

La cuestión de facilitar la emergencia

Rogers ya había formulado los principios fundamentales del Enfoque en Counseling and Psychotherapy (1942) y Client-Centered Therapy (1951) y seguía preguntándose cuáles eran los atributos de su personalidad o las características de su método que le permitían lograr resultados positivos a las personas en cuanto a su proceso de desarrollo.

En 1954 esboza una teoría general sobre las relaciones de ayuda, que considera es aplicable en cualquier ámbito de interacción entre personas, y no solo acotada a una sesión de psicoterapia. *“Si puedo **crear un cierto tipo de relación**, la otra persona descubrirá en sí mismo su capacidad de **utilizarla para su propia maduración** y de esa manera se producirán el cambio y el desarrollo individual”* (Rogers, 1972: 40).

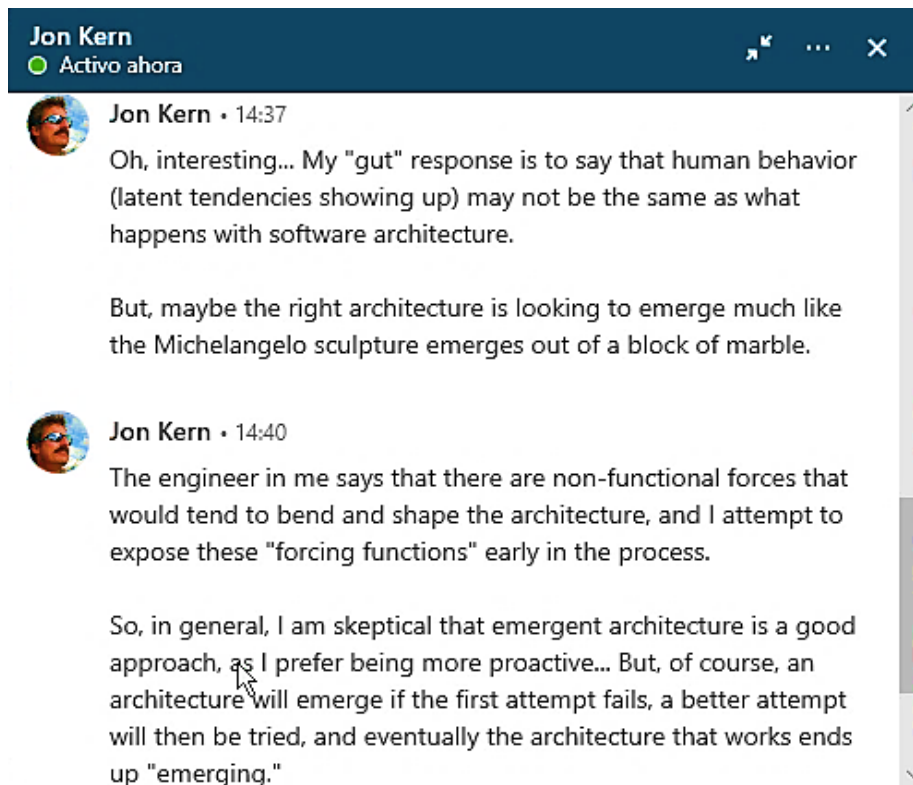
Este **tipo de relación** se caracteriza por una **transparencia** en la conducta que permite que la otra persona pueda observar una coherencia entre los sentimientos, pensamientos y manifestaciones de la conducta (hacer, decir). También por la capacidad de **aceptar al otro** como un ser diferente y valioso por su propia individualidad, y por la **comprensión** de su mundo interno tal como él mismo lo percibe.

En cuanto a esa **capacidad interna** de auto desarrollo es lo que Rogers llama **tendencia actualizante**, y constituye el impulso vital de toda vida orgánica (la raíz biológica de la especie humana) que se manifiesta en forma de expansión, autonomía, maduración, tendencias al despliegue de todas las capacidades del organismo. Los procesos de culturalización sedimentaron esta tendencia bajo lo que conocemos como mecanismos de defensa psicológicas, y el aporte de Rogers es mostrar que estas “auténticas relaciones humanas” contribuyen a que aflore.

Los chinos hablaban del "CHI" y los coreanos del "KI", mucho antes que Jesucristo, llamando con ese nombre a una fuerza organísmica interna. El filósofo francés Henri Bergson (1911) también hablaba de **elán vital** (Sánchez Bodas, 2019) como pulsión de vida, sumándose a los *conatus* de Spinoza y el *quiasmo* de Merleau Ponty.

Esta idea de que la energía transformadora no es algo externo que hay que adquirir de alguna manera, sino que está latente en el seno mismo de la persona (o de los grupos que se constituyen en un relacionamiento auténticamente humano) dispuesto a emerger cuando las condiciones contextuales son favorables dan forma al postulado del principio 11 del Manifiesto: “**Las mejores arquitecturas**, requisitos y diseños emergen de **equipos autoorganizados**”.

En el marco de este trabajo se le solicita a Jon Kern por LinkedIn una reflexión acerca de la posible similitud entre la emergencia de la arquitectura y la tendencia actualizante proveniente de una energía organísmica. Acepta que el David de Michelangelo esté en el bloque de mármol, pero que no surgió por generación espontánea. La arquitectura también requiere de un enfoque proactivo, accionando sobre las "funciones de fuerza" adecuadas por medio de un proceso de “prueba y error” hasta que eventualmente la arquitectura que funciona termina "emergiendo".



The image shows a screenshot of a LinkedIn message from Jon Kern. The header bar is dark blue with the name 'Jon Kern' and a green status indicator 'Activo ahora'. The message content is as follows:

Jon Kern • 14:37
Oh, interesting... My "gut" response is to say that human behavior (latent tendencies showing up) may not be the same as what happens with software architecture.

But, maybe the right architecture is looking to emerge much like the Michelangelo sculpture emerges out of a block of marble.

Jon Kern • 14:40
The engineer in me says that there are non-functional forces that would tend to bend and shape the architecture, and I attempt to expose these "forcing functions" early in the process.

So, in general, I am skeptical that emergent architecture is a good approach, as I prefer being more proactive... But, of course, an architecture will emerge if the first attempt fails, a better attempt will then be tried, and eventually the architecture that works ends up "emerging."

Fuente propia. Respuesta de Jon Kern, LinkedIn, 2019

Parafraseando a Kern, las “funciones de fuerza” que utiliza Rogers son las tres condiciones básicas de su método (transparencia de la **congruencia** interna, **aceptación** positiva incondicional y percepción de la **comprensión** empática), el proceso de “prueba y error” Rogers lo apalanca en las relaciones de ayuda. La nueva “arquitectura de persona” que va emergiendo, según lo verificó empíricamente Rogers a lo largo de sus investigaciones clínicas, es en el sentido de una persona más creativa y expresiva, mejor adaptada al relacionamiento interpersonal, y autónoma para funcionar con mayor eficacia, ya que comprende aspectos de sí misma anteriormente reprimidos, y comienza a ser la persona que desea realmente ser. La construcción de una identidad basada en lo que podríamos convertirnos (Hall, 2003), y no en cómo nos han representado. El hombre como posibilidad, una vez quitados todos los condicionantes, como se quita el excedente de mármol para que surja el David.

La cuestión del “qué me pasa con lo que pasa”

La angustia existencial en estos tiempos de modernidad líquida (Bauman, 2002) se debate en la ambivalencia entre la ética del trabajo (por el trabajo mismo, postergando el placer y el ocio) y la estética del consumo (concreción del placer inmediato, sin abstenciones ni renunciamentos), y

en este doble rol de productores y consumidores, meramente instrumental y axiológicamente contradictorio, se verifica un aumento generalizado del neuroticismo.

En el capítulo 7, Rogers (1972) describe las etapas que recorre una persona, según lo que observó en su experiencia clínica, en el flujo continuo que va desde una rigidez perceptual más o menos aguda hasta lograr una estructura psíquica mucho más flexible y congruente con las vivencias diarias, y un funcionamiento autónomo que no depende de la valoración externa.

Seguramente en un ámbito laboral, a diferencia de una instancia terapéutica, no se verifica el ingreso de individuos con un grado de estasis o fijeza tal que constituya una patología porque serían detectados en un psicofísico previo. No obstante, es aplicable el parangón dado que, según Rogers, la etapa de cambio está precedida por el recibimiento afectuoso en el nuevo espacio que comienza a transitar (el cual puede ser terapéutico o laboral).

Esta aceptación incondicional y de todos los aspectos de su persona por parte del Otro, hace que él mismo pueda percibirse menos malo o desagradable, logrando así destrabar la propia comunicación interna y que pueda preguntarse: “**qué me pasa con lo que pasa** en este contexto?”. Pregunta que le permitirá ver las incoherencias entre su sí mismo y la experiencia del acontecer diario, situación que lo obliga a calzarse la “máscara” para afrontar una realidad que no puede disfrutar en plenitud.

A medida que la relación con el grupo se hace más profunda y humana, comienza a expresar sus sentimientos con más libertad, a deconstruir sus modelos mentales previos; y a ser consciente de su experiencia, aceptando plenamente su responsabilidad por lo que está transitando. Este fluir hacia un Sí mismo más integrado con sus vivencias, posibilita que pueda verse ya no como un objeto a merced de las circunstancias, sino una conciencia subjetiva y reflexiva, congruente con sus propias experiencias.

Etapas / Aspecto	Estasis o Rigidez	Clima receptivo	Iniciativa de cambio	Relajación sentimiento	Constructo + flexible	Aceptación consciente	Flexibilidad autónoma
Simbolismo	alejado de su vivencia, incapaz de simbolizar	diferencia significados limitada y burdamente	diferencia significados más nítida y menos gral.	tendencia a simbolizar con mayor exactitud	admite que es capaz de verificar sus símbolos	entra en un proceso de significado personal	exactitud en diferenciar significados personales
Comunicación	sólo habla de hechos externos (peligrosa)	se afloja al ser bien recibido con afecto	habla del sentimiento en tiempo pasado	se arriesga y anima a relacionarse de a poco	se reduce el bloqueo con su diálogo interno	se logra la integración del diálogo interno/ext.	relación de persona a persona sin estereotipo
Contradicción	tiende a sentirse exento de problemas	pueden expresarse, pero cuesta reconocer	reconoce q la vivencia contradice con su ser	cuestiona su manera de construir la experiencia	la cuestión es encarada con mayor claridad	lo afronta si contradice la vivencia de su goce	detecta la incoherencia en el mismo momento
Sentimientos	no puede admitirlos como propios	son vividos como externos o pasados	descriptos como que pertenecen al presente	comienzan a fluir con mayor libertad	se expresan libremente en tiempo presente	experimenta de manera inmediata, rica y fluida	utiliza la vivencia como un referente
Constructos	rígidos en extremo, no los puede identificar	se los considera hechos objetivos	son rígidos, pero ahora pueden ser reconocidos	adquieren de a poco una mayor flexibilidad	comienza a examinar y cuestionar críticamente	se extingue su anterior constructo de sí mismo	provisorios y validados contra la experiencia
Aceptación	rechazo de sí mismo, no desea cambiar	vivencia la aceptación sin juicios del Otro	se percibe como malo, anormal o inaceptable	acepta su experiencia y se permite revisarla	se asume como parte responsable del tema	experiencia consciente, plenamente aceptada	acepta lo cambiante y confía en el proceso
El Sí mismo	reticencia a comunicar el sí mismo, desorganiz.	problemas se perciben externos al sí mismo	expresa el self como un objeto reflejado	nota que se contradicen experiencia y sí mismo	aflora deseo de poder ser su “yo verdadero”	experimenta sentimiento de “ <i>amarse a sí mismo</i> ”	el self es conciencia subjetiva y reflexiva

• Tabla de construcción propia

Apoyados en la psicología cognitiva, la ventana de Johari (Fritzen, 1997) permite describir este proceso. La persona al abrir su comunicación en un clima propicio comienza a mostrar a los demás, y por ende a sí mismo, esos aspectos ocultos de sus sentimientos que, por el contrario, en un contexto hostil, reserva para sí mismo. Esta relajación de sus sentimientos le permite explorar su mundo interior y así descubrir constructos que trae de su pasado pero que no le sirven en la experiencia actual, y así va descorriendo, de a poco, el velo de su área ciega. Esta flexibilización de sus constructos y la aceptación plena de su experiencia consciente dan como resultado una personalidad más integrada y coherente consigo misma, dispuesta a su vez a reflejar estas actitudes en la aceptación desprejuiciada de sus pares.

Esta actitud reflexiva de preguntarse cómo afecta lo que pasa alrededor está también presente en el Manifiesto, en su principio 12: “A intervalos regulares **el equipo reflexiona** sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su **comportamiento** en consecuencia”.

Scrum es actualmente la metodología que más popularidad alcanzó dentro del agilismo. Sus comienzos datan de 1993 con Jeff Sutherland en Easel Corp, se populariza con los libros de Ken Schwaber y Mike Beedle (2002) y se institucionaliza con la Scrum Alliance a iniciativa del mismo Ken y Mike Cohn. El framework continuamente evoluciona sus artefactos, roles y ceremonias, así por ejemplo en 2010 incorpora la Retrospectiva del Sprint.

Típicamente en una retrospectiva se indaga sobre los resultados de la última iteración: "qué salió bien ", "qué no salió bien" y "cuáles son las mejoras posibles". La forma de realizar una retrospectiva no es restrictiva, como todo en agilidad, es pasible de ajustarse a peculiaridades del equipo. Cada miembro escribe sus aportaciones en *post-its* y los presenta, para después hablar con total transparencia sobre ello. Con el uso del tablero los equipos suelen experimentar como ventaja su auto moderación y que mantienen la conversación centrada en los temas planteados en el mismo.

El foco no está tanto "en qué" se trabajó sino más bien en "como" se trabajó, y en ese sentido se selecciona una mejora para implementar en la siguiente iteración, y pase a ser parte de los buenos hábitos del equipo. Se suele apelar a la inteligencia emocional en el tablero:



El equipo vota entre las ideas y aquello que no ha salido bien, los post-its con más interés o preocupación por parte del equipo se debaten para buscar posibles soluciones (por ej. aplicar Ishikawa o los 5 Why's para encontrar causas raíz), finalmente se elige una sola mejora a aplicar para el siguiente sprint.

Un Scrum Master que haya transitado ese proceso de convertirse en persona, a la manera que lo entiende Rogers, o se encuentre en etapas avanzadas del mismo puede hacer un aporte muy relevante a la maduración del equipo, acompañando a sus miembros a recorrer ese mismo camino, sacando provecho de estas instancias de reflexión para pasar de hablar solo de temas técnicos soslayando las cuestiones emocionales, a adentrarse en el reflejo de sentimientos y sensaciones, a deconstruir prejuicios y rigideces, a confiar en sus propias experiencias para dirigir el flujo del proyecto laboral y tomar decisiones más flexibles y autónomas.

PARTE 2 – “ESTAR SIENDO” PROCESO

Heredado y adquirido, innato y aprendido, estimulación temprana y cerebro maleable. Hay estudios que demuestran cómo personas que no podían dejar de lavarse compulsivamente las manos, sometidos a la experiencia de estar frente a un lavabo y no poder hacerlo, vivenciaron que no les sucedía nada catastrófico y lograron disminuir su obsesión (Goleman, 2000). Se observó una modificación en la actividad prefrontal del cerebro, que en el TOC es muy alta, produciendo un cambio conductual a favor de la disminución de la compulsión.

En esta segunda parte del trabajo se revisa el concepto agilista que mejor lo diferencia de las metodologías tradicionales: la condición evolutiva del producto, nunca es algo acabado sino continuamente perfectible, no está predeterminado ni es inmutable, sino que cambia con las nuevas necesidades. Así es cualquier individuo para Rogers, un ser incompleto en proceso de devenir en mejor persona, en flujo constante de “estar siendo” sus experiencias en un contexto de “nosotros”.

