

PROYECTO OURÓBOROS

*Una historia para entender DevOps
inspirada en una experiencia de la vida real*



Por:
Felipe Mejía Villegas

ÍNDICE

SOBRE EL AUTOR	3
NOTAS ACERCA DEL LIBRO	4
CONVENCIONES USADAS	4
I - COMENZAR:	5
Dar principio a algo	
II - SENSIBILIZAR:	9
Hacer que una persona se dé cuenta de la importancia o el valor de una cosa	
III - ESPACIO:	13
Extensión que contiene toda la materia existente	
IV - PERSPECTIVA PERSONAL:	22
Punto de vista que una persona tiene sobre algún tema/tópico o acontecimiento	
V - AVANCE:	26
Movimiento hacia delante	
VI - VALOR:	29
Alcance de la significación, importancia o validez de una cosa	
VII - RESULTADO:	33
Efecto o cosa que resulta de cierta acción, operación, proceso o suceso	
VIII - TRANSFORMACIÓN:	38
Hacer cambiar de forma a alguien o algo	

SOBRE EL AUTOR



Felipe Mejía Villegas (Medellín, Colombia) es un ingeniero de Sistemas de la Universidad EAFIT y MBA de la Universidad Regiomontana, que desde el 2008 decidió apostarle a la AGILIDAD, convencido de que este modelo es un gran habilitador de posibilidades, no solo a nivel empresarial, ya que es una forma de pensar y actuar que permite

entender cómo funciona el mundo y actuar en consecuencia. En ese camino se encontró con *DevOps* y, desde el principio, supo que es la solución efectiva para muchos de los inconvenientes que surgen cuando se entregan productos, porque mantiene un flujo constante con la visibilidad y transparencia necesaria para saber qué ocurre en cada momento.

Le gustan muchas cosas, entre ellas leer. Leer libros, artículos, historias y opiniones y asegura que a través de ellos viaja, sin tener que moverse de una silla, de un mundo a otro. También generar cambios a todo nivel. Sabe que existen muchas empresas que necesitan cambiar ya y por eso su gran reto y el de Castor, empresa donde además de ser socio, actúa como Director de Operaciones, es mostrar un camino en el que el cambio sea mayor al interior que al exterior de cada empresa con la que trabaja. Y según afirma, la primera que debe aplicarlo día a día es Castor, de lo contrario, no podrían acompañar a una empresa si antes no han probado cómo se siente y cómo funciona.

NOTAS ACERCA DEL LIBRO

¿Por qué escribir este libro?

Se ha hablado mucho sobre DevOps, hay conferencias, charlas, cursos y libros sobre el tema. Lo que falta a veces son historias, de éxito o fracaso, sobre el tema. Dependiendo de las experiencias de cada uno se dice que DevOps funciona o no funciona, lo que normalmente no se dice es cómo se llevó a cabo y las variables que se han involucrado para tener una experiencia con DevOps.

Es por ello que este libro quiere mostrar una experiencia sobre DevOps y transformación ágil desde un caso real con sus éxitos y fracasos.

¿Quién debería leer este libro?

Cualquier persona que esté interesada en experiencias de entrega de valor continuo, que ya haya o quiera iniciar en prácticas ágiles y DevOps y quiera conocer pensamientos y momentos que se viven alrededor de estos temas.

¿Dónde conseguir más recursos de este tipo?

En el blog de Castor se encuentran constantemente nuevos artículos, podcast y videos sobre DevOps y temas de agilidad y transformación digital. Es una muy buena forma de mantenerse informado sobre estos temas.

CONVENCIONES USADAS

Este libro se desarrolla como una historia separada en capítulos. Entre los capítulos se encuentran pensamientos o reflexiones del autor sobre diferentes temas referentes a agilidad, transformación y DevOps. Estas reflexiones se encuentran en un formato diferente, con un fondo más oscuro. Las reflexiones no hacen parte de la historia y buscan contextualizar más sobre algunas preguntas que normalmente las personas se hacen alrededor de DevOps.



I - COMENZAR: DAR PRINCIPIO A ALGO

Javier estaba revisando un nuevo proyecto con Jack cuando sonó su celular. Se trataba, nada más y nada menos, que de Carlos Martínez, uno de los coordinadores del área de Tecnología de Industrias del Mar. Sorprendido, porque hacía mucho tiempo no sabía nada de él, respondió.

