



## Cap 1: caso de estudio #1

### Alcanzando la Altitud de Crucero: El Viaje de DevOps de American Airlines (Parte 1) (2020)

El viaje de DevOps de American Airlines surgió de una serie de preguntas, siendo la **primera simplemente "¿Qué es DevOps?"**

"Realmente estábamos empezando desde abajo, desde el principio", dijo Maya Leibman, Vicepresidenta Ejecutiva y Directora de Información de American Airlines en la DevOps Enterprise Summit-Londres 2020.

Para comenzar, el equipo hizo su investigación, pero lo más importante fue que dejaron de poner excusas. Al principio de DevOps, la mayoría de los ejemplos provenían de empresas digitales nativas como Netflix y Spotify. Fue fácil para el equipo descartar sus logros, después de todo, nacieron en la nube. Pero a medida que empresas más tradicionales como Target, Nordstrom y Starbucks se sumaron, American Airlines supo que ya no tenía excusas.

El equipo comenzó por:

1. establecer objetivos concretos
2. formalizar su cadena de herramientas
3. traer entrenadores y mentores de fuera de la empresa
4. experimentar y automatizar

5. realizar entrenamiento práctico inmersivo (para aprender mientras hacían)

Todo esto estaba relacionado con su objetivo final, que era entregar valor más rápido.

Como dijo Leibman:

Hubo muchas veces en las que un socio comercial presentaría algo nuevo, una idea, y dirían: "Oh, esto es lo que queremos hacer, pero llevará seis meses o un año para que IT lo haga". Y esas experiencias me mataron. Así que el impulso detrás de esto fue realmente "cómo no ser el poste largo". Sabíamos que había una mejor manera de trabajar que nos ayudaría a lograrlo.

A continuación, decidieron qué salidas iban a medir:

- Frecuencia de implementación
- Tiempo de ciclo de implementación
- Tasa de fallos en los cambios
- Tiempo de ciclo de desarrollo
- Número de incidentes
- Tiempo medio para recuperarse (MTTR)

Los primeros éxitos en la realización de mapeo de flujos de valor ayudaron a los miembros del equipo a comprender mejor los procesos de extremo a extremo del sistema e inspiraron la motivación. A partir de estos éxitos, generaron energía en torno a cómo abordar los problemas y mejorarlo. También llevaron a cabo oportunidades de aprendizaje inmersivo en toda la tecnología de la información.

Estos éxitos iniciales, el aprendizaje sobre DevOps y el comienzo de la práctica de algunos de sus elementos, los llevó a la **segunda gran pregunta en su viaje de DevOps: ¿Finanzas, amigo o enemigo?** El actual proceso de aprobación financiera era engoroso y prolongado, con meses de ciclos de aprobación. "Solía describirlo como un proceso diseñado para hacer que te rindas", dijo Leibman.

El proceso se veía así:

- No se aprobaban proyectos sin la participación de Finanzas.
- Se aprobaban proyectos pero no se agregaba personal para llevarlos a cabo (y no se detenían otras prioridades).

- Las solicitudes se examinaban con igual escrutinio independientemente de su tamaño o riesgo.
- Las solicitudes se examinaban con igual escrutinio, incluso si la solicitud era una prioridad corporativa principal y no había duda de que se llevaría a cabo.
- Los proyectos a menudo se completaban antes de ser aprobados.

Incluso Finanzas sabía que el proceso necesitaba cambiar, pero la falta de confianza entre Finanzas y TI causaba un bloqueo. Para ayudar a arrojar luz sobre dónde se estaba gastando el dinero y construir confianza con Finanzas, el equipo realizó un ejercicio de asignación de costos y asignó todos los costos a sus productos, incluidos los costos para ejecutarlos.

Después de este ejercicio, el equipo de TI pudo ver mejor dónde se estaba invirtiendo el dinero y cuestionar si esa era la mejor manera de usarlo. Y Finanzas pudo obtener la visibilidad que necesitaban para confiar en que no había grandes cantidades de desperdicio.

Esta visibilidad construyó la confianza necesaria para la experimentación. Finanzas tomó cuatro equipos de productos y les dio un presupuesto fijo para el año. Los equipos definieron los OKR y utilizaron el presupuesto para las prioridades principales que consideraban que cumplían con esos OKR. Esto permitió al equipo realizar pruebas antes de la implementación y centrarse en la responsabilidad y los resultados, y Finanzas pudo obtener aún más visibilidad.