El ideal ágil para un buen funcionamiento del software es someterlo a la experiencia de uso a medida que se va construyendo, en la creencia que es un criterio más válido aquel fundado en los “dueños” del producto (que, en Agile, por extensión abarca también al proceso y al equipo de construcción) que la valuación externa de un experto, basado en métricas estándares.

Lo mismo sucede en el ECP, si la valoración diagnóstica proviene del especialista, el individuo confía a ese especialista la solución de sus problemas, evitando la responsabilidad personal. Cuando la comunicación del diagnóstico proviene del exterior, puede provocar un derrumbamiento de la confianza en sí mismo y en su capacidad de conocerse (Kinget, 1967). La consecuencia es un efecto desmoralizador y una devaluación del poder propio, tornando más comprometidos los resultados verdaderamente superadores.

En los procesos ágiles, esa dinámica de mostrar resultados a medida que se avanza se estructura en intervalos cortos y regulares de tiempo. La extensión breve está relacionada con una retroalimentación oportuna para hacer ajustes, y la regularidad es para poder medir velocidad de avance en unidades de tiempo constante. Rogers en sus estudios medía las “unidades de interacción”

que ocurrían en una sesión de una hora, las que se repetían a intervalos regulares (1 o 2 sesiones semanales). Responde a los principios de “aprender haciendo” y de medir para poder evaluar objetivamente.

Si adoptamos esta dinámica evolutiva, no solo del producto sino fundamentalmente del proceso, nos enfrentamos a crisis de desarrollo, y al stress que éstas producen. Como sucede en las mejores familias, ante la crisis de uno de sus miembros, el conjunto es convocado a acompañar la nueva capacidad funcional o estado emocional de aquel que ingresa en una etapa nueva de desarrollo (Hoffman, 1987). Las respuestas son variadas: retardar, penalizar, evitar el cambio o, por el contrario, tratar que sea aún más rápido o más profundo. Los problemas de impedir la crisis o adaptarse a ella son los que deben gestionarse en ambas circunstancias.

El secreto consiste en “que la cosa fluya”. Esto admite distintas interpretaciones, una es la que Goleman denomina “trabajar en estado de flujo” en referencia a una motivación especial que se da cuando están alineadas la tarea, los compañeros, el proyecto y la organización en general con los deseos y expectativas de la persona. Otra muy distinta es, en la óptica rogeriana, contribuir a reflejar el sentimiento del Otro, ayudándolo a ordenar el flujo caótico de su interioridad, para que pueda elucidar su conducta en apariencia “inexplicable”. Este último requisito es ineludible, aunque todas las condiciones externas sean las mejores, mientras la persona no concilie con su mundo interior no podrá desarrollar en su máximo potencial este flujo productivo.

La cuestión de dónde poner el foco

Rogers se plantea una disyuntiva filosófica *“entre el positivismo lógico en el que fui educado, y que respetaba profundamente, y el pensamiento existencial de orientación subjetiva que se estaba desarrollando en mí por resultarme especialmente útil en la labor terapéutica”* (Rogers, 1972: 179).

No llega a este dilema por el análisis concienzudo de la filosofía de Sören Kierkegaard o Martín Buber, sino porque repara que, en las sesiones en vez de responder de manera planificada y analítica, lo hace desde su sensibilidad organísmica total, de manera inconsciente.

Este aprendizaje experiencial que lograba en la terapia, tuvo la habilidad científica para describirlo en términos operacionales, formular hipótesis y verificarlas. Utilizando entonces la metodología científica para convalidar sus hipótesis subjetivas con el hecho objetivo.

Entiende a la Ciencia como creencia provisional cuyo punto de partida estuvo en la subjetividad del investigador que eligió libremente una hipótesis en desmedro de otras, y que se instala como verdad provisoria por la predisposición de un grupo de personas a creer en ella.

El segundo valor expresado en el Manifiesto Ágil es “Software funcionando por sobre documentación exhaustiva”. De la misma manera que Rogers subordina el proceso científico a un segundo plano, con el foco de atención primario en la relación “yo-tu” que se da con la otra persona o grupo, también el agilismo pone en segundo plano el proceso de desarrollo, no permitiendo que este determine o condicione al producto en sí que es el software funcionando.

Martin Fowler en un ensayo publicado en su web (Fowler, 2000) analiza las diferencias respecto a las disciplinas de ingeniería en las cuales se inspiró la metodología pesada del software (especialmente de la industria automotriz americana de los '90). Destaca que la ingeniería mecánica o civil pone mucho énfasis en la planificación y diseño, porque el producto es predecible y la construcción es mayor en costo y tiempo que estas actividades, por lo que se busca un calendario y especificaciones detallados que permitan utilizar recursos de menor capacidad en la posterior fabricación en serie.

En el software la ecuación es diferente, análisis y diseño demandan prácticamente el mismo esfuerzo que construcción y pruebas (muchas de las cuales pueden automatizarse incluso). La metáfora de la ingeniería tradicional no es aplicable por muchas razones:

- Planificar y costear software es difícil porque es una actividad creativa y requiere del talento humano, difícil de predecir y cuantificar en términos de producción
- La naturaleza intangible del software hace que también sea difícil asignarle valor desagregado a cada una de sus características (hasta que no se empiece a usar)

- La dinámica de los negocios también cambia rápidamente el valor de requisitos, el cambio constante vuelve obsoletas las necesidades, y los planes deben cambiar.

Estamos ante una incongruencia: intentar administrar situaciones impredecibles con metodologías que presuponen predictibilidad. Esta inadecuación a la realidad genera una situación esquizoide, con personas fingiendo tener el control sobre un proceso que se vuelve día a día más caótico, con riesgos de alienación si persiste en el tiempo.

Los defensores de las metodologías pesadas argumentan que abandonar el proceso sería ingresar en el caos anárquico. La alternativa liviana se focaliza más en los planes flexibles, retroalimentación constante, ciclos iterativos, adaptabilidad de requisitos, producto incremental. El foco está en un proceso fluido, con la confianza que el producto emergerá.

La cuestión del tiempo y el aprendizaje

El Principio 3 del Manifiesto: “Entregamos software funcionando **frecuente**mente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de **tiempo más corto posible**” marca diversas pautas temporales. Primero, “entregar frecuentemente” ya nos da la idea de un flujo continuo, y si está asociado a “*algo* funcionando” podemos inferir un desarrollo evolutivo más que un producto acabado en un ciclo único. Esto ya cuestiona la definición clásica de que el desarrollo de software es un proyecto, en oposición a los ciclos operativos continuos, en cuanto tiene inicio y fin prefijado.

Segundo, “dos semanas... dos meses” si bien son períodos flexibles al contexto de cada situación, señala la conveniencia de una regularidad en la duración de las iteraciones (time-boxed), puesto que para medir la performance del equipo en términos de costo/beneficio o aporte de valor es necesario hacerlo en unidades fijas de tiempo (el costo del recurso es horario o mensual, solo unas pocas operaciones manuales se pagan a destajo).

Tercero, la recomendación del “tiempo más corto posible” responde a necesidades de adaptación y aprendizaje. Adaptación a las tasas de cambio cada vez más elevadas de la realidad del negocio, con equipos de trabajo capaces de dar respuestas rápidas que permitan mantener o ganar

posiciones de liderazgo en el mercado. Aprendizaje basado en la experiencia reciente, con visión retrospectiva de los resultados del último ciclo, para que esta adaptación sea efectiva.

John Crosby, VP de producto y tecnología de Lastminute.com en el prólogo de “Liderazgo Adaptativo” predice que aquellas “organizaciones que puedan adaptar, experimentar y aprender rápidamente dentro de su entorno y luego llevar ese conocimiento adquirido al mercado rápidamente tendrán éxito a largo plazo. Como Jim destaca, "*descubrir y ejecutar nuevas oportunidades es la capacidad crítica*". (Highsmith, 2014:11)

En este libro Highsmith habla de liderazgo adaptativo como la capacidad de crear una cultura de entrega de flujo de valor continuo. Propone medir la “velocidad para generar valor” a lo largo de todo el ciclo de vida, a partir de una visión bien articulada, iteraciones rápidas y un aprendizaje evolutivo. Así, la funcionalidad desarrollada por el equipo o el departamento evoluciona desde un producto viable mínimo a estadios incrementales de valor, como resultado del aprendizaje de los involucrados en la entrega de valor del producto o servicio en cuestión.

Las medidas tradicionales de costos, plazos y alcance, en el triángulo Agile conforman hoy un vértice único de Restricciones. Las otras dimensiones para evaluar un producto o servicio son el Valor de uso, y la Calidad, medida en términos de fiabilidad y adaptabilidad.

La fiabilidad es una cualidad relacionada con la calidad “actual”, la posibilidad de “*algo funcionando*” que da una respuesta aceptable a la necesidad u oportunidad presente. El tiempo es un atributo fundamental, en cuanto a que si no está en el momento preciso no podemos confiar en la utilidad de ese producto.

La adaptabilidad es una cualidad de la calidad “futura”, la posibilidad de “*algo cambiante*” que pueda dar respuestas a nuevas exigencias sin demasiado esfuerzo de transformación. En este sentido, es un atributo valorable que, tanto el producto como el proceso que lo conforma, puedan “aprender nuevas formas” de responder anticipadamente a las exigencias de cambio.

Las organizaciones que adopten este enfoque deberán proveer contextos de aprendizaje para sus colaboradores, y es aquí donde los hallazgos de la psicoterapia centrada en el cliente, llevadas luego al terreno de la educación (Rogers, 1972) pueden hacer un aporte de valor.

Se requieren aprendizajes funcionales, innovadores, que impacten en las actitudes del colaborador, y en su conducta futura. Estos solo pueden darse en organizaciones “coherentes” con estas experiencias de aprendizaje, en un clima de respeto incondicional por lo que el colaborador tiene para decir, sin prejuizgamientos de valor y con la libertad de expresar sus sentimientos libremente, aun cuando fueran “inconvenientes” (miedo, inconformidad, desilusión). Eso es más valioso que el mejor programa de estudios diseñado por los mejores pedagogos.

No es necesario ningún dispositivo “motivacional”, la misma surgirá de la inclinación natural del organismo humano a fluir en dirección al desarrollo de su potencial, en la manera que pueda vivir experiencias enriquecedoras. En el contexto de un modelo cognitivo-social se sostiene la necesidad del hombre de hacerse competente dentro del ambiente en el que se desenvuelve, Esta competencia es la base para el crecimiento, al resolver una tarea pierde interés en la misma y se plantea nuevos retos de mayor dificultad. (Elizalde, 2006).

Tampoco se requiere un espacio “áulico” para adquirir el conocimiento puesto que el aprendizaje trascendente se produce cuando la persona está frente a situaciones percibidas como problemas, o sea en el mismo lugar de trabajo. No habrá un maestro que imponga sus guías, expectativas o exigencias; es suficiente con un facilitador para aportar los recursos con que pueda aprender a cumplir las exigencias de una tarea por sí mismo.

Existe evidencia estadísticamente significativa que cuanto más se logre reproducir este ideal de aprendizaje, los resultados reflejan un grado mayor de adaptación, incorporación de temas fuera del programa, más automotivación y responsabilidad personal. El verdadero desafío consiste en permitir que el conocimiento sea organizado por el individuo, y no para él. La “máquina de enseñar” que representa a un paradigma educativo agonizante cada vez será menos necesario, puesto que la mayoría de esos conocimientos el hombre los está depositando en artefactos digitales, como

repositorios de “inteligencia aumentada” que liberan nuestro cerebro para otras funciones más “humanas”.

La cuestión de vivenciar “el sí mismo”

En 1951 Rogers ya había escrito su Psicoterapia centrada en el cliente donde daba cuenta de la tendencia esencialmente positiva de la naturaleza humana y del objetivo de su terapia que se centraba en que el cliente lograra sentir verdadero afecto por sí mismo. No obstante, seguía inquieto por su propia descripción del proceso terapéutico, razón por la cual le dedica el extenso quinto capítulo del Proceso de convertirse en Persona, basado en las entrevistas del *caso Mrs. Oak* y el posterior trabajo de investigación sobre ese material grabado.

Leibniz introduce el término apercepción para diferenciar el estado de conciencia de la persona que conoce lo que pasa en él, de la simple percepción del hecho interno o psicológico.

El concepto es aplicado en psicología por Wundt para describir el proceso por el cual las percepciones son asimiladas y transformadas sobre el sustrato de la experiencia anterior para formar nueva experiencia.

Rogers pudo comprobar con este caso que, una persona inmersa en un ambiente libre de amenazas, donde no sienta la necesidad de distorsionar sus percepciones sensoriales y viscerales, puede “vivenciar su experiencia” y liberarse del apremio de tener que resolver un problema.

“El punto final de este proceso reside en que el cliente descubre que puede ser su experiencia, con toda su variedad y contradicciones superficiales y que puede sistematizarse a partir de ella, en lugar de intentar imponerle un sí mismo concebido según patrones externos y de negar el acceso a la conciencia de aquellos elementos que no se ajusten a tal modelo.” (Rogers, 1972: 81)

Verifica así la aceptación del sí mismo, de esa “naturaleza animal”, que no es en esencia pecaminosa ni impulsivamente incontrolable, sino que acompañada de la apercepción adecuadamente integrada de su realidad produce la emergencia de un organismo realista y

constructivo, dominado no solo por sus demandas fisiológicas de hambre o sexo, sino también consciente de las exigencias culturales y de sus tendencias de socialización y afecto.

Es evidente que una metodología altamente prescriptiva, con sus procesos estrictamente pautados y de aplicación universal conspiran contra esta idea de “ser el propio organismo”, ya que obliga constantemente a preguntarse ¿qué debería hacer yo en esta situación, según los demás (los autores de la doctrina)?

Este es el fundamento esencial de una metodología “liviana”, e incluso se proponen las “metodologías anónimas”, defendiendo la idea de adoptar una metodología ad hoc a la situación particular. El valor de una metodología “nombrada” está dado por el hecho de que identifica un conjunto de prácticas o convenciones que funcionan bien y, cuando se hacen juntos, aumentan la probabilidad de éxito.

Constituyen un punto de partida, la experiencia previa que el equipo actual puede usar como referencia para sus primeras experiencias. La efectividad de esa experiencia fue validada por otras personas, en otro contexto y no necesariamente en búsqueda de los mismos resultados, por lo tanto, no puede garantizar el éxito de estas otras personas en este nuevo contexto.

Las metodologías situacionales específicas constituyen la norma más que la excepción. Cada vez más los equipos toman las reglas de XP, Scrum, TDD y tanta otra, y las mezclan a su manera. Las utilizan durante un período corto de tiempo (iteración) y preguntan (retrospectiva) ¿es efectiva esta combinación? Generalmente, la respuesta es: "algo más efectiva que lo que estábamos haciendo antes". Esta revisión no se limita a evaluar los resultados, sino que es muy común que indaguen cómo se sienten con lo que hacen, si sienten que “soy yo mismo” al hacer esto de esta manera y ajustan comportamientos en consecuencia.

Estas ideas se hallan en “El Programador Pragmático” (Hunt y Thomas, 2000). Se inscribe en la línea filosófica de William James (1898), que considera verdadero aquello que resulta útil, en oposición al cientificismo; luego en el siglo XIX John Dewey (1940) en esa misma línea, sostuvo el valor instrumental de las ideas. Seguramente sus autores tuvieron influencia en la redacción del

principio 7 del Manifiesto: “El software **funcionando** es la principal medida de **progreso**”, una métrica absolutamente pragmática, que no admite segundas lecturas y donde el usuario puede validar que el producto contiene las funciones solicitadas y verificar que los resultados son los esperados.

Esta dinámica está en concordancia directa con el proceso de libre apercepción que propone Rogers, en un contexto exento de amenazas externas que lo inhiba, permitiendo así la resignificación de la experiencia propia, en un círculo virtuoso, donde cada uno se siente a gusto con la persona “que está siendo” mientras vivencia relaciones de afectividad dentro del grupo, y se ve favorecido el proceso constructivo y creativo que garantiza los mejores resultados.