—Estamos cambiando las dinámicas de la organización y planeamos implementar DevOps, es por eso que queremos que nos ayuden y acompañen en el proceso, ¿cuándo podés pasarte por acá y conversamos mejor? — le dijo Carlos tan animado como siempre.

Siete días después, en plena Semana Santa, Javier estaba en la sala de espera de Industrias del Mar. Como sus gustos solían ser simples pero definidos, cuando la recepcionista le dio alternativas para tomar algo, pidió sin pensarlo un café cargado que bebió -sorbo a sorbo- mientras recordaba su paso por aquella organización.

Aunque guardaba buenos recuerdos de esa época, sabía que allá se trabajaba con una estructura muy tradicional y que iniciar un proceso que transitara un camino diferente al que siempre habían recorrido, no iba a ser sencillo. Sin embargo, como llevaba más de diez años implementando prácticas ágiles y en este recorrido se había topado con DevOps, un tema que terminó apasionándolo y al que le dedicaba gran parte de su tiempo, consideró que este era un gran reto que estaba dispuesto a asumir.

—Ingeniero, bien pueda siga, lo están esperando —le indicó Martha, la recepcionista que había hecho lo posible por hacerlo sentir como en su casa.

Antes de entrar leyó una placa en la puerta de la oficina, según esta la reunión incluía a Ramiro Fuentes, jefe del área de Tecnología. Al abrir, lo primero que vio fue a Carlos, un hombre sesentón que dentro de poco estaría jubilado, contaba con mucha experiencia y además, tenía unas maneras muy arraigadas de actuar, lo que a veces obraba en contra de los procesos y lo hacía, en ciertos momentos, una persona difícil de tratar.

Luego de los apretones de mano convencionales, Ramiro entró en materia.

—Como te dijo Carlos por teléfono, queremos que nos puedan acompañar en la implementación de DevOps que estamos proyectando desde el área de Tecnología.

Carlos se dejó llevar por el entusiasmo y casi sin dejar terminar a su jefe continuó.

—Mirá Javier, como ya lo sabés, esta compañía es muy tradicional, ha trabajado de la misma manera por lo menos durante los últimos veinticinco años. Ahora queremos transformarnos, tenemos un nuevo gerente a cargo de nuestra unidad organizativa y contamos con su apoyo para avanzar con el tema, porque

además ha visto que empresas similares lo están usando y quiere estar a la vanguardia.

Hasta ese momento Javier solo miraba con atención, pero ante los ojos expectantes de sus interlocutores no tuvo más salida que quebrantar su silencio.

— Entiendo la idea. Lo que pasa es que DevOps requiere involucrar procesos técnicos en los que se busca la integración entre los desarrolladores y los operadores, pero para que de verdad se dé un proceso exitoso, es necesario un cambio en la cultura de la organización y, para esto, es ideal incluir prácticas ágiles. No sé si esto lo tengan claro y si es así, quisiera saber si contamos con el compromiso de los líderes del área y podemos involucrar a las personas para que, poco a poco, vayamos trabajando de otra manera. Lo más probable es que ellos al comienzo se resistan y la única alternativa que nos quedaría sería tener paciencia y, sobre todo, perseverar —dijo, sin dudarlo.

Carlos y Ramiro se miraron con la complicidad que da el tenerlo todo bajo control.

—Como digás vos que sos el experto y como te acabamos de decir, contamos con todo el apoyo, además la compañía está a la expectativa de los resultados que se produzcan y eso nos motiva demasiado —aseguró confiado Ramiro.

Javier no podía dejar de pensar en que era increíble estar escuchando eso en este lugar, este sí que era un jueves santo. Sin más, decidió meter el acelerador.

— Siendo así, entonces, ¿cuándo podemos comenzar?