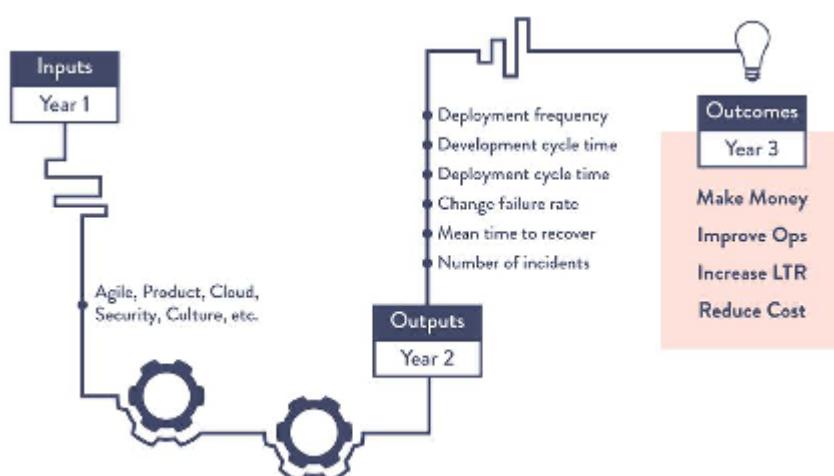


Figure 1.5: American Airlines' DevOps Transformation Journey.

Source: With permission of Ross Clanton

Este éxito les permitió escalar el nuevo modelo en todos sus productos y definir un nuevo proceso de financiación. "Esto fue un gran acelerador en nuestro viaje", dijo Leibman.

Con Finanzas a bordo y nuevos procesos en su lugar, American Airlines descubrió la **tercera pregunta en su viaje DevOps: ¿Cómo sabemos cuál es el puntaje?** Con cada pequeño éxito, el equipo quería comprender mejor cómo estaban haciendo en general. En otras palabras, querían saber cuál era el puntaje.

Para el equipo de American Airlines, el primer año de su viaje DevOps se centró realmente en los insumos: aprendiendo sobre Agile/DevOps, enfocándose en productos, nube y seguridad, etc. El segundo año de su viaje se enfocó más en los resultados, incluyendo las métricas que comenzaron a medir, como la frecuencia de implementación y el tiempo medio de recuperación.

Finalmente, en el tercer año comenzaron a enfocarse no solo en los insumos y resultados, sino en los resultados finales. "Al final del día, ¿qué queremos realmente hacer?", dijo Leibman.

Llegaron a los siguientes resultados finales: ganar dinero, mejorar las operaciones, aumentar LTR y reducir costos.

En el primer año, uno de nuestros objetivos fue que X% de personas iban a ir a la capacitación de Agile. Eso realmente representa un insumo. En el segundo año, a medida que comenzamos a enfocarnos más en los resultados, los objetivos cambiaron a que X% de equipos iban a aumentar su madurez ágil de este nivel a este nivel. Y para cuando llegamos al tercer año, agile ni siquiera era un objetivo. Nos dimos cuenta de que los insumos y resultados son geniales, tenemos que medirlos, pero en última instancia tenemos que enfocarnos en el resultado.

Finalmente, esto llevó a la **cuarta pregunta en su viaje DevOps: ¿Qué es un producto?** Estaba claro que era hora de desarrollar su taxonomía. Esto resultó ser uno de los momentos más desafiantes de su viaje. Había muchas opiniones y no una respuesta única correcta. Al final, decidieron comenzar, poner algo sobre papel, organizarse y corregirlo a medida que aprendían. Y en última instancia, todo esto llevó a su **quinta pregunta: ¿Se siente esto mucho más grande que DevOps?** Para responder a eso y mostrar algunos ejemplos específicos de éxito del producto, continuaremos el viaje de American Airlines más adelante en el libro.

Este estudio ilustra la aplicación de las Tres Vías mediante el uso del mapeo de flujos de valor para ayudar a optimizar el flujo, seleccionar los resultados a medir para establecer una retroalimentación rápida y crear experiencias de aprendizaje inmersivas para construir una cultura de aprendizaje y experimentación continuos.

Gene Kim. The DevOps Handbook. IT Revolution Press. Second Edition.

Traducción con IA de Notion by [copp@pol.una.py](mailto:copp@pol.una.py)