La pregunta que se impone es si las empresas continuarán contratando a sus colaboradores en base a las competencias requeridas (estudios, conocimientos y habilidades) y se sigue asumiendo que podrán desarrollar las motivaciones y los rasgos requeridos por la organización. Una segunda opción sería contratarlos considerando la motivación, los rasgos de personalidad, el concepto de uno mismo y luego formarlos en las habilidades (Arbaiza, 2011). Rogers nos abre una tercera opción, partir de personas con flexibilidad psicológica, y favorecer las condiciones para que emerjan las intenciones individuales de desarrollar conductas encaminadas a un desempeño laboral más satisfactorio.

La cuestión de un desarrollo sostenible

Los procesos ágiles promueven el desarrollo sostenible, según lo expresa el principio 8 del Manifiesto, aunque sorpresivamente lo hace en el tono prescriptivo del “deber ser” cuando en su segundo párrafo agregan: “*Los promotores, desarrolladores y usuarios **debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida***” sentenciando, a contrapelo de la tónica general del documento, una exigencia que en una primera lectura resuena poco humanista y nos devuelve a concepciones pre-ágiles más proclives al voluntarismo que al devenir natural de la esencia humana puesta al servicio de una actividad.

Más allá de la disgresión, estas personas conocían la respuesta. Para que el movimiento ágil perdure en el tiempo y crezca sostenidamente debía ser una filosofía de vida más que una moda metodológica, un proceso continuo de cuestionamiento y aprendizaje que no se agota en una certificación profesional.

La capacitación es un servicio que se brinda en la mayoría de las organizaciones, con el objetivo final que lo impartido se sostenga en el tiempo (Blake, 1987), para lo cual deben primero verificarse otras premisas previas: que se enseñe en función de una necesidad concreta, asegurarse que sea aprendido (se produzca efectivamente el aprendizaje) y trasladado a la tarea. Todos estos pasos requieren que la persona a capacitarse adopte una actitud activa en el proceso, no solo desde lo curricular sino especialmente desde el deseo propio y el compromiso emocional.

Bennekum (2016) reflexiona que Agile es **una interacción basada en transparencia** en su esencia más profunda. Los artefactos técnicos, así como los rituales y principios, ayudan a transitar ese camino, pero no se sostienen por sí mismo si no subyace un estilo de vida basado en la autenticidad que les da sentido.

Articulando con Rogers, a esta altura del desarrollo del trabajo se encuentra la conexión fundamental. Así como Rogers (1972) nos propone un “proceso para convertirse en persona” y en el capítulo 6 del libro explica qué significa ese concepto, se puede definir un “proceso para convertirse en ágiles” bajo principios muy similares.

La decisión de esta elección no debe partir de un constructo externo del tipo: “a usted le conviene convertirse a Agile” o “esta es la metodología que debería adoptar” sino un proceso interno de reflexión que básicamente responda a estas dos preguntas: “¿Quién soy?” y “Cómo puedo llegar a ser yo mismo?”.

En este esfuerzo por descubrir su sí mismo es cuando se abandona el objetivo primario de solucionar un problema (ser más eficiente en el trabajo, por ejemplo) y se acepta más naturalmente que no se es una entidad estática, sino un proceso de transformación. El locus de control de las

relaciones y de los juicios de valor progresivamente se centran en uno mismo, se abandona la búsqueda externa de aprobación para la toma de decisiones y elecciones.

Al final de este proceso el individuo descubre que su organismo es un referente de confianza para decidir el comportamiento más conveniente en cada situación dada. Está demostrado que solo se asimila aquella información que corresponde a nuestra propia imagen, por lo tanto, luego de un proceso que disminuya las posturas defensivas se está mejor predispuesto a una mayor aceptación de la experiencia y, por ende, a una visión menos sesgada de la realidad

Cualquier persona que logre ser ella misma será, por consiguiente, más ágil. Este concepto implica no solo la connotación que le otorgaron los programadores reunidos en ese centro de sky, sino el sentido más profundo de transitar la vida “liviano de equipaje”, sin imponerse una máscara o ajustarse a una estructura que distorsione el verdadero sí mismo.

En el más puro sentido existencialista, como señalara Sören Kierkegaard (citado por Rogers, 1972), el dilema entre la angustia de estar forzado a “ser alguien diferente” y la elección responsable de ser quien realmente se desea ser. Sólo esa elección libre y consciente permitirá a la persona “*mantener un ritmo constante de forma indefinida*”, porque ha decidido que no es un producto, sino un proceso en continua transformación que podrá sostener el ritmo, pero no necesariamente la dirección en forma indefinida.

PARTE 3 – RELACIONES DE AYUDA

“*Existe tanta diferencia entre las cabezas como entre los paladares*”, le dijo Spinoza a la cerrada sociedad judía de la Holanda del siglo XVII, y le costó una *cherem* vitalicia. Uno de tantos ejemplos a lo largo de la historia de cuanto le cuesta al género humano aceptar al distinto, convivir con la diversidad y no atemorizarse ante aquel que plantea una posibilidad diferente a lo instituido.

En la tercera parte del trabajo se plantean requisitos deseables en todo equipo ágil, como la colaboración interdisciplinaria, el contacto directo y la satisfacción del usuario, analizados bajo la óptica de lo que Rogers entiende como “relaciones de ayuda” desde el punto que facilitan la apertura en la relación y el conocimiento auténtico del otro, bajo preceptos simples que permiten ser aplicados por cualquiera en todos los ámbitos.

La colaboración no se circunscribe a la realización de tareas en conjunto, sino que implica, fundamentalmente, una interacción mutuamente comprometida en procura de la satisfacción del otro, en la constitución de un auténtico vínculo de agasajo amoroso.

Los desajustes de conducta son el resultado de la lucha entre el "organismo" y el "yo". Uno rehúye una existencia que no satisface sus necesidades; y el otro no quiere reconocer tales necesidades. Este estado de desacuerdo está destinado al fracaso, en el plano aspiracional de la meta perseguida o en el existencial del funcionamiento psíquico (Kinget, 1967).

La cuestión de facilitar el aprendizaje

En la empresa moderna, la actividad manual ya no es preponderante y la productividad no se define tanto por la coordinación de movimientos en la línea, sino por otras destrezas donde la conversación asume un rol protagónico.

Los mecanismos de regulación y estandarización se debilitan, dando paso a procesos de aprendizajes constantes, basados en relaciones de confianza intergrupales donde la figura del coach (Echeverría, 2000) es fundamental como facilitador y promotor de esta nueva ontología.

Rogers aborda la cuestión de la enseñanza de un modo revulsivo, al ser convocado a Harvard a hablar sobre la “enseñanza centrada en el alumno”. Consciente que en una exposición tan breve no lograría enseñarle a esa elite de académicos una manera de enseñar tan distante de la cátedra

imperante en 1952, solo dedica unos pocos minutos a mencionar estos breves puntos, para luego correrse del foco de la escena y permitir que se suscite la discusión entre los asistentes.

Se cuestiona que como educador haya logrado algo significativo, considera que lo que se enseña a otra persona es intrascendente y no influye sobre su conducta. Sus fundamentos:

- El tipo de aprendizaje que influye sobre la conducta de manera significativa. es el que el individuo descubre por sí mismo.
- Cuando una persona trata de transmitir su experiencia de manera directa, se transforma en enseñanza y el resultado es que el individuo descrea de su experiencia personal, frustrando así la posibilidad de generar un aprendizaje significativo. (Sören Kierkegaard llegó a la misma conclusión un siglo atrás)
- Los métodos de facilitación propuestos son simples: bajar las barreras defensivas para poder captar lo que la experiencia sentida significa para esa persona, y plantearse sus propias incógnitas, tratar de esclarecerlas, y resignificar así el sentido real de la experiencia.

Concluye su definición: *“Consiste en dejarme llevar por mi experiencia, en un sentido que parece ser progresivo, hacia objetivos que apenas puedo discernir, mientras trato de comprender al menos el sentido básico de esa experiencia”* (Rogers, 1972: 244)

Ron Jeffries es uno de los tres creadores de XP (eXtreme Programming) a fines de los '90, en el mítico proyecto Chrysler Comprehensive Compensation. Dos décadas después revisa en retrospectiva las ideas principales: Producto, Gente, Tiempo y Espíritu (Jeffries, 2018).

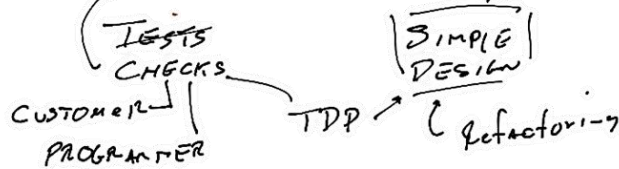
15 Sep 2018
 "XP" practices revisited



The Time
 Cadence
 Iterations
 → 0 length
 Coordinating
 (Daily Scrum)
 Planning
 Reviewing
 Retrospectives

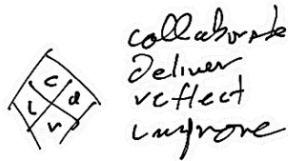
The Product
 (Increment)
 ||
 Small Releases
 →
 Continuous Release

The People
 (awesome)
 WHOLE TEAM
 (expand)
 COLLECTIVE OWNERSHIP
 PAIRING MOBILITY (CODING STANDARD)



THE SPIRIT

SUSTAINABLE PACE
 NO PRESSURE SAFETY ?



Modern Heart

Fuente - <https://ronjeffries.com/articles/018-01ff/new-framework-xp/>

El producto es el foco principal del método, por ser el resultado tangible que se constituye en la mejor evidencia concreta, en una relación causa-efecto, que demuestra que el proceso que lo sustentó era el correcto para ese momento en ese contexto.

En la visión agilista, el producto no es algo acabado y concebido de antemano, sino el resultado de una evolución, que es recomendable construir en incrementos cortos apoyando la siguiente iteración en el aprendizaje que se produjo en la anterior tanto para refinar la funcionalidad como para ajustar el diseño técnico que va de lo simple a más complejo, a medida que se requiera satisfacer nuevas necesidades.

Este *experience-driven-development* es un proceso muy similar al que Rogers entiende como el productor del aprendizaje significativo, que en esta analogía sería el producto tangible de un proceso iterativo-incremental de generación de conocimiento.

La práctica XP de “Equipo Completo” representa un equipo de desarrollo que incluya todas las habilidades requeridas para construir el producto. Incluso va más allá de eso, incluye a alguien del área de negocios porque entiende necesario un contacto cercano con personas reales que se verán afectados de manera significativa por el producto.

Las personas comparten la propiedad colectiva del código y la responsabilidad sobre el mismo, mejorando todo lo que se necesite, en el momento que se necesite. A veces será más conveniente que trabajen de a pares, o incluso en modo Mob programming (todo el equipo en una misma computadora sobre un mismo problema).

Este espíritu de co-construcción está expresado en el tercer valor del Manifiesto Ágil, el que menciona privilegiar la “**colaboración con el cliente**” por sobre las especificaciones de alcance predeterminadas y celosamente vigiladas por el administrador del proyecto, y de los casos de uso escritos por un analista en una etapa previa, desconectada de la construcción. Es la misma diferencia de criterios que plantea Rogers entre el especialista que se planta frente a sus educandos para impartirles enseñanza y el aprendizaje significativo.

El marco de tiempo es importante, son el fundamento de las iteraciones (el *Sprint* de Scrum) porque se entiende que aprender a completar un poco de trabajo, realmente completo, dentro de una caja de tiempo, puede ser una forma valiosa de aprender. Es el mismo sentido “*progresivo, hacia objetivos que apenas puedo discernir, mientras trato de comprender al menos el sentido básico de esa experiencia*” descubierto por Rogers en su experiencia personal.

Por último, el espíritu "Agile" es un modo de pensar y actuar que se enfoca en colocar la responsabilidad y la autoridad donde se realiza el trabajo. Al igual que en la idea de Rogers, la conducción del proceso es depositado en el que aprende, no en un maestro externo.

La cuestión de quien decide

El principio.4 del Manifiesto postula que negocio y desarrollador trabajen juntos, lo cual en una mirada más superficial se justifica por las ventajas de la co-localización en cuanto al mejor uso del tiempo y de la comunicación, aunque en un sentido más profundo se trata de quien decide lo que

necesita y quien decide cómo lo construirá, evitando así delegar ese poder en terceros roles que no pueden evitar imprimirle su propia subjetividad al asunto (el conocido dibujo del columpio que se necesitaba y el que se termina construyendo finalmente).

Con el mismo criterio, James Grenning desarrolló una técnica de estimación de tareas que llama Planning Poker (2002), en la cual participan exclusivamente quienes estarán involucrados en esas tareas, y luego de una serie de interacciones acuerdan un compromiso para concluir la tarea en determinado tiempo. Otros mecanismos de estimación se basan en algoritmos estadísticos, en juicios de expertos o en analogías con tareas similares, en el mejor de los casos, aunque no es extraño ver estimaciones “voluntaristas” con el solo fin de cubrir la exigencia de un cronograma impuesto. Ninguna de estas técnicas tiene en cuenta el “aquí y ahora” de la persona real que ejecutará la actividad (conocimiento específico, estado anímico, impedimentos para la tarea, motivación del desafío) y se espera que el compromiso sea asumido sin más, en función de un estatus normativo, por quien no participó en esa decisión.

El mensaje ágil es claro:” No me obligues a hacer lo que no elegí”, reclama la oportunidad de comprender la situación y aportar iniciativas de solución, como un requisito de respeto a su condición humana.

Es el mismo mensaje de advertencia que emite Rogers (1972) en el último capítulo de su libro contra la dirección que podrían tomar las ciencias de la conducta a mediados de los 50’s, con la figura de Skinner como su más entusiasta defensor. Su postura es contundente, reivindica el aporte científico en la materia, pero exige que los valores a tutelar sean definidos por fuera del quehacer científico que en definitiva se inicia en una decisión subjetiva y personal del investigador. Más aún, descrea de una sociedad felizmente sumisa al estilo de Un mundo feliz de Aldous Huxley o el 1984 de George Orwell, sino que promueve una actividad científica puesta al servicio de facilitar al hombre el desarrollo de su propio proceso de llegar a ser quien quiere ser, en la confianza que no será un libre albedrío sino una elección responsable consigo mismo y con la especie a la que pertenece.

En este tiempo actual el condicionamiento operante en las conductas humanas vuelve a estar más vigente aún, con la concentración de una ingente cantidad de información y la inmediatez de la llegada masiva y a la vez individualizada a través de las redes. Los efectos pueden ser más o menos dañinos, desde perpetuar el modelo globalizado de consumismo y concentración de poder hasta influenciar sobre nuestras elecciones políticas con una sutileza tan perversa que creemos tomar decisiones libremente. No podemos aseverar que la cibernética o cualquiera de estas nuevas maravillas digitales nos hará vivir una vida más plena, o si será utilizada por unos pocos en detrimento del resto de la humanidad. No podemos afirmarlo, pero tampoco podemos dejar de plantear el interrogante.

En la organización moderna la consideración de las actitudes y motivaciones individuales son esenciales para comprender la necesidad de satisfacción de necesidades que definen la dinámica participativa de un grupo.

Esta dialéctica necesidad-satisfacción concurre con la dialéctica instituido-instituyente (Schvarstein, 1991) en el punto en que el vínculo se fundamenta em las necesidades presentes y la consecución de su satisfacción determina la construcción de una pertenencia grupal dentro de la cual el sujeto expresa su propia dialéctica producido-productor, lo que enriquecerá su capacidad de aprendizaje y de adaptación activa a la realidad.