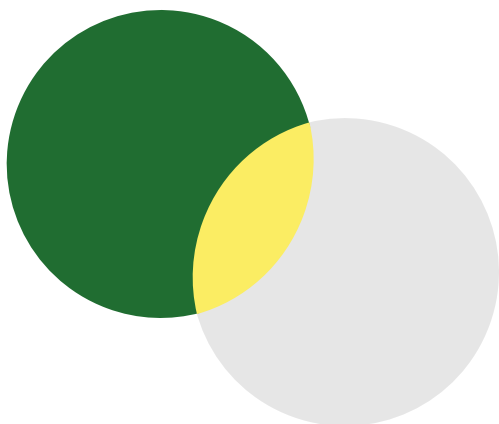
¿CUÁL ES EL MOMENTO IDEAL PARA INICIAR UNA TRANSFORMACIÓN ÁGIL?



*No hay que esperar
para iniciar un proceso de
transformación.*

Es cierto que hay un montón de cosas que uno quisiera tener listas, pero también es necesario comprender dónde y cómo están los otros. Sabemos que las empresas tienen presupuestos que no pueden cambiar de la noche a la mañana, que lo normal es que sus oficinas estén delimitadas por cubículos, que muchas de las personas se resisten al cambio porque este proceso no es tan simple y tener todo esto identificado nos permite generar propuestas que los ayuden a transitar.

Habrán muchas personas que consideren que sin todas las condiciones no se puede iniciar, sin embargo, hay algo que no podemos olvidar y es que el mundo ideal no existe.



II - SENSIBILIZAR:

HACER QUE UNA PERSONA
SE DÉ CUENTA DE LA IMPORTANCIA
O EL VALOR DE UNA COSA

Justamente a eso era a lo que en la primera etapa se enfrentarían Ramiro, Carlos y Javier con las personas que harían parte del primer equipo de trabajo y aquellos que se iban a ver afectados por el proceso. Para lograrlo había diseñado unas charlas que se desarrollarían en la sede de Medellín y que se irían haciendo extensivas a las demás ciudades.

Dos semanas después, una sala de reuniones de Industrias del Mar acogía a un grupo de diez personas que, entre sorbos de agua y tinto, recibían información de primera mano. Al terminar la exposición de la propuesta y de lo que implicaba, alguien pidió la palabra, se trataba de Antonio Blanco, un ingeniero que llevaba 25 años en la compañía.

—¿Eso de DevOps y agilidad es como una moda o es algo que va a prevalecer en el tiempo?, dijo sin filtro alguno.

Para Javier este tipo de dudas eran normales, por lo general, la agilidad sufría de veneración o de ataques, pues no faltaba quien pensara que no existían otros modos o quien afirmara que era un embeleco de algunos cuantos y DevOps no era tan fácil de comprender.

—Es una tendencia que muchas empresas alrededor del mundo vienen adoptando hace algunos años, se ha demostrado que en la mayoría de los casos funciona y funciona bien. Para ello se requiere el apoyo de las personas involucradas y esto significa que se comprometan, entiendan y quieran aportar con una nueva mirada.

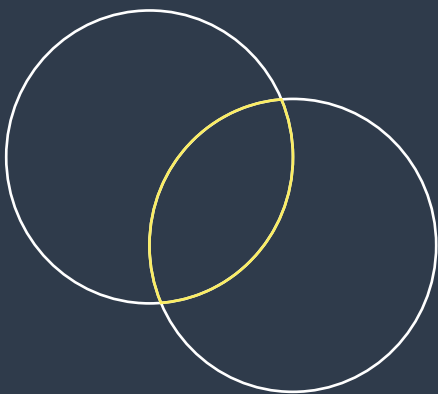
Como ante su respuesta no hubo ninguna réplica, salvo las miradas curiosas que se cruzaron entre algunos de los asistentes, Javier aprovechó para devolverles la pelota.

—Para que esto funcione necesitamos que ustedes crean en el cuento y se den la oportunidad de mirar los resultados que se pueden lograr.

A partir de ese día, las charlas se desarrollaron tal como se había planeado. En ellas se encontraron con diferentes posturas, entre escépticas, motivadas y radicalmente opuestas. Eso hacía parte del ejercicio. Javier tenía claro que un proceso de estos nunca había sido, es o será fácil y menos cuando se trataba de una organización que se dedicaba a la comercialización de fruta con procesos tradicionales.



¿POR QUÉ HACER UNA SENSIBILIZACIÓN?



Las sensibilizaciones son muy importantes.