La cuestión de la universalidad

Los detractores de Agile suelen utilizar argumentos basándose en el conocimiento de Scrum, el proceso de desarrollo de Ken Schwaber y Jeff Sutherland, que se convirtió en la metodología ágil más popular. Los principales argumentos giran en torno a que Agile no escala a proyectos de mayor envergadura, o que no es extrapolable a otras actividades, especialmente aquellas que se basan en operaciones repetitivas (en contraposición a proyectos).

Pero Agile no es solo Scrum. Hay otras metodologías que siguen estos principios y son aplicadas a una escala de mayor complejidad, como Crystal o MDA. También hay prácticas que son identificadas como ágiles y se usan en industrias de producción seriada, como Kanban o Lean.

Es más, muchos conceptos presentes en las metodologías ágiles, tienen su origen en la industria automotriz japonesa, y más precisamente en Toyota de la mano de Taiichi Ohno y Shigeo Shingo. **Yokoten** es una transmisión horizontal de lecciones aprendidas, al estilo de la retrospectiva de Scrum. **Genba-kaizen** o mejora continua desde la práctica, también empodera al equipo para que sea autosuficiente en hallar sus soluciones. **Jidoka** o “automatización humanizada” libera de tareas repetitivas a las personas, igual que la Integración Continua. **Kanban**, las tarjetas visuales para controlar la acumulación de trabajo son el antecedente directo del tablero Scrum.

La búsqueda de la excelencia tanto en **JIT** (just-in-time) como en **Lean** (manufactura esbelta) buscan la maximización de valor minimizando los tiempos y costos innecesarios. El Manifiesto captura este sentido en su principio 1, donde define su misión (satisfacer al cliente) y su visión de cómo hacerlo: “...entrega **temprana y continua** de software con **valor**”

Las bases teóricas del éxito muestran puntos en común, las fallas suelen encontrarse a niveles de implementación, cuando no se logra la **coherencia** adecuada entre el enfoque escogido y el tamaño o las características particulares de la organización.

Las discrepancias en los equipos de trabajo son constructivas, promotoras del crecimiento y cambio. Al contrario, la tendencia a evitar los conflictos, no permitirles que afloren y encauzarlos asertivamente contribuye a estas represiones y posteriores desintegraciones. Un enfoque superador en negociación de conflictos basada en principios propone encontrar intereses mutuos, antes que aferrarse a posiciones irreductibles, abrirse a opciones múltiples y criterios justos.

“Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es apreciar la situación como la aprecia la otra parte, por difícil que ello sea” dicen Fisher y Ury (1991) en su propuesta original par negociación del conflicto.

Rogers también se planteó la universalidad de su teoría de la Psicoterapia Centrada en el Cliente, extrapolada más allá del ámbito clínico donde fue incubada. Formula provisionalmente una ley general de las relaciones interpersonales, en los siguientes términos:

“En la medida en que Y experimente la comunicación de X como una coherencia entre experiencia, apercepción y comunicación, la relación que surja implicará una comprensión mutua más precisa de los mensajes, mejor adaptación y funcionamiento psicológico de ambas partes y más satisfacción mutua en la relación”. (Rogers, 1972: 299).

Lo plantea entonces como una elección existencial entre atreverse a transmitir la plena apercepción de la experiencia, o reprimirla en consideración de algún mecanismo represivo. Esta elección determina la dirección final que seguirá la relación: terapéutica o desintegradora.

Se puede afirmar que las metodologías ágiles podrían alcanzar su universalidad, basados en esta teoría, en la medida que profundicen en facilitar contextos de interacciones interpersonales, con un espíritu colaborativo y predispuesto al cambio, en la consecución de objetivos funcionales.

Las personas inmersas en estos entornos, podrán percibir la coherencia general, lo que les permitirá un funcionamiento más adaptado y una comunicación más satisfactoria, las condiciones básicas para producir mejores resultados en cualquier actividad humana.

La cuestión del bloqueo comunicacional

Los problemas de comunicación son un clásico factor presente en casi todos los aspectos organizacionales: cultura y clima interno, relaciones públicas, estrategias de negocio. Ya sea para lograr la penetración de un mensaje, construir un diálogo efectivo o conducir un debate a buen puerto, desde la metáfora radiofónica de Shannon, la teoría más humana de Watzlawick, o desde la polisemia de los mensajes y las diferentes decodificaciones que plantea Stuart Hall son varias las visiones sobre la actividad por excelencia que nos confirma como personas: la comunicación.

Rogers también analiza en un breve capítulo los factores de bloqueo comunicacional y propone algunas ideas para facilitar los resultados.

Desde su visión psicoanalítica encuentra una estrecha relación entre la comunicación interpersonal con el desajuste del diálogo interno que en nuestra condición de neuróticos en mayor o menor medida se produce por los mecanismos inconscientes de represión o negación.

Considera que la natural tendencia a prejuzgar, evaluando la expresión del Otro desde nuestro propio esquema referencial (aunque sea mentalmente) reducen las posibilidades a dos juicios que se niegan mutuamente, impidiendo ver las ideas del otro desde su punto de vista.

Cuando las emociones alteran los ánimos el cuadro se agrava, por lo que propone la presencia de un catalizador, un agente neutral facilitador del entendimiento mutuo.

La noción de comprensión empática de Rogers implica la comprensión CON el otro, no sobre él, y propone una regla de acción: “*Sólo se podrá hablar después de haber reproducido con exactitud las ideas y sentimientos del interlocutor y haber obtenido la aprobación de este*”. (Rogers, 1972: 289). Esto permitirá que nuestro interlocutor perciba que comprendemos la situación que lo atraviesa sin interferir con nuestros juicios en su campo de experiencia.

Estas cuestiones comunicacionales estaban presentes en de los “padres del agilismo” también; de hecho, el principio 6 expresa: “El método más **eficiente** y efectivo de **comunicar** información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación **cara a cara**”. Esta postura coincide con los axiomas de Watzlawick en cuanto al aspecto conativo que define la relación entre los comunicantes, y la riqueza semántica de la comunicación no verbal.

En los equipos virtuales donde la buena voluntad es más difícil de observar, la confianza se debe construir en base a acciones (Malhotra, 1999), que dejen lo más explícitas posible las expectativas para que todos los demás comprendan las normas sobre cómo se comunicará.

Alistair Cockburn (2006) desarrolla un modelo de desarrollo de software bajo la metáfora de **juego cooperativo de invención y comunicación**. Mientras Fowler se apoya en las diferencias entre la ingeniería tradicional y el desarrollo de software para justificar las metodologías livianas, Cockburn trabaja desde las semejanzas. Para él “hacer ingeniería” es un proceso iterativo de aprehender las cualidades del material, idear formas de transformarlo, replantear el problema si se fracasa y volver a iniciar el ciclo. El ingeniero se encuentra en una “conversación reflexiva con la situación” según Schön y Argyris (Cockburn, 2006: 12). Cockburn y Fowler hablaban de la misma

ingeniería en dos estadios diferentes de su evolución, una es el arte de dar respuestas adaptativas a las necesidades de la sociedad y la otra es el trabajo científico de las escuelas de ingeniería.

La ingeniería se desarrolla desde la inspiración o la inquietud, y se verifica luego con experimentos que revelan más sobre la situación, ingresando en su etapa científica. Con el software suele suceder algo parecido, y curiosamente es un proceso muy parecido al que Rogers aplicaba para conciliar su doble rol de terapeuta e investigador.

Cockburn se basa en el modelo artesanal en esa primera fase individual y creativa, y en la manufactura esbelta (Lean) para la economía de estructuras y estrategias. Para fundamentar el comportamiento del equipo se apoya en el modelo de juego cooperativo, al cual lo asemeja a la idea de “comunicación como tocar en la experiencia compartida”. Destaca el método Shuhari del teatro japonés Noh, que dice que las personas escuchan y actúan en tres niveles de habilidad: Shu, Ha y Ri (obediencia, desapego y trascendencia).

En la metáfora de construir un pantano, de Peter Naur, el equipo comienza sin saber qué deben construir, dónde hay que construirlo, o cuál es el diseño (se apegan a las consignas). El segundo paso es establecer una dirección y una visión compartida de cómo deben verse los resultados (ruptura para buscar el modelo propio). Finalmente se llega a una comprensión común de por qué la cosa está organizada como está (naturalización del proceso).

La visión común y la comprensión mutua de por qué la cosa “está como está” son parte de este juego cooperativo de invención y comunicación. Se plantea así el desafío de "transmitir comprensión", experimentar hasta encontrar un funcionamiento mejor.

A partir de la idea de Pelle Ehn (Design Things), Cockburn señala que la comprensión de la tarea no tenga necesariamente que ser perfecta, la magia se encuentra en el ida y vuelta entre el desarrollador y el usuario, creando una nueva comprensión acerca del tema en cuestión.

Los puntos de contacto con Rogers se evidencian en no apegarse a mandatos o juicios de valor prefijados, a construir una comprensión compartida de la experiencia y, obviamente, a ser centradas en las personas.

PARTE 4 – EL ARTE DE SER FLEXIBLE

Una mente rígida se siente amenazada en un mundo de cambios, como estrategia de supervivencia puede sublimar de ese estado sólido e inmodificable a una mente “gaseosa”, volátil, desinteresada y acomodaticia. Otra posibilidad es que pase a un estado fluido, sin llegar a volatizarse, proceso entálpico que demandará energía interna para fusionar pensamientos divergentes y convergentes. Un estado mental capaz de producir soluciones no convencionales manteniendo los pies sobre la tierra.

La creatividad es el producto del pensamiento divergente, es audacia para el juego, usar la imaginación sin necesidad de permisos propios o ajenos. Es una rara alquimia entre razón e intuición, compromiso y locura, pensamiento complejo y pragmatismo.

Transitar la salida de esa rigidez psicológica que genera depresión, ansiedad, hostilidad o estrés, exige claridad conceptual y valentía para trazar un camino propio en el sentido de disminuir resistencias y aumentar su capacidad de autocorrección hasta alcanzar un funcionamiento óptimo.

Una mente demasiado simple difícilmente logre construir el camino completo, es necesario cultivarla para que pueda diseñar los puentes imaginarios que le permitan sortear los abismos irreales. La mente muy compleja puede perderse en curvas y contracurvas sin arribar al destino fijado. Elaborar pensamientos complejos que desemboquen en soluciones simples es el desafío.

La cuestión del cambio fundamental

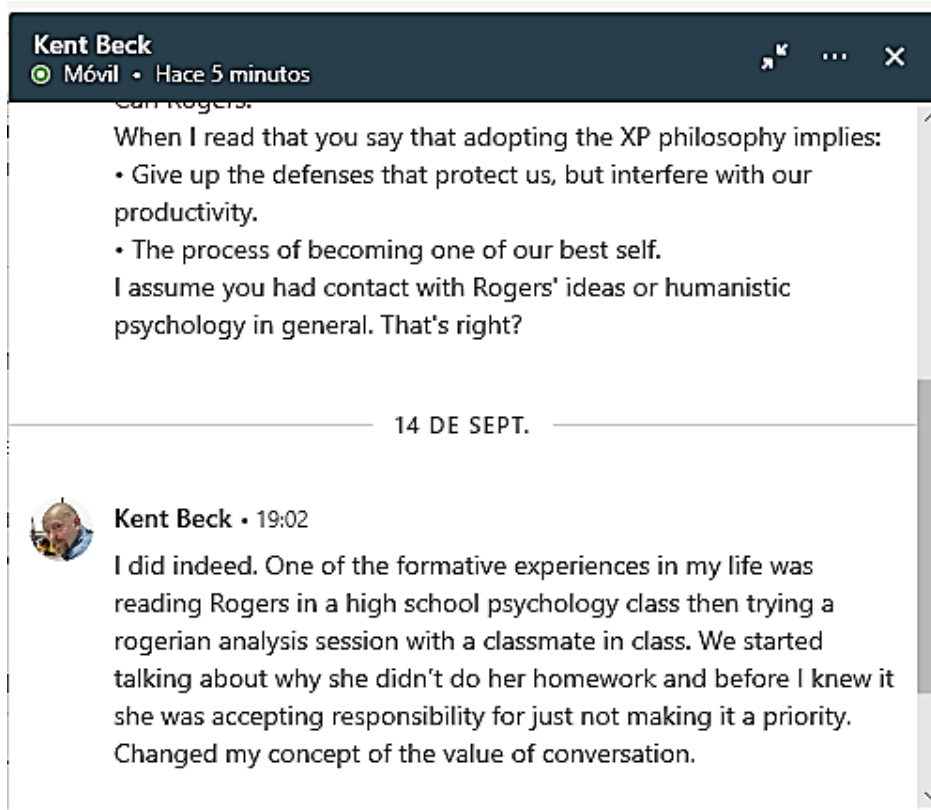
El desafío competitivo de hoy es apropiarse del cambio. La organización inconforme de la estabilidad, decidida a descubrir nuevas formas de prosperar (Ulrich, 2000) es la que tendrá más chances de sobrevivir en un mundo donde el cambio se acelera día a día.

Kent Beck (1999) en su Programación Extrema Explicada, habla de **abrazar el cambio**, y seguramente influenció en el cuarto valor del Manifiesto: “Valorar más la **respuesta ante el cambio** que seguir un plan”, en un sentido llano está relacionado con la adaptabilidad analizada en los párrafos precedentes, aunque el autor pretende darle un sentido más profundo, relacionado con un verdadero cambio de paradigma en la manera de auto percibirnos.

En su visión, adoptar la filosofía XP implica:

- Un cambio social.
- Abandonar viejos hábitos y patrones que nos limitan.
- Renunciar a las defensas que interfieren con nuestra productividad.
- Ser abiertos sobre nuestra capacidad de hacer y permitir que otros también lo sean.
- El proceso de convertirnos en nuestra mejor versión como programadores
- El proceso de convertirnos en uno de nuestros mejores yo.

Beck conoció sobre las ideas de Rogers, y pudo también experimentarlas, con impacto sobre su valoración de la conversación.



Fuente propia: Respuesta de Kent Beck, LinkedIn, 2019

Rogers lideró una investigación en gran escala realizada en el Counseling Center de la Universidad de Chicago, entre 1950 y 1954, con el objetivo de determinar si eran posibles los cambios en la personalidad, y si un proceso terapéutico favorecía los cambios.

Sobre una población de 29 personas, más un grupo de control similar, ambos evaluados por 16 profesionales durante las distintas etapas del proceso, aplicando la técnica Q (Stephenson, 1953) a la apreciación subjetiva que el individuo tiene de su Yo real, el Yo ideal y el Yo “recordado” de

etapas previas del proceso, verifica que el auto concepto es un elemento vital en la experiencia de la persona, en buena medida determinante de su comportamiento y del ajuste a las demandas de su entorno. Encontró que una aspiración naturalmente humana es convertirse en su auténtico “sí mismo”, achicando la brecha entre el propio concepto que tiene de él y el que querría o debería ser; y que estos constructos de autoestima se ven favorecidos en un contexto no hostil.

Las conclusiones de Rogers son determinantes:

“La evaluación cuidadosa de los hallazgos de investigación nos permite extraer conclusiones como las siguientes: durante la terapia y después de terminada ésta, se producen cambios profundos en la autopercepción del cliente; las características y la estructura de la personalidad de éste sufren cambios constructivos que lo aproximan al estado de funcionamiento pleno; también cambian las orientaciones definidas como integración y adaptación personal y aumenta la madurez de la conducta del cliente, según las observaciones de sus allegados. En todos los casos el cambio es significativamente mayor que el que se produce en el grupo de control o en los mismos clientes durante su período de autocontrol”. (Rogers, 1972: 206)

Es verdad que estos estudios fueron realizados en un contexto psicoterapéutico, entre pacientes que presentaban un grado de neuroticismo mayor a la media esperable en un equipo de programadores, pero el mismo Rogers al ir evolucionando sus procesos de ayuda logra extrapolarlo del ámbito clínico al de la vida cotidiana bajo los mismos principios. El counseling hoy es una disciplina que apoyada en su faceta educativa, se diversificó a casi todos los ámbitos de la vida de interrelación (familia, colegio, pastoral, laboral).

La cuestión de la creatividad

El cambio de requisitos en etapas tardías del desarrollo es quizás el mayor escollo que presenta cualquier metodología pesada. La agilidad propone, a diferencia de éstas, no anticipar decisiones y tomarlas lo más cercana posible a su realización, entendiendo que el cambio es algo que sucede inevitablemente y el contexto presente es el mejor momento para decidir.

En un mundo donde la tasa de cambio crece exponencialmente, esta capacidad de poder responder rápida y adecuadamente al cambio puede verse como una ventaja competitiva, y así se reconoce en el principio 2 del Manifiesto Agile. En ese sentido cobra importancia la creatividad requerida para producir estas innovaciones más a menudo que lo exigido en épocas anteriores.

Un aspecto común a todos los procesos ágiles es la creatividad, donde es entendida como “la capacidad de descubrir qué es lo correcto y luego hacerlo” (Schwaber, 2003: 3). En los procesos tradicionales la creatividad suele confinarse a un espacio y un tiempo determinado; el espacio es el reservado a los diseñadores, investigadores o personas investidas de la capacidad de ser “creativos”, y el tiempo generalmente es el que corresponde a una etapa previa al proceso productivo serializado y repetitivo que se encarga de replicar ese producto innovador que fuera concebido por un equipo de creativos que ya no participan de esta segunda etapa.

Distinto es el escenario cuando el cambio es la constante, la capacidad creativa para adaptar el rumbo es requisito exigible a todo el equipo. Es el corazón de toda iteración, en lugar de que alguien externo le diga al equipo qué y cómo hacerlo, el equipo es libre de diseñar las prácticas de ingeniería ad-hoc y fija los criterios para traducir los requisitos en funcionalidad.

Ante esta especificación, no ya de personas especialmente dotadas o preparadas para la actividad creativa, sino de la capacidad de cualquier individuo de producir en forma creativa, se verifica adecuada y consistente la teoría de la creatividad esbozada por Rogers (1972)

Para Rogers cualquier persona puede producir actos creativos, porque la motivación para hacerlo es organísmica, forma parte de la tendencia a la realización de todo ser humano, deviene del impulso a la expansión y el desarrollo de todo organismo viviente.

Toda conducta para que se manifieste requiere de circunstancias objetivas o indicios antecedentes. Una de estas condiciones internas es lo que en semántica se conoce como la “orientación extensional” y en ciencias humanistas como apertura a la experiencia, es decir bajar las defensas psicológicas que el individuo erige para evitar la desintegración del sí mismo, lo que

conlleva a aumentar la rigidez perceptual y dificulta tener miradas diferentes a las impuestas por los modelos mentales que nos proveen una manera segura de mirar el mundo circundante.

Cuando se produce esta apertura de conciencia, el individuo comienza a utilizar su locus de evaluación interno, es decir que los juicios evaluativos residen dentro de sí, y no depende del elogio o la crítica ajena. Otro efecto de esta relajación de los mecanismos de defensa es que se ve aumentada la capacidad de “jugar”, explorar libremente elementos y conceptos, combinándolos y transformándolos hasta que surja una nueva forma evolutiva de mayor valor que la precedente.

Recordar que en el capítulo que habla de la cuestión comunicacional, se menciona a Cockburn y su modelo metafórico de un **juego cooperativo de invención y comunicación**, es fácil imaginar que los jugadores más dotados serán los abiertos a la experiencia, confiados en sus propios juicios de valor y despojados de toda barrera inhibitoria que les impida “jugar”.

En alguna medida debería favorecer la **dialéctica prospectiva** (Merello, 1973), donde no se trata de hacer una profecía basada en los antecedentes de una serie histórica, sino que parte de un futuro ideal (el objetivo γ) y creativamente completa los pasos para desandar ese camino desde el presente actual (la situación α).

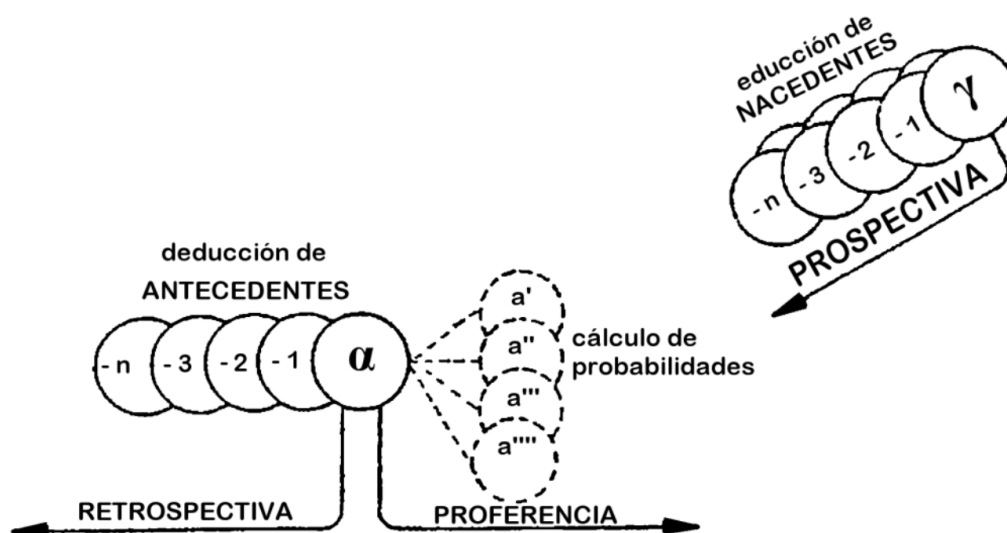


Ilustración: Merello, A (1973) Prospectiva, Teoría y Práctica. p.79

Rogers destaca tres hechos que concurren en el acto creativo, uno es su carácter intuitivo o lo que llama “el sentimiento de Eureka”, otro es el sentimiento de “nunca nadie ha hecho esto antes”

capaz de producir una angustia existencial en proporción directa a la magnitud del acto, por último, el deseo de comunicar el hallazgo, natural del sentido de trascendencia humana.

Después de la consumación de la conducta creativa, el indicio observable del acto es un producto original, resultante de la síntesis de los materiales, datos o sucesos manipulados y del sello individual que le imprimió el individuo productor.

Desde la óptica humanista el hombre no está determinado por su pasado ni por fuerzas inconscientes destructoras, pero sí está condicionado por un entorno que cuando más favorable le es, más favorece el despliegue de su personalidad. Rogers utiliza para explicar esto una metáfora de su juventud en la granja, donde observa que una papa en la oscuridad húmeda del sótano no se desarrolla, pero esa misma planta provista de la luz y el agua suficiente brota con toda su fuerza.

La luz y el agua que aportan las metodologías ágiles son las que identifica Rogers como condiciones promotoras de la creatividad constructiva: seguridad y libertad psicológicas.

Seguridad psicológica que se produce en el seno de equipos que aceptan a sus miembros incondicionalmente, valiosos por sí mismos y sin necesidad de enmascarar sus defectos. Esto sumado a un clima exento de evaluación acorde a patrones externos, el grupo acuerda sus propias reglas y no juzga ni reprime la libre expresión. Estos equipos en tan estrecha comunicación es más fácil que lleguen a conocerse más profundamente, favoreciendo la comprensión empática y permitiendo que sus miembros se expresen libremente porque saben que el resto son capaces de aceptar su punto de vista particular.

Este permiso de ser uno mismo, sin necesidad de máscaras o falsas posturas resulta en una libertad psicológica, que no debe confundirse con un libre albedrío individual ya que es una libertad simbólica, y las conductas se mantienen coherentes con la responsabilidad ante el grupo y los compromisos asumidos.

La cuestión del camino propio

Las necesidades se jerarquizan de una manera dinámica y específica en cada individuo, por lo cual no puede existir una única estrategia para la motivación. Hay una combinación única de las

áreas percibidas de competencias, motivaciones y valores que nunca se abandonarán (Schein, 1978), por ser parte esencial de cada persona. Sobre esas áreas se puede trabajar para desarrollarlas.

El doctor Samuel Tenenbaum relata la experiencia vivida como asistente a un curso que Rogers (1972) dictara sobre “El proceso de modificación de la personalidad” con la intención de demostrar que la enseñanza puede convertirse en una experiencia dinámica que cualquier “facilitador” puede llevar a cabo con sólo adoptar las actitudes adecuadas.

De la descripción de Tenenbaum se rescatan algunos puntos de la dinámica:

- El curso carecía por completo de estructura;
 - Rogers se sentó junto los estudiantes alrededor de una mesa
 - les dijo que sería bueno que se presentaran
 - y que trataran de explicar cuál era su propósito.
 - en ningún momento instó a nadie a hablar.
 - ni Rogers conocía el temario, que ocurriría, qué preguntas surgirían
 - informó que había traído bastante material
 - presentó una lista de lecturas recomendadas
 - nunca manifestó deseos de que leyeran determinado libro
- Siguieron cuatro sesiones en las que el curso carecía de dirección
 - un estudiante se refería a la filosofía de Rogers
 - otro, sin darle atención, giraba la discusión en otro sentido
 - un tercero, sin atender a los anteriores, un tema diferente
 - el instructor escuchaba todas con interés y respeto
 - jamás se pronunciaba acerca de la corrección de ninguna
- Frustrados exigieron que asuma su papel y se pronunciara.
 - Rogers entonces les leyó durante más de una hora,
 - fue tan aburrido que no pidieron más clases magistrales.
- El grupo se sentía unido, aunque estuvieran furiosos;

- a pesar de todo, sentían afecto por ese Rogers comprensivo
- las charlas seguían fuera del aula con excitación
- A la quinta sesión se convirtió en un grupo de interacción
 - opinaban entre sí, ya sin tener en cuenta a Rogers
 - todos pedían la palabra y estaban deseosos de hablar
 - eran un equipo cohesionado que progresaba de manera autónoma

Tenenbaum concluye que finalmente comprendieron que Rogers estaba allí sólo con su propia persona y que eran ellos los que tendrían que proporcionar el contenido.

Pudo verificar lo que había leído de Dewey: si la educación es una reconstrucción de la experiencia, la mejor manera de aprender es relacionarse con su verdadera personalidad (impulsos, actitudes y valores). También contrastar lo que pensaba Kilpatrick: estimular el pensamiento original presentando problemas para el análisis, en vez del aprendizaje repetitivo.

El grupo tras los primeros intercambios de sensaciones, emociones e ideas, fue auto regulando su funcionamiento y se ajustaron las personalidades (el dominante fue menos hostil, el dogmático menos inflexible, el compulsivo más relajado). La experiencia tuvo un contenido intelectual, trascendente porque cada quien tomó lo más significativo para sí.

Respecto de la metodología de Rogers, reconoce que el proceso no tiene finalidad a priori, nunca hace un resumen, los temas quedan sin resolver y los problemas están siempre en estado de flujo. Quizás por esta falta de estructura pueda trascender el aula hacia otros ámbitos donde se trate de comunicarse y convivir, como lo son todos los ambientes laborales.

El principio 9 del Manifiesto asigna primordial importancia a la excelencia técnica y al buen diseño a lo largo de todo el proceso de desarrollo como un medio de mejorar los resultados. Se intentaron distintos caminos durante muchos años, no siempre lograron el fin.

Brooks (1987) analizó varios de esos caminos y cree que no lograron el objetivo porque atacaron complejidades accidentales y no se enfocaron en la complejidad esencial del software.

El software es una conjunción de abstracciones que admite múltiples representaciones; su **complejidad** reside en las dificultades para la especificación y el diseño de ese concepto a construir, más que en las complicaciones de construir la representación conceptual.

La mayoría de las ciencias descansa en principios unificadores y lo manufacturado no cambia una vez fabricado; en el software la falta de **conformidad** y la **variabilidad** son propiedades esenciales, en un entorno cambiante de hardware, interfaces, soluciones y usuarios.

Las estructuras del software no son **visualizables**, lo que dificulta los procesos de pensar y comunicar su diseño. La esencia del problema del software es la formulación de **estructuras conceptuales complejas**.

Los avances tecnológicos encuentran sus límites naturales. La potencia del hardware acorta los tiempos de respuesta, hasta el umbral de percepción humana. Los lenguajes de alto nivel llegan a tal sofisticación que incrementan en vez de reducir el trabajo intelectual.

Steve Mellor planteó un “UML ejecutable”, en una interfaz gráfica se modela el sistema y el resto del proceso es automático. El problema es que el software no tiene representación espacial, al programador no le resulta natural trabajar con estos entornos.

Los sistemas expertos reemplazan al programador inexperto, pero lo difícil es contar con especificaciones completas y consistentes; la construcción “robotizada” de los conceptos también tiene su techo en ganancias de productividad.

Especificar de forma satisfactoria un sistema por anticipado, hacer un único esfuerzo enorme para construirlo, probarlo e instalarlo, es un camino demostradamente erróneo. El enfoque incremental es otro: hacer crecer orgánicamente en vez de construir mecanicamente.

Ninguna tecnología puede lograr que Salieri sea Mozart, el arte del software es cuestión de grandes diseñadores. En este punto, un proceso de aprendizaje de “conceptos complejos” activado por la necesidad concreta, conducido “sin directividad” al modo de Rogers, parecería tener grandes chances de lograr un producto superador, con la ventaja nada despreciable de producir efectos beneficiosos en la salud psíquica de quienes participan del evento.

Es acá donde el "líder transformacional" juega un rol fundamental en conciliar todos los "caminos propios" individuales en una visión transformadora masiva, con un sentido inclusivo y conectivo emocionalmente que apela a la sensación de valor y propósito de cada persona.

La cuestión de la simplicidad

El principio 10 rescata a la simplificación como una cualidad esencial. Y la define de una manera peculiar: "el arte de **maximizar** la cantidad de **trabajo no realizado**". Seguramente tenía alguna referencia directa a Lean.

Luego de la 2da Guerra Mundial, Toyota aplicó las enseñanzas de W. Edwards Deming, pionero americano de la calidad, quien estimuló que adoptaran el sistema para resolución de problemas conocido como Ciclo PDCA "Plan – Do – Check – Act", como soporte para el mejoramiento continuo, conocido como Kaizen. El Kaizen se ha convertido en una filosofía integral que procura la perfección y el mantenimiento del sistema de Producción en Toyota, el cual contribuye significativamente a alcanzar la meta de "lean" que consiste en eliminar todos los desperdicios en el proceso.

Lean manufacturing (Manufactura esbelta) es una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los siete tipos de "desperdicios" (sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos) en productos manufacturados

Dave Thomas (2011) en su conferencia "Lessons for Lean and Agile Software Management" advierte que cada vez más las organizaciones se sienten frustradas en la transición a los principios Lean y Agile, y las expectativas se convierten rápidamente en algunas prácticas estandarizadas con más dogma que los métodos que pretendían reemplazar.

Quizás la falla general en la gestión del cambio radica en que las organizaciones estén demasiado ocupadas en la búsqueda del líder "holístico", "abierto al diálogo" y "generador de visiones compartidas", cuando para estos procesos se requiere formar una coalición conductora porque "únicamente los equipos integrados adecuadamente y con la confianza suficiente entre sus miembros pueden resultar altamente efectivos" (Kooter, 2004: 37).

Para lograr la simplicidad, ya sea en el producto o el proceso, básicamente se trata de “podar” manteniendo la esencia, una analogía con el bon-sai parece adecuada. Al igual que el software es una mezcla de arte (estética) y técnica (horticultura). Otra característica que comparten es el elemento tiempo. El bon-sai se altera con la edad y se halla en un estado de desarrollo continuo. El software vive en un entorno de alta variabilidad a lo largo de su ciclo de vida, lo que normalmente no ocurre con cosas manufacturadas.