Si las personas no entienden por qué estamos haciendo las cosas y no empiezan a ver resultados, ya sean pequeños, así sean de bienestar, así sea que estemos entregando más valor continuamente, o se vinculan, pero lo hacen de mala gana o nunca lo terminan haciendo. Y esto no se trata de imponer, soy enemigo de eso, eso no funciona.

Es necesario buscar una manera para que entiendan por qué se hacen las cosas, acá entra a jugar un papel protagonista el factor humano, por eso es importante el tema de psicólogos, sociólogos y demás. Considero que todas las áreas deberían conocer hoy en día un poquito de agilidad, de software también, pero por lo menos de agilidad.



Un psicólogo hoy en día no tiene eso en el mapa y no cuenta con los elementos, desconoce las bondades y no comprende cómo esto se conecta con las personas para ayudarlos en los procesos en las empresas. Esto es un obstáculo que tenemos como consultores.

Ahora, es de aclarar que la adaptación se da en todos los sentidos. Las empresas son diferentes y tienen una aproximación diferente porque es un proceso complejo, no hay fórmula, ni hay pasos a seguir, existen unos marcos y unos lineamientos y todos esos temas de gestión del cambio, un montón de *frameworks* que dicen que uno debe pasar por ciertas fases, pero no es prescriptivo, no te dice cómo debe ser y está bien que sea así, porque de lo contrario no funcionaría. Es un descubrimiento mutuo de ver en dónde hay que recomendar más, con quiénes se trabaja

mejor, es de mucha observación, hay que identificar los *champions*, o sea, personas que tienen influencia, que son líderes y que son capaces de seguir impulsando al interior porque uno solo no puede.

Para empezar a sensibilizar, lo recomendable es formar un equipo pequeño, esto permite manejar la resistencia al cambio y sirve para demostrarle a la empresa y a los otros que trabajan al mismo nivel para que quieran estar ahí. A los que nunca se vinculan, la empresa les tiene que dar la opción de hacerlo o no seguir, es así de sencillo, nosotros tenemos una cultura y no podemos tener dos. En una empresa es fundamental tener una cultura unificada. Lo bonito del proceso es que cuando se adaptan, se nota en todo, en el bienestar de las personas, se sienten más a gusto, entregan más valor.



III – ESPACIO:

EXTENSIÓN QUE
CONTIENE TODA
LA MATERIA EXISTENTE

En las oficinas principales de Industrias del Mar cada persona tenía asignado un espacio independiente en forma de cubículo que les proporcionaba privacidad y evitaba que se distrajeran, lo que, según afirmaban desde el área de Recursos Humanos, permitía mayor productividad.

Sin embargo, Javier, en su calidad de huésped, tuvo que compartir oficina con Antonio. Mientras se instalaba aprovechó para preguntarle cómo venían trabajando.

—Es una empresa muy tradicional — comenzó diciendo Antonio con su tono parsimonioso — la mayoría de las personas han trabajado aquí por mucho tiempo, el que menos lleva en el área es Marcos que entró hace como cinco años.

En realidad no le estaba diciendo nada que no supiera.

—Y cuando ustedes comienzan un proyecto, ¿qué actividades acostumbran a realizar? ¿Y cómo lo ejecutan hasta terminarlo? — respondió Javier con la esperanza de entender un poco más a su nuevo cliente.

Antonio empezó a caminar de un lado para otro tratando de encontrar una respuesta que dejara satisfecho a Javier. Después de tropezar con un maletín que estaba en el piso, volvió a mirar a su interlocutor y se despachó. —Pues cuando vamos a comenzar se hace un *kick-off*, donde se presenta el proyecto y el equipo de trabajo a los usuarios y los sponsors que son los que validan el alcance, — se dio tiempo para respirar y continuó — tenemos una estructura de carpetas donde almacenamos todo lo que requieren los proyectos y una plantilla de cronograma en Microsoft Project para planear y hacer seguimiento.

—¿Y terminan realizando los proyectos según el plan propuesto? — preguntó Javier con cierta malicia a la vez que prendía su portátil; conocía de antemano las complicaciones habituales que solían presentarse en proyectos con entregas a más de tres meses y que no usaban prácticas ágiles.

Las carcajadas de Antonio invadieron el lugar y entre una y otra dejó salir una especie de quejido en el que aseguraba que nunca en su historia laboral le había tocado vivir eso. —Tenemos gente buena, una infraestructura estable, pero, como sabes, siempre salen muchos imprevistos en los proyectos, cosas nuevas que los usuarios quieren hacer, siempre urgentes, y otras actividades que nos van poniendo y que nos quitan capacidad para ejecutar los proyectos adecuadamente—concluyó.

Esta respuesta fue suficiente para que Javier entendiera el estado actual de la empresa, aunque en verdad era un estado habitual como punto de partida.

Javier estaba acostumbrado a enfrentarse a este tipo de retos.

En la tarde Javier se reunió, a través de Meet, con Marcos y Raquel que hacían parte del equipo inicial, pero estaban ubicados en la sede de Cali. De él solo sabía que llevaba poco en la empresa y a ella ya la conocía porque habían trabajado juntos, estaba vinculada a la empresa desde hacía diez años, seguía siendo la mujer sociable que exhibía con orgullo la foto de sus dos hijos en el perfil.

—¿Qué conocen ustedes de agilidad? — Preguntó Javier después de saludarlos y contextualizarles el objetivo de la reunión.

Marcos activó su micrófono para afirmar que apenas se había enterado de este tema en la charla, que hasta entonces no sabía nada al respecto.

— Bueno, la compañía quiere trabajar en esa línea y nosotros, como el primer equipo, somos quienes podemos demostrar que funciona. — Explicó Javier —. Pienso que contamos con un equipo que tiene la experiencia necesaria para que funcionemos muy bien y con la disposición correcta podemos llevar a cabo lo deseado. Ahora, cuéntenme qué conocen de DevOps.

Esta vez nadie respondió.

— Los invito a que lean un poco al respecto, sé que no lo manejan aún y que aún estamos lejos de implementar algo parecido en Industrias del Mar, pero me parece importante que comiencen a entender qué buenas prácticas nos puede aportar, — aclaró Javier—.

Después de este encuentro, Javier trabajó con el propósito de que todos los integrantes del equipo empezaran a entender los principios de la agilidad y se cumplieran algunas bases fundamentales como lograr cierta cadencia, puntualidad y transparencia. Consciente de que sin eso, no iba a ser posible avanzar.

**

Durante la tercera semana Javier viajó a Cali, era momento de estar con los integrantes que se encontraban allí y conocer los procesos operativos de la empresa, que en su mayoría se ejecutaban en esta región del país.

—¡Qué calor! — le dijo a Marcos.

—¡Sí! Aquí hace mucho calor todo el tiempo, ¿cómo te fue en el vuelo?— Le respondió indiferente.

—Fácil, pensé que iba a ser más movido, me habían dicho que venir aquí era más miedoso—, concluyó Javier.

Después de almorzar en un restaurante casero, se ubicaron en una oficina con dos cubículos. Al igual que en Medellín, las oficinas estaban llenas de cubículos, lo que hacía que se dificultara el trabajo colaborativo de las personas que estaban en el mismo sitio.

— Javier, ¿todavía te gusta tanto el tinto? ¿Querés uno? — preguntó Raquel con su acento vallecaucano bien marcado.

—¡Claro! ¿Cuándo no? Sin café no soy persona— afirmó Javier sonriente.

Entre tanto se tomaron el café, aprovechando para retomar conversaciones pendientes.

El tiempo en Cali pasó más rápido de lo esperado, en esos cuatro días Javier aprovechó para diseñar y proponer una reestructuración de la oficina que

facilitara el trabajo colaborativo, lo mismo que haría al volver a Medellín para las oficinas principales.

Cinco días después Javier entró a la oficina de Ramiro, tenían una reunión con Carlos. Siempre que ponía un pie a ese lugar no podía evitar pensar en que ese espacio era inmenso, abarcaba por lo menos un área cuatro veces mayor al de las otras oficinas del mismo piso, lo que le permitía tener dos escritorios, la mesa de reuniones para cinco personas, los dos tableros y como si fuera poco, contaba con una vista privilegiada para disfrutar del panorama general de la ciudad.

—Como hemos hablado desde que comenzamos este proceso de transformación, tenemos una serie de cambios que se deben hacer de forma progresiva— dijo sin darle muchas vueltas al asunto.

Hizo una pausa para mirar a la cara a sus dos interlocutores antes de solicitar lo que necesitaba para la búsqueda de los resultados esperados.