La esencia del bon-sai es lograr una planta de tamaño menor que el natural, manteniendo el mismo aspecto y las proporciones. Esto se consigue llegando a un "entendimiento" entre la planta, el medio y el cultivador.

Rogers (1972) cuando propone este cambio en la dirección de “ser la persona que uno realmente es” también lo hace en un sentido reduccionista, no es adicionar actitudes, hábitos o conocimientos nuevos sino “despojarse” de todo aquello que no deja aflorar el verdadero ser.

Dejar de utilizar las máscaras. Una persona atemorizada por un entorno enjuiciador es natural que intente disfrazar aquellos aspectos personales que sospecha cuestionados, impidiendo mostrarse tal cual es.

Dejar de sentir los “debería”. Algunos han internalizado tanto los mandatos externos, tanto en el sentido prescriptivo (“debes ser bueno”) como castrador (“nunca serás bueno”), que conspiran contra una elección libre de su individualidad.

Dejar de satisfacer expectativas impuestas. Ya no se trata de introyecciones de la infancia, sino de las pautas de conducta que la organización, universidad o cultura que tiende a modelarlos en una dirección determinada, impulsando al conformismo con el statu quo societal.

Dejar de esforzarse por agradar a los demás. Para evitar el conflicto, o no sentirse un “bicho raro”, hay quienes postergan sus verdaderos deseos y se sobre adaptan para caer bien y no poner en riesgo su estabilidad laboral o familiar.

Así como el bon-sai, mediante una poda selectiva, equilibrada y continua, va adquiriendo su nueva forma, la nueva persona comienza a surgir.

Comienza a auto orientarse. Se vuelve responsable de sí mismo; decide cuáles actividades y maneras de comportarse son significativas para él y cuáles no, asumiendo la dirección de su propia conducta.

Comienza a ser un proceso. No lo perturba descubrir que no siente lo mismo todos los días, que no siempre es consecuente consigo mismo, y parece sentirse satisfecho por ello. El esfuerzo por alcanzar conclusiones y estados definitivos disminuye.

Comienza a abrirse a la experiencia. A vivir en una relación franca, amistosa e íntima con su propia experiencia. Si ese descubrimiento se lleva a cabo en un clima de aceptación, el individuo puede admitir más fácilmente los elementos hasta entonces negados.

Comienza a confiar en sí mismo. Valoriza el proceso que él es y confía en sí mismo cada vez más. Aún personas sencillas se pueden volver creativos en su propio ámbito si pueden experimentar sus propios sentimientos, vivir según sus valores y expresarse de maneras personales.

Este cambio tiene un efecto “derrame” en el contexto, las actitudes y las emociones se contagian. Ya no se siente víctima de la situación. Maslow dice:

“Uno no se queja del agua porque está mojada, ni de las rocas porque son duras . . . La persona que se autorrealiza encara la naturaleza humana en sí mismo y en los demás de la misma manera en que el niño mira al mundo con ojos muy abiertos, inocentes y sin crítica, simplemente apreciando y observando lo que corresponde y sin discutir las cosas ni pretender que sean diferentes” (citado por Rogers, 1972: 168)

Conclusión

La investigación estuvo basada en identificar los puntos comunes entre las disciplinas de consultoría psicológica y las prácticas ágiles con el objetivo de hallar conceptos “humanistas” en Agile y prácticas “ágiles” en Counseling.

La Psicoterapia Humanista considera al hombre libre y responsable para enfrentar la realidad que transita, dispuesto a revisar sus conductas para hacerlo del mejor modo. Se basa en la Filosofía Existencial de Bergson, Kierkegaard y Buber, la Psicología Humanística de Goldstein y Rogers, la Fenomenología de Husserl y Merleau-Ponty, el Psicoanálisis de Otto Rank y Rollo May, entre otros.

Las metodologías ágiles nacen por la necesidad de ofrecer un mejor contexto para la programación orientada a objetos, que a diferencia de la programación procedural “guionada” se basa en objetos individuales dotados de responsabilidad y comportamiento propio. Aquí puede verse un claro paralelismo entre una filosofía existencial humanista y un conductismo conductual.

Se revisó el debate entre Rogers y Skinner, con la convicción que no es una cuestión superada del siglo pasado, sino que por otros medios más sutiles puede ser reeditada en la era digital. Se halló en el primer valor del Manifiesto Ágil, que pone a individuos e interacciones sobre procesos y herramientas, un posicionamiento claro respecto a esta polémica.

La primera conclusión es que el Agilismo tiene sus bases en el paradigma humanista, desde la óptica de la **autorrealización**, capacidad que le confiere a los equipos autoorganizados y autosuficientes que promueve, así como a cada uno de las personas que los integran, a quienes dignifica retornándole el control de sus tareas y la posibilidad de manifestar sus sentimientos respecto a ellas.

Luego se indagó sobre las bases en las cuales se sostiene este enfoque humanista. Así como el Agilismo surge como antítesis de las metodologías “*waterfall*” tradicionales, predictivas y prescriptivas por naturaleza, el Humanismo surgió por oposición al dogmatismo de la Edad Media; un “Renacimiento” de los antiguos griegos y romanos. El individuo en su singularidad, dueño de su posibilidad de autorrealización en libertad, inventor y garante de sus propios valores.

Los valores del Manifiesto Ágil procuran una síntesis entre el “aporte de valor” que realiza el grupo a la organización y la “ganancia personal” en términos de satisfacción psicológica con el ámbito laboral. El Humanismo lo resolvió por dos vertientes: Marx y el Humanismo Socialista, convocando la unión de todos en pos de una meta común; Herder y el Humanismo Clásico, con la educación como promotora de un desarrollo libre de los seres humanos. Rogers adhiere a esta segunda línea de pensamiento.

Los conceptos fundamentales que se encuentran en la ontología rogeriana son apertura a la experiencia, vivir existencial, confianza en el organismo propio y en una naturaleza humana positiva, creatividad plena y respecto por la libertad. Marick, un firmante del Manifiesto también propone una ontología propia de Agile, que está mucho más cerca de la autopoiesis de Maturana que de la visión estructuralista.

En el principio 5 del Manifiesto encontramos unas condiciones similares para un funcionamiento integral de este modelo: individuos motivados, confianza plena y entornos facilitadores.

Luego se analiza la génesis de esa fuerza transformacional, Rogers habla de la energía organísmica, con antecedentes, entre otros, en el *élan vital* de Bergson. El agilismo también pone en el seno de los grupos el poder creativo, cuando en su principio 11 enuncia que las mejores arquitecturas emergen de los equipos autoorganizados. Se consulta a Jon Kern, un referente de este movimiento, quien hace una analogía con el bloque de mármol y El David que surge por las “funciones de fuerza” que desata el proceso. En conclusión, ambos enfoques coinciden con la idea de Stuart Mill de una identidad basada en el hombre como posibilidad.

Se plantea entonces la pregunta existencial ¿qué nos pasa con lo que pasa? como condición disparadora del cambio. Tema que cobra vigencia en la modernidad líquida de Bauman. Se construye un cuadro resumen de las etapas del pasaje de la rigidez a la flexibilidad, que para Rogers no es solo una cuestión lingüística, sino que requiere de la mirada del Otro. En consonancia, el principio 12 dice que “regularmente el equipo reflexiona para mejorar su comportamiento”, práctica que en Scrum se conoce como retrospectiva y consiste en indagar sobre qué se hizo bien o mal en el pasado reciente, y qué se debería hacer para mejorar.

En la segunda parte se encuentran la complementariedad entre ambas propuestas en cuanto a ser un proceso en flujo evolutivo antes que un producto acabado y estático. Del lado de las metodologías ágiles se rescata la importancia del “software funcionando” (2do valor), provisto en “entregas frecuentes” (principio, 3),

porque “algo funcionando está progresando” (pcpio. 7), y por eso es preciso “mantener un ritmo constante de forma indefinida” (pcpio. 8).

Esta sustentabilidad del proceso, o lo que Goleman llama “trabajar en estado de flujo”, es posible cuando a la gente se le permite ser “sí mismo”. Rogers rescata de Kierkegaard la angustia de estar forzado a “ser alguien diferente” y propone “el reflejo del sentimiento” como posibilitador de la emergencia de ese ser con deseos de cambio y progreso.

La segunda conclusión es que las metodologías ágiles, además de su raíz humanista, comparten con Rogers un enfoque de **flujo de proceso**, nunca acabado y siempre mejorable, un continuo que se alimenta de la experiencia pasada para construir una versión futura mejorada, que es a su vez provisoria y propensa a los cambios que las nuevas realidades del contexto le demanden.

Husserl, fundador de la Fenomenología, relativiza las verdades proposicionales a favor de la verdad “de lo que aparece” en las **evidencias** de nuestras experiencias (raíz empírica), aunque a esas vivencias les asigna la **intencionalidad** de estar “referidas siempre a algo” que contribuye al orden del mundo (raíz racional). Merleau-Ponty agrega a esto la idea de “conciencia perceptiva”, nacida del cuerpo humano y lo externo real, lo que genera un compromiso existencial entre el sujeto y sus circunstancias: la existencia se hace haciéndola.

El Counseling abreva en estas ideas para proponer un “proceso” de convertirse en persona, a partir de una energía interna de base orgánica que tiene la sana intención de nuestro desarrollo, y un flujo de mejora continua que se hace evidente cuando se flexibilizan las percepciones.

El agilismo también propone una dinámica similar para desarrollar un producto orgánico que evolucione adaptativamente según las demandas del contexto, guiado por un proceso basado en interacciones “humanas”, estructurado en iteraciones reflexivas de aprendizajes y reconducciones.

La tercera parte del trabajo examina el vehículo motorizador de estos procesos, que son las relaciones interpersonales de comprensión y co-construcción del desafío. El agilismo destaca el valor de la “colaboración con el cliente” (3er valor), la conveniencia que trabajen juntos cliente y proveedor (pcpio 4) y la comunicación “cara a cara” (pcpio. 6). Se revisaron las metodologías de Jeffries y Cockburn fundadas en potentes interacciones comunicacionales.

Rogers, junto a su colaboradora Kinget, destacan que el primer problema comunicacional es intra personal, un bloqueo producto del desajuste entre el plano aspiracional de la meta y el plano existencial del funcionamiento psíquico, a partir de allí esboza una ley general de relaciones interpersonales fundada en comunicar la coherencia entre la experiencia y su apercepción.

Entonces, las tres condiciones rogerianas son transparentar la coherencia, lograr la percepción de la comprensión empática y aceptar positivamente (sin juicios) e incondicionalmente (lo bueno y lo malo) y dado que el agilismo es un juego de equipo, estas condiciones básicas son más valederas para contribuir a una auténtica relación yo-tú que la propuesta del coaching donde el lenguaje está puesto al servicio del auto convencimiento de que podemos ser mejores (mejores que esta versión actual de nosotros, y por extensión mejores que los otros).

La tercera conclusión es que estos procesos de evolución, ya sea que se refieran a personas, productos o procesos, se ven favorecidos por **relaciones de ayudas facilitadoras** entre pares, en tanto y en cuanto las mismas sean lo menos estructuradas y jerárquicas posibles, propendan a los aprendizajes significativos y la inteligencia colaborativa, y estén basados en autenticidad personal, comunicación empática y aceptación de los diversos individualismos.

Martin Buber, en quien se funda la Psicología Humanística, destaca que en la relación yo-tú en tanto "encuentro" es donde se constituye la actitud realizadora que posibilita el crecimiento, la creatividad, el riesgo. Permite pasar del "yo soy así", cerrado y dogmático, al "yo puedo ser", abierto a la posibilidad. Esta es una visión intersubjetiva superadora del existencialismo sartreano de una relación entre egos, donde un ego reduce a la categoría de objeto al otro ego.

Rogers toma estas ideas para plantear el camino de un proceso de desarrollo, cimentado en el encuentro de dos seres transparentes, sin segundas intenciones, capaces de comprenderse y aceptarse desde sus historias y miradas diferentes, y es esa empatía incondicional la impulsora de bajar las defensas psicológicas para producir la flexibilización perceptual que lleve al despliegue de las potencialidades de cada individuo.

Las conducciones ágiles van en el mismo sentido, ponen el foco en el equipo relegando el rol del líder al de un facilitador de las dinámicas del grupo, valoran el éxito de un objetivo en común subordinando al mismo los destakes personales, e incluyen en sus conversaciones los sentimientos y expectativas de cada uno.

En la cuarta parte se reflexiona sobre la cualidad principal que destacan ambas metodologías, que es la disminución de la rigidez. Rigidez procesal y al cambio, en el caso del agilismo, para favorecer a los procesos y productos una agilidad adaptativa a los cambios externos. Rigidez perceptual, en el caso psicológico, para favorecer una flexibilización de los constructos internos, que influyen a su vez en los demás al relajar los juicios emitidos.

Agile plantea “valorar más la respuesta ante el cambio que seguir un plan” (4to valor), la capacidad de respuesta al cambio (pcpio 2) y la simplicidad o “maximizar la cantidad de trabajo no realizado” (pcpio 10). Kent Beck habla de “abrazar el cambio”.

Schwaber incluye la creatividad como cualidad necesaria en todos los equipos, no confinada al lugar del experto. En coincidencia, Rogers se declara a favor de una creatividad “inclusiva”, donde todos podemos ser creativos en condiciones de seguridad y libertad psicológica (permiso de ser uno mismo).

Thomas rescata el valor de la simplicidad de las prácticas Lean, una de las tantas prácticas nacidas en el espíritu oriental de Toyota y adoptadas por el universo Agile. Rogers también entiende el proceso de convertirse en persona con este criterio reduccionista, despojarse de las “máscaras” y los prejuicios que no dejan aflorar el verdadero ser.

Según Rogers, quien logre superar estos condicionantes internos y externos, que rigidizan la conducta, estará en mejores condiciones de adquirir nuevos conocimientos y de producir eventos creativos e innovadores, dos requisitos para los trabajos del presente futuro. Hacia esa dirección apuntan las prácticas ágiles, con la misma impronta trasgresora de Rogers para romper con el orden instituido.

La cuarta conclusión reconoce la afinidad entre la **agilidad** metodológica y la **flexibilidad** psíquica, donde la primera no puede implementarse exitosamente sin la preexistencia de la segunda.

A lo largo del trabajo se dan muestras del estado del arte actual y se plantea el interrogante respecto a un potencial impacto de la disrupción digital en cuanto a si respeta las libertades de las personas, o se corre el riesgo de manipulaciones que atentan contra la autorrealización.

Con estas conclusiones se responden las preguntas sobre la validez de las condiciones básicas enunciadas por Rogers para el contexto de equipos ágiles, y que **las** relaciones de ayuda pueden aportan buenos resultados en el ámbito laboral.

Discusión

Se aborda en este espacio las consideraciones que requeriría un modelo de gestión con orientación rogeriana, de modo que permita hacer más efectivas las metodologías ágiles.

El Counseling en su rol de acompañar a los consultantes para que conecten con su esencia, reconozcan hacia donde quieren ir, descubran sus recursos internos y los desarrollen, nace a principios del siglo XX en EE.UU. con los *vocophers*, consejeros de orientación laboral.

En Argentina es introducido en los '60, el "counseling rogeriano" por el profesor Manuel Artilles. Se oficializa como carrera en el año 1992 generando profesionales que se desenvuelven en el ámbito personal (individual o familiar) e institucional (salud, educación, comunitario o laboral).

En nuestro país la mayor inserción laboral se da en el ámbito de la salud, especialmente en el ámbito privado como profesionales independientes, donde disputan el espacio con los psicólogos. No han logrado la misma penetración en el ámbito organizacional, donde los espacios que podrían ocupar por sus incumbencias están cubiertos en mayor proporción por profesionales del coaching.

Como conclusión del trabajo se afirmó que, en un contexto global que, antes o después, propenderá a una visión humanista de autorrealización, las organizaciones que deseen triunfar ahí deberán adaptar sus estructuras a procesos evolutivos, promover una cultura de relacionamientos facilitadores y adoptar estrategias promotoras de una flexibilidad en sentido amplio.