—Es importante tener un ambiente y un espacio colaborativo donde las personas tengan más posibilidad de trabajar como equipo, debemos apoyarnos en alguna herramientas que faciliten la comunicación con las personas que se encuentran en otras ubicaciones geográficas y necesitamos unificar al equipo de trabajo a las áreas de infraestructura y seguridad que han trabajado aisladas de los equipos de desarrollo— concluyó.

—¡Qué montón de cosas!— aseguró Ramiro de inmediato.

— Sí, aunque en verdad necesitamos más, pero debemos comenzar por algo...
— respondió Javier con la intención de dejar claro que esto apenas empezaba.

Carlos aún no había dicho nada, acostumbraba a tener esos momentos pensativos en las reuniones cuando estaba maquinando algo antes de hablar y sentar su posición.

— Yo creo que podemos hacer algunos cambios en las oficinas —comenzó diciendo—, para eso necesitamos varias aprobaciones, pero lo podemos hacer, para la comunicación es más complicado porque la organización acaba de invertir en telefonía IP y es difícil cambiarlo ahora, aseguró un tanto contrariado.

La resistencia consciente o inconsciente era algo que Javier sabía tramitar.

— Adicional a esto les traje un plan de trabajo con los objetivos propuestos por el equipo inicial de trabajo y cómo vamos a ir escalando hacia otros equipos— les dijo Javier y acto seguido, mostró la presentación.

Javier había meditado mucho en cómo hacerlo, sabía que el cronograma a varios meses no era lo más ágil, pero consideraba que era una buena alternativa para transitar a la vez que iba trabajando con los equipos de forma ágil para lograr cada uno de los hitos propuestos.

Después de una hora de discutir los pormenores del plan, Ramiro se levantó de la mesa y fue directo al ventanal y, dándoles la espalda, se manifestó.

— La verdad, siento que la agilidad es buena pero yo no le creo mucho, pienso que es más importante que podamos tener el control y garantizar el cumplimiento de lo que nos proponemos según el plan original que era implementar DevOps.

Javier, perplejo, no pudo más que pensar en que si eso era lo que él pensaba sobre la agilidad, ¿qué estaba haciendo ahí si desde el principio les había

advertido sobre su importancia en el proceso? Sin embargo, quería encontrar un modo en que pudieran lograr los objetivos propuestos y, a la par, apoyar a Industrias del Mar para que comenzara a trabajar orientada al valor.

— Es normal pensar así, son muchos años trabajando de esa forma. No obstante, los invito a que piensen en algo y es que podemos lograr más si tenemos más acercamiento a los usuarios y al final les entregamos lo que genere más valor, así eso se aleje del alcance planteado en un inicio— afirmó convencido de lo que acababa de decir.

—A mí siempre me ha funcionado con cronogramas y haciéndolos cumplir —intervino Carlos—, me pierdo cuando me dicen que el alcance puede variar y que al final se entregue algo diferente a lo acordado.

Javier asintió y sabiendo que se la estaba jugando toda, intervino de inmediato, —claro, es normal, es muy difícil hacer el cambio de mentalidad. La agilidad es un facilitador para el tema de DevOps, que a su vez implica un cambio cultural donde todos entiendan que no trabajan por silos, de lo contrario será muy difícil sacarle provecho y a eso es a lo que le estoy apuntando desde que comenzamos, pero necesito del apoyo de ustedes dos para poder lograr el cambio organizacional que buscamos.

Pese a este intento, notó que no parecían muy convencidos aún.



¿POR QUÉ SE NECESITA DE LA AGILIDAD PARA HACER DEVOPS?

La agilidad es un facilitador para el tema de DevOps, porque este también es un cambio cultural en el que se entienda que no se puede trabajar por silos.

Para que haya integración se necesita que haya buena comunicación y ahí es donde entra la agilidad. Devops es como una tubería que conecta todo el proceso productivo y detrás de eso hay un tema cultural muy duro.

Tradicionalmente los desarrolladores hacen algo, se lo entregan a las personas de operaciones que están pendiente de los usuarios y demás y ya ellos ven cómo lo instalan y atienden a los usuarios. DevOps es diferente, acá se tienen que hablar entre todos, el desarrollador tiene que entender cómo funciona el de operaciones y viceversa, pero vuelve y juega, si esto no lo entienden y no lo



aplican en toda la empresa, pues no funciona, empezando por que por lo general no saben qué es DevOps y si no lo entienden, ¿cómo podría generar valor?