Dicho esto, podemos afirmar que un counselor con orientación organizacional, y entrenado en metodologías ágiles se constituye en una alternativa de gestión adecuada para estos tiempos de

transiciones rápidas y definiciones provisionarias, donde la adaptabilidad y los aprendizajes tienen que ser incorporados al bagaje de habilidades de cualquier trabajador.

Metodologías como Scrum, por ejemplo, están muy difundidas a nivel de equipos, aunque al escalar la gestión hacia niveles más altos, muchas veces hay un cambio brusco de orientación en la manera de gestionar y medir resultados. Esto provoca una incongruencia en aquellos que tienen que, hacia adentro de sus equipos, utilizar principios de gestión ágiles; y hacia afuera de ellos, debe reportar y mostrar resultados con otro criterio totalmente diferente. Es necesario adoptar en general un conjunto de metodologías con un claro denominador común, que mantengan coherencia en sus criterios transversalmente a toda la organización.

En esta investigación se demostró la universalidad de estas metodologías, que al estar basadas en valores y principios, con instrumentación flexible, permiten seleccionar las buenas prácticas que aplican a cada situación, y configurar marcos de trabajo adaptados a cada contexto, y consistentes entre sí.

Lo importante es que el espíritu subyacente es el mismo para todas ellas, y en contextos donde la rotación de la gente por distintos sectores y funciones es la constante, garantizan una consistencia esencial y contribuyen a la adaptación ante los cambios de puesto.

El atractivo para las organizaciones, al momento de evaluar la adopción de este modelo, está dado por su sustentabilidad. Son sustentables desde el punto de vista que no “consumen” a la persona en el proceso de generar resultados para la organización, sino por el contrario, contribuyen a su salud psicológica al promover las relaciones auténticas, el desarrollo personal y la libertad de expresión.

Se puede abrir acá un punto de discusión sobre si este espacio de acción que se propone para el Counseling no está ya ocupado, y por ende entraría en conflicto, con el coaching.

El modelo de coaching, también nacido en Estados Unidos, tiene en su génesis un objetivo totalmente diferente. Incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Esta orientación a “resultados extraordinarios” sigue presente en las definiciones actuales:

“El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas **produzcan resultados extraordinarios** en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones”. (International Coach Federation)

“Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que **tienen como resultado el logro de los objetivos**” (Escuela Europea de Coaching)

“Es la relación profesional continuada que ayuda a **obtener resultados extraordinarios** en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”. (Jim Selman, escuela americana coaching)

“El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona **se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas**”. (Tim Galwey, pionero escuela europea coaching)

“El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para **incrementar al máximo su desempeño**. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.” (John Whitmore, pionero escuela europea coaching)

“Es una relación profesional con otra persona que **aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará**, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”. (Talanis Miedaner, “Coaching para el éxito”).

La escuela norteamericana, fundada por Thomas Leonard, se centra en incrementar la autoestima y desafía a sus clientes a pasar a la acción, a dar lo mejor de sí mismos; la escuela europea, a partir del sistema de aprendizaje que elaboró Timothy Gallwey, John Whitmore le da un tinte humanista al trabajar con el potencial que todos tenemos y puede ser liberado; y la escuela chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla, puede alcanzar un nivel más transformacional desde el postulado que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.

Tanto el Coaching como el Counseling son procesos breves (no más de un año), que tiene lugar entre dos personas (coach y coachee, consultor y cliente) o con un equipo (versión grupal). Se

desarrolla a lo largo de una serie de encuentros planificados y confidenciales, que ayudan a explorar creencias, valores, fortalezas y limitaciones con el objetivo de tomar determinadas decisiones y un compromiso de cambio y de aprendizaje. La diferencia radical se encuentra en el grado de influencia del profesional y en la orientación final del proceso.

Los modelos vigentes de Gestión del Talento y Evaluación del Desempeño ponen el énfasis en las habilidades de liderazgo, en descubrir y promocionar a aquel que se diferencia del resto y pueda conducir al resto al éxito a través de una visión transformadora. Es un enfoque “exclusivo”, premia la individualidad y promueve la competencia porque quien quiera ascender a líder deberá demostrar que es mejor que sus compañeros.

Hay modelos emergentes que promueven ideas más centradas sobre los equipos y en su capacidad de autoorganización, donde el rol del líder es reemplazado por el de facilitador. Es un enfoque “inclusivo”, entre todos construyen la visión del objetivo y comparten la responsabilidad por el logro, confiando y apoyándose mutuamente, y el reconocimiento es para el grupo.

Se quiere proponer, para estas organizaciones, un modelo de gestión que articule elementos de las Metodologías Ágiles y del Counseling. La idea difiere del actual esquema de intervención, donde el coach o counselor es un agente externo que participa en sesiones especiales, sino un rol más parecido al Scrum Master que es el facilitador de la “liturgia” Scrum participando en el día a día del equipo.

Este facilitador debería estar capacitado en los principios y prácticas ágiles, a la vez que dominar el estilo de intervención rogeriana y las condiciones fundamentales del método. Queda así planteada la discusión para la articulación de un plan de estudio que incluya incumbencias de ambas, y evaluar la factibilidad de una carrera de grado o una especialización en las actuales carreras de psicología organizacional. Quizás pueda comenzarse con seminarios optativos para una formación complementaria, que integre elementos de ambas disciplinas.

Bibliografía

Rogers C. (1972). *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*, Buenos Aires: Paidós. Traducción española de: *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*, 1961. Boston, EUA: Houghton Mifflin.

Motschnig-Pitrik R. (2015) *Developing Personal Flexibility as a Key to Agile Management Practice*. In: Sushil, Chroust G. (eds) *Systemic Flexibility and Business Agility. Flexible Systems Management*. Springer, New Delhi.

Beck, K. (1999) *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Reading, M A: Addison-Wesley.

Martin, R (2003) *Agile Software Development, principles, patterns and practices*. New Jersey: Prentice Hall,

Fowler, M. (2000) *New methodology*. <https://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>. 21 de julio de 2000

Cockburn, A. (2006) *Agile Software Development. Software Development as a Cooperative Game*. Pearson Education.

Brooks, F., "No Silver Bullet: Essence and Accidents of Software Engineering," *Computer*, Vol. 20, No. 4 (April 1987) pp. 10-19.

Stephenson, W. (1953) *The study of behavior. Q technique and its methodology*. Chicago: Universidad de Chicago Press.

Hunt, A. & Thomas, D. (2000) *The Pragmatic Programmer*, Addison-Wesley,

Thomas, D. (2011) "*Lessons for Lean and Agile Software Management*", Conference International Software Development, Amsterdam

Jeffries, J. (2018) *New framework XP* <https://ronjeffries.com/articles/018-01ff/new-framework-xp/>

Bennekum, A.- <https://www.linkedin.com/pulse/who-what-holding-you-back-co-author-of-the-agile-manifesto/> Publicada el 13 de septiembre de 2016

- Kern, J. (2005) *Pragmatic MDA*, <https://phillyjug.wordpress.com/2005/11/15/kernmda/>
- Schwaber, K. (2003) *Métodos avanzados de desarrollo* ken.schwaber@verizon.net, Página 3 10/15/2003
- Highsmith J. (2014) *Adaptative Leadership, accelerating enterprise agliity*, United States: Pearson Education
- Marick, B. (2008) *Methodology and Ontology*. <https://es.scribd.com/document/7142998/Methodology-and-Ontology>.
- Grenning J. (2002) *Planning Poker*, <https://wingman-sw.com/articles/planning-poker> , August 15, 2002
- Maturana, M., y Varela, F. (1973) *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad Liquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.
- Fritzen, S, (1997) *La Ventana de Johari*, Cantabria: Editorial Sal Terrae.
- Schwaber K., Beedle, M. (2002) *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall
- Hall, S. (2003): *Cuestiones de identidad cultural*, Buenos Aires: Amorortu.
- Laloux, F. (2016) *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Editorial Arpa.
- Watzlawick, P.; Beavin Bavelas, J. and Jackson, D. (1991) *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Editorial Herder.
- Hoffman L. (1987) *Fundamentos de la terapia familiar*. México: Fondo de Cultura Económica
- Elizalde A., Martí Vilar M. y Martínez Salvá F. (2006) *Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona*, Polis [En línea], <http://polis.revues.org/4887>
- Ulrich, D. (2000). *Un nuevo rol para Recursos Humanos*. Harvard Business Review.
- Merello, A. (1973) *Prospectiva, Teoría y Práctica*, Buenos Aires: Ed. Guadalupe

- Schein, E. (1978) *Career Dynamics*, Addison Wesley, Reading. MA.
- Schvarstein L. (1991) *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Malhotra, A.; Majchrzak, A.; Rosen, B. (2007). *Leading Virtual Teams*. Academy of Management Perspectives.
- Fisher, R y Ury, W. (1991) *Sí, de acuerdo! Como Negociar Sin Ceder*. Colombia: Editorial Colombia Nueva Ltda.
- Echeverría, R. (2000). *Hacia un nuevo modo de hacer empresa, en La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Blake, O. (1987) *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial E.P.S.O
- Kotter, J. (2004) *El líder del cambio*. México: McGRAW-HILL
- Thorne B. et al (2000), *Person-Centred Therapy Today: New Frontiers in Theory and Practice*, SAGE Publications
- Sartre, J. (1969), *Itinerary of a Thought*. Entrevista New Left Review, año 58 (diciembre 1969), pp. 43-66.
- Rogers C. y Kinget M. (1967) *Psicoterapia y Relaciones humanas*. Edit. Alfaguara

Anexos

Anexo I: Predictibilidad vs Adaptabilidad

Tabla 1 - Hitos paralelos de los enfoques predictivo y adaptativo (construcción propia)

Orientación hacia la Predictibilidad		Orientación hacia la Adaptabilidad	
1931	Para la construcción de la presa Hoover Dam se usa el Diagrama de Gantt para la calendarización de las tareas.	1939	Surge el concepto de ciclo PDCA (plan, do, check, act) que luego Deming aplica al proceso iterativo incremental de calidad.
1954	Paradigma de Programación Imperativa, con Fortran como evolución del código de máquina original (enfoque directivo)	1948	Toyota aplica el sistema de producción JIT (just in time) donde se utiliza un sencillo sistema de señales: Kanban.
1957	CPM (Critical Path Method), una técnica para predecir la duración del proyecto en base a sus tareas con menos flexibilidad.		
1958	PERT (Program Evaluation and Review Technique), que predice la duración total analizando el tiempo de cada tarea.	1958	IIDD (Iterative and Incremental Design and Development) usado para desarrollar el software del Mercury en la NASA.
1962	WBS (Work Breakdown Structure), una estructura exhaustiva y jerárquica de los		

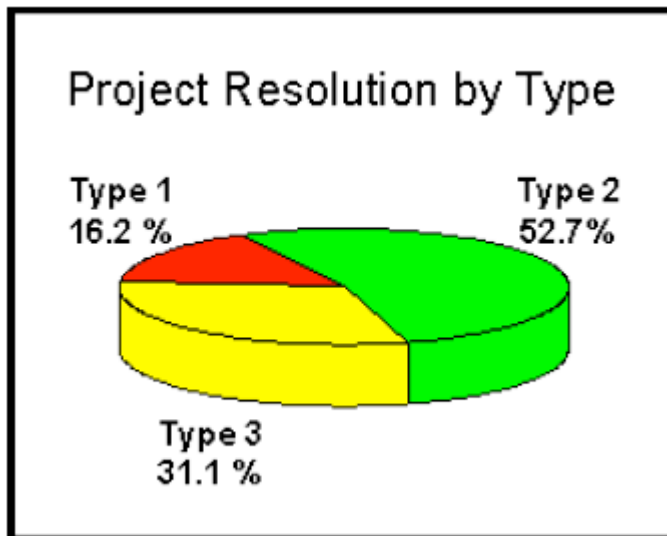
	entregables y las tareas de un proyecto.		
1969	Nace PMI (Project Management Institute) la organización más grande en certificar profesionales de gestión de proyectos.	1967	Paradigma de Orientación a Objetos, que se introduce con Simula 67, un lenguaje para simulaciones (enfoque experiencial)
1970	Definición del modelo de desarrollo en cascada, con fuertes influencias de la ingeniería automotriz y el <i>fordismo</i> .	1975	Ley de Brooks (<i>agregar recursos a un proyecto retrasado hace que se retrase más</i>), crítica al concepto <i>hombre/mes</i> .
1979	EVM (Earned Value Management), una técnica de control de avance en base al trabajo realizado y la estimación inicial.	1978	Publicación Lean Manufacturing, el método de optimización de flujo para la entrega de máximo valor al cliente.
1984	Teoría de las Restricciones, con 5 pasos de enfoque y algoritmos que forman la base del método de Cadena Crítica.	1985	<i>Evolutionary Delivery</i> , una alternativa y crítica al <i>Waterfall model</i> (“poco realista y peligroso para proyectos de software”)
1987	La Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), hoy cuestionado	1986	Primer uso del término SCRUM, una metodología que comienza a aplicarse en el <i>nuevo</i> desarrollo de nuevos productos.

	por su enfoque positivista y racionalizador.		
1989	PRINCE (PRojects IN Controlled Environment), es identificada como una metodología difícil de manejar, que debió irse flexibilizando	1993	Surge concepto de Refactorización de Código, pilar del desarrollo incremental y de la arquitectura emergente.
		1995	Pair Programming, idea de una pareja de programadores abordan una sola tarea en forma conjunta y colaborativa.
		1996	XP (eXtreme Programming), de prácticas radicales para cambios de requerimientos sobre valores de simplicidad y respeto.
1997	CCPM (Critical Chain Project Managmnt) una manera más flexible que PERT y CPM para encadenar tareas en un proyecto.	1997	FDD (Feature-driven development), es la más <i>pesada</i> de las metodologías ágiles, un mix entre ambas corrientes.
1998	RUP (Rational Unified Process) de IBM, que, aunque posee características ágiles, prepondera un proceso rígido y pesado.	1998	Crystal, familia de metodologías que se adoptan en función de la complejidad del proyecto. Otra búsqueda de equilibrio.
		2001	Manifiesto Ágil, consolida la “alianza ágil” alrededor de 4 valores

			y 12 principios en común entre todas estas metodologías.
2006	TCMF (Total Cost Managmt Framework) otro método integral para administración de portafolio, programas y proyectos.	2005	AUP (Agile Unified Process) que propone combinar técnicas ágiles con conceptos de RUP que todavía son válidos.
		2008	CSPO (Scrum Product Owner), con esta certificación se incorpora activamente al cliente en el proceso de desarrollo.
2011	Nueva credencial del PMI® Agile Certified Practitioner, lo que parece ser un punto de inflexión del PMI a favor del agilismo.	2011	<i>Coding, quality check and documentation (300%)</i> introducción a la buena práctica de equipos autosuficientes y versátiles.
2012	PRINCE2 Prof, certificación que a pesar de las revisiones hechas a la metodología sigue siendo rigurosa evaluación para PM's	2014	<i>Construcción de software: una mirada ágil</i> , una excelente obra para entender el agilismo desde nuestra idiosincrasia. (5 autores argentinos)
2015	CHAOS Report: los proyectos que terminan sin éxito están en alrededor del 71%., el presupuesto por término medio se excede en un 56%, y los plazos en un 84%		

Anexo II: Conclusiones del Standish Group

Ilustración I - Resultados de Proyectos (CHAOS Report, 1994, p. 2)



Type 1: Proyectos exitosos

Type 2: Proyectos sobre el costo

Type 3: Proyectos cancelados

Tabla 2 - Sobrecostos de proyectos (CHAOS Report, 1994, p. 3)

Cost Overruns	% of Responses
Under 20%	15.5%
21 - 50%	31.5%
51 - 100%	29.6%
101 - 200%	10.2%
201 - 400%	8.8%
Over 400%	4.4%

El promedio de todas las empresas es **189%** del costo original estimado

Tabla 3 - Excesos de tiempo en proyectos (CHAOS Report, 1994, p. 3)

Time Overruns	% of Responses
Under 20%	13.9%
21 - 50%	18.3%
51 - 100%	20.0%
101 - 200%	35.5%
201 - 400%	11.2%
Over 400%	1.1%

El promedio de todas las empresas es **222%** del tiempo original estimado

Tabla 4 -Deficiencias de contenido en proyectos (CHAOS Report, 1994, p. 4)

% of Features/Functions	% of Responses
Less Than 25%	4.6%
25 - 49%	27.2%
50 - 74%	21.8%
75 - 99%	39.1%
100%	7.3%

En promedio, solo el **61%** de las características y funciones especificadas originalmente estaban disponibles en estos proyectos.

Tabla 5 - Factores de éxito en los proyectos (CHAOS Report, 1994, p. 4)

Project Success Factors	% of Responses
1. User Involvement	15.9%
2. Executive Management Support	13.9%
3. Clear Statement of Requirements	13.0%
4. Proper Planning	9.6%
5. Realistic Expectations	8.2%
6. Smaller Project Milestones	7.7%
7. Competent Staff	7.2%
8. Ownership	5.3%
9. Clear Vision & Objectives	2.9%
10. Hard-Working, Focused Staff	2.4%
Other	13.9%

Las tres razones principales por las que un proyecto tendrá éxito son la **participación** del usuario, el **apoyo** de la gerencia ejecutiva y una **declaración clara** de los requisitos.

Anexo III - CHAOS Report 2015

Ilustración II- Resultados s/método Moderno (CHAOS Report, 2015, p. 2)

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS

	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011–2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

Ilustración III - Resultados s/método Tradicional (CHAOS Report, 2015, p. 1)

TRADITIONAL RESOLUTION FOR ALL PROJECTS

	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	39%	37%	41%	36%	36%
CHALLENGED	39%	46%	40%	47%	45%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Traditional resolution of all software projects from FY2011–2015 within the new CHAOS database.

**All data, unless otherwise noted, represents results from FY2011-2015. The total number of software projects is 25,000-plus, with an average of 5,000 per yearly period.*

Anexo IV: Manifiesto Agile, 2001

Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software

Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

1. **Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas
2. **Software funcionando** sobre documentación exhaustiva
3. **Colaboración con el cliente** sobre negociación contractual
4. **Respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.

Doce principios del software Ágil

Seguimos estos principios:

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcionando frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.

8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto organizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Sobre los autores

Kent Beck

James Grenning

Robert C. Martin

Mike Beedle

Jim Highsmith

Steve Mellor

Arie van Bennekum

Andrew Hunt

Ken Schwaber

Alistair Cockburn

Ron Jeffries

Jeff Sutherland

Ward Cunningham

Jon Kern

Dave Thomas

Martin Fowler

Brian Marick



Kent Beck es ingeniero de software estadounidense, uno de los creadores de las metodologías de desarrollo de software de programación extrema (XP) y el desarrollo guiado por pruebas (TDD). Beck posee un máster en ciencias en el área de ciencias de la computación de la Universidad de Oregon.

Fue pionero en patrones de diseño de software, el redescubrimiento del test-driven development, así como también de la aplicación comercial de Smalltalk. Con Ward Cunningham popularizó la metodología de tarjetas CRC, y con Erich Gamma el framework de pruebas unitarias para Java conocido como JUnit. Kent vive en Medford, Oregon y actualmente trabaja para Facebook



Mike Beedle es el fundador y CEO de e-Architects Inc., una compañía de consultoría que se especializa en el desarrollo de aplicaciones utilizando objetos distribuidos y tecnologías de Internet. Mike tuvo el privilegio de ser uno de los primeros en adoptar el método Scrum, y ha introducido Scrum en 7 organizaciones desde mediados de los 90. La especialidad de Mike es asesorar a las empresas en la creación de arquitecturas reutilizables a gran escala que involucran a muchos equipos de aplicaciones. Su récord hasta ahora es de 17 aplicaciones que reutilizan los mismos componentes, tales como: flujos de trabajo, componentes visuales, transacciones, objetos comerciales y servicios de arquitectura. Ha publicado en varias áreas que incluyen tecnología de objetos, patrones, componentes, marcos, desarrollo de software, lenguajes de programación, reutilización, flujo de trabajo, BPR y Física.

Ha co-organizado varios talleres sobre objetos, patrones, componentes y desarrollo de software durante la última década. Es coautor de Scrum, Agile Software Development con Ken Schwaber, un libro provocativo que asume que el desarrollo de software se parece más al desarrollo de nuevos productos que a los procesos de fabricación que la industria del software ha utilizado hasta el momento.



Arie van Bennekum ha participado activamente en DSDM y DSDM Consortium desde 1997. Antes de eso, había estado trabajando con Rapid Application Development. Su pasión por los métodos ágiles se basa en entregar a los clientes lo que realmente necesitan de una manera que realmente se adapte a los usuarios finales y las empresas. Debido a que las sesiones facilitadas son muy importantes dentro del método DSDM y su pasión por los procesos grupales y el comportamiento humano, muy a menudo está involucrado en proyectos como facilitador y entrenador. En este momento, es miembro de la junta directiva del DSDM Consortium Benelux.



Alistair Cockburn, fundador de Humans and Technology, es conocido por sus extensas entrevistas a equipos de proyectos. Estas entrevistas, junto con su participación activa en proyectos en vivo, forman la base de sus

diseños metodológicos: ligeros pero suficientes y auto-evolutivos. El trabajo de Alistair en la década de 1990 se convirtió en la familia Crystal de metodologías ágiles. Alistair y Jim Highsmith ahora están trabajando juntos para transformar las ideas de Crystal y Adaptive en recomendaciones para crear ecosistemas ágiles de desarrollo de software, la reunión de una metodología genérica con la situación específica de un equipo de proyecto. Alistair y Jim copatrocinan la serie de libros sobre desarrollo de software ágil para publicar técnicas para el crecimiento personal y ejemplos de metodologías ágiles que se han utilizado con éxito.



Ward Cunningham es fundador de Cunningham & Cunningham, Inc.

Antes de eso, también se desempeñó como Director de Investigación y Desarrollo en Wyatt Software y como Ingeniero de Principios en el Laboratorio

de Investigación Informática de Tektronix. Ward es bien conocido por sus contribuciones a la práctica en desarrollo de la programación orientada a objetos, la variación llamada Programación Extrema y las comunidades alojadas en su WikiWikiWeb. Es miembro activo del Hillside Group y se ha desempeñado como presidente del programa de la conferencia Pattern Languages of Programs que patrocina. Ward creó el método de diseño CRC que ayuda a los equipos a encontrar objetos centrales para sus programas. Ward ha escrito para PLoP, JOOP y OOPSLA sobre patrones, objetos, CRC y temas relacionados.



Martin Fowler es el científico jefe de Thoughtworks, una empresa de consultoría y desarrollo de aplicaciones. Ha estado involucrado durante más de una década en el uso de técnicas orientadas a objetos para sistemas de

información. A pesar de que su principal interés ha sido el diseño de software, nunca ha podido evitar el proceso del software y ha estado interesado en los enfoques que permiten que la metodología se adapte a las personas y no al revés. Es el autor de Patrones de análisis, Programación de destilación UML, Refactorización y Planificación extrema.



James Grenning ha escrito Test-Driven Development para Embedded C, es un orador habitual en conferencias de sistemas integrados, escribió artículos para IEEE. Con Object Mentor ha estado en equipos de muchas áreas y tecnologías de la industria, por lo tanto, tiene una visión realista de lo que se necesita para que los proyectos de desarrollo de software sean exitosos. Inventó Planning Poker.



Jim Highsmith es el desarrollador principal del método ágil "Desarrollo de software adaptable" y autor de un libro con el mismo nombre. Ha hablado sobre el Desarrollo adaptativo y otros métodos ágiles en conferencias como OOPSLA, Cutter Summit, SD 2001, XP2001 y procesos flexibles, Project World y XP Universe. Jim fue coautor, junto con Martin Fowler, del artículo "El manifiesto de Agile" en el número de agosto de 2001 de la revista "Software Development" y tiene varios artículos adicionales de "Agile" en preparación. Jim y Alistair Cockburn están trabajando para combinar los métodos ASD y Crystal, y también son coeditores de una nueva serie de libros de Addison-Wesley sobre desarrollo de software ágil. Jim está trabajando en un libro sobre todos los métodos ágiles que se publicará en 2002.



Andrew Hunt es socio de The Pragmatic Programmers y coautor del exitoso libro The Pragmatic Programmer, Programming Ruby y varios artículos. Entre la escritura, los discursos, la carpintería y el piano, Andy encuentran tiempo para su empresa de consultoría especializada en el desarrollo ágil de software. Andy ha estado escribiendo software profesionalmente desde principios de los años 80 en diversas industrias como telecomunicaciones, banca, servicios financieros, servicios públicos, imágenes médicas, artes gráficas e Internet. Andy tiene su sede en Raleigh, Carolina del Norte y, con el coautor Dave Thomas, es conocido por brindar las mejores prácticas pragmáticas e independientes de métodos a los proyectos de desarrollo de software en todo Estados Unidos. Es presidente del capítulo

RTP de la Asociación de Consultores de Computación Independiente y miembro de El ACM y el IEEE.



Ron Jeffries es el propietario de XProgramming.com, un consultor de Object Mentor y el autor (con Ann Anderson y Chet Hendrickson) de Extreme Programming Installed. Ron fue el primer entrenador de programación extrema, y es un prolífico colaborador de los grupos de Internet relacionados con XP, y un orador frecuente en conferencias de software.



Jon Kern se apasiona por ayudar a los clientes a tener éxito en la entrega de valor comercial a través de los esfuerzos de desarrollo de software. Su variada carrera ha abarcado la investigación y el desarrollo de motores a reacción a través de simuladores de vuelo basados en centrifugadoras, hasta convertirse en un evangelista orientado a objetos a través de los años 90, comenzando con C ++ y trasladándose a Java. Jon fue coautor de Java Design y trabajó con Peter Coad y Jeff De Luca (el principal colaborador de FDD) para ayudar a dar forma al capítulo sobre Desarrollo basado en funciones (FDD) en Java Modeling in Color con UML. Jon busca constantemente mejores formas para que los equipos logren sus objetivos, desde una perspectiva tecnológica y desde una perspectiva de proceso y metodología. En palabras de Jon, Pragmatic MDA a través de OptimalJ de Compuware representa un avance emocionante y revolucionario en la creación de un entorno que promueve las mejores prácticas, la arquitectura sólida, el desarrollo ágil, la calidad por diseño (no por accidente).



Brian Marick es un programador y consultor de pruebas de software. Llegó a Snowbird como representante de una parte de la comunidad de pruebas de software que ha estado desarrollando un estilo de prueba que enfatiza la exploración, disminuye la dependencia de la documentación, aumenta la aceptación del cambio y la noción de que un proyecto es una conversación continua sobre la calidad. Está comenzando una

exploración de lo que podría significar "Pruebas ágiles", y cómo se integra con el Desarrollo ágil, en la sección Pruebas ágiles de su página web.



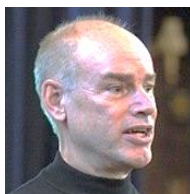
Robert C. Martin ha sido un profesional de software desde 1970. Presidente y fundador de Object Mentor Inc., una firma de consultores altamente experimentados que ofrecen servicios de consultoría de procesos ágiles y XP, consultoría de diseño de software, capacitación y servicios de desarrollo a grandes corporaciones en todo el mundo. En 1995, es el autor del libro más vendido: Designing Object Oriented C ++ Applications utilizando el método Booch, publicado por Prentice Hall.

En 1997 fue editor en jefe del libro: Pattern Languages of Program Design 3, publicado por Addison Wesley. En 1999 fue el editor de "Más C ++ Gems" publicado por Cambridge Press. Es coautor de "XP en la práctica", James Newkirk y Robert C. Martin, Addison Wesley, 2001. Actualmente está trabajando en "Principios, patrones y prácticas de desarrollo de software ágil", que Prentice Hall publicará en 2002. De 1996 a 1999 fue editor en jefe del Informe C ++. Ha publicado docenas de artículos en varias revistas comerciales y es ponente habitual en conferencias internacionales y ferias comerciales.



Steve Mellor recibió una licenciatura en ciencias de la computación de la Universidad de Essex, y comenzó a trabajar en el CERN, Suiza como programador en BCPL. En 1977 se convirtió en ingeniero de software en el Laboratorio Lawrence Berkeley, y como consultor en Yourdon, Inc. en colaboración con Paul Ward, desarrollaron el método Ward-Mellor y publicaron la serie de libros Desarrollo Estructurado para Sistemas de Tiempo Real en 1985. Junto con Sally Shlaer, fundó Project Technology, luego adquirida por Mentor Graphics.

Desde 1998, Mellor ha contribuido al Object Management Group, presidiendo el consorcio que agregó acciones ejecutables al UML, y la especificación de la arquitectura dirigida por modelos (MDA). También preside el consejo asesor de la revista IEEE Software. Desde 2013, Mellor se ha desempeñado como CTO para el Consorcio de Internet Industrial.



Ken Schwaber es presidente de Advanced Development Methods (ADM), una compañía dedicada a mejorar la práctica de desarrollo de software.

Es un desarrollador de software con experiencia, gerente de productos y consultor de la industria. Schwaber inició la revolución de los productos de gestión de procesos a principios de la década de 1990 y también trabajó con Jeff Sutherland para formular las versiones iniciales del proceso de desarrollo de Scrum. En los últimos cinco años, ha formalizado Scrum, ha ayudado a muchas organizaciones a implementar productos y sistemas con éxito utilizando Scrum y es coautor de Scrum, Agile Software Development con Mike Beedle (Prentice Hall, otoño de 2001).



Jeff Sutherland es el director de tecnología de PatientKeeper, una empresa emergente basada en MIT que proporciona aplicaciones móviles / inalámbricas a los clínicos. Ha sido CTO o VP de ingeniería en nueve

compañías de tecnología de software e introdujo procesos de desarrollo ágil mejorados para cada una de ellas. Su trabajo en componentes de objetos de negocio reutilizables a través del Object Management Group y el OOPSLA Business Object Workshop durante la última década ha llevado a nuevos productos de bases de datos, entornos de desarrollo de software, herramientas CASE / OOAD, así como a aplicaciones verticales en múltiples industrias. Como fundador y vicepresidente de ingeniería en Individual Inc., lanzó NewsPage personal. Como ex vicepresidente senior de ingeniería y director de tecnología de IDX Systems, desarrolló nuevas aplicaciones de Internet para el cuidado de la salud. Su trabajo en grandes proyectos de software basados en componentes ha llevado a innovaciones en banca, seguros, sistemas de bibliotecas, aeroespacial, arrendamiento de líneas aéreas y aviones, ingeniería nuclear y robótica. Como inventor del proceso de desarrollo SCRUM, su experiencia en el desarrollo organizacional ha permitido en repetidas ocasiones a los equipos de desarrollo de alto rendimiento entregar productos de software de clase mundial.



Dave Thomas cree que el corazón de un proyecto no es la metodología sino la gente. Los miembros del equipo deben ser técnicamente competentes, motivados y alineados. Este enfoque en el individuo fue uno de los motivos por los que fue coautor de *The Pragmatic Programmer*. Solo el aspecto técnico no es suficiente, cada miembro del equipo también debe estar involucrado: involucrado en su trabajo, involucrado en su equipo e involucrado en su organización. Dave y Andy ahora han trabajado en nuevas formas de ayudar a las personas a hacer la transición a las metodologías ágiles.