Es necesario entender y que las personas trabajen integradamente, eso es cambiar la cultura. Yo ahora tengo la posibilidad de liberar algo cada vez que me da la gana, no como antes que uno descargaba un archivo, se lo mandaba a alguien por correo para que lo instalara, ese decía que no tenía tiempo, que luego, entonces era un proceso súper largo.

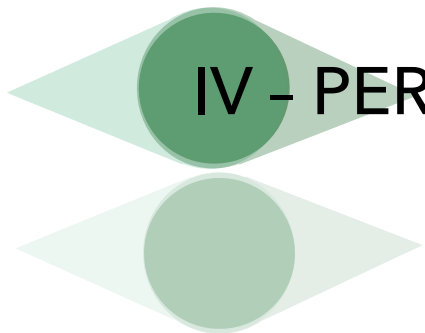
En el momento en el que yo elimino todo ese desperdicio se me van a venir un montón de posibilidades porque entonces en teoría ya no me debería dar tanto miedo salir a producción, porque tengo muchos más puntos de verificación automáticos, porque hay menos procesos manuales que me evitan muchos errores y que si pasa algo en producción,

tengo mi gente más libre para solucionarlo, porque no están ocupados en instalaciones y cosas que hacían antes por no estar automatizado.

Pero ¿qué pasa? Como no entienden DevOps, no entienden qué pueden lograr y todavía hay muchas empresas que les da miedo salir a producción y terminan reuniendo cada ocho días a un comité de cambios para aprobar, desconociendo que lo importante es la entrega de valor permanente y estable.

Estamos enseñados a salir con una versión definitiva, pero DevOps nos dice que no está mal salir rápido y que no es peligroso siempre y cuando se tenga la capacidad de responder y de estar dispuesto a estar generando valor, a estar recibiendo retroalimentación, a aceptar que fallar no está mal siempre y cuando lo controlemos y que estar cambiando las cosas es normal dentro del proceso.

DevOps te cambia ese *chip*.



IV – PERSPECTIVA PERSONAL:

PUNTO DE VISTA QUE UNA PERSONA
TIENE SOBRE ALGÚN TEMA/TÓPICO O
ACONTECIMIENTO

Durante toda esa semana Javier estuvo pensando en el tema, por más vueltas que le daba no encontraba una salida que lo dejara tranquilo, en medio de la confusión acudió a Jack, su socio, un hombre que, aunque vivía con el acelerador activado, tenía la capacidad de ver el mapa completo.

Las oficinas de su empresa, consecuentes con lo que profesaban, eran abiertas y estaban habilitadas para que las personas que allí trabajaban pudieran acomodarse como lo prefirieran o necesitaran. Jack acostumbraba saltar de un espacio a otro y justo ese día estaba trabajando en un artículo sobre transformación digital en una de las mesas que tenían como vista principal unos árboles de mango que solían ser asaltados por unas ardillas juguetonas.

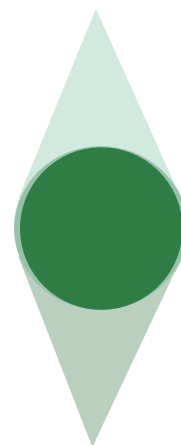
—Jack, ¿qué pensás?, ¿qué debemos hacer entonces? — lo cuestionó Javier, luego de un café y de haberle relatado lo sucedido.

Antes de responder Jack se acomodó en la silla.

—Ellos llevan mucho tiempo trabajando así, es normal que no se quieran ver por fuera de la foto y que quieran mantener el control. Debemos trabajar de la mano y entender cómo se sienten, apoyarlos en la transición, pero sin forzarlos, eso sería más dramático y opondrían más resistencia—afirmó sereno.

Esto significaba que debía hacerlo paso a paso, comprendiendo lo difícil que era hacer el cambio y mostrándoles otras perspectivas, minimizando el impacto que podía tener que unas personas externas a la organización llevaran a la empresa directo a una transformación que para muchos era innecesaria.

Javier concluyó que lo mejor para comenzar a cambiar la forma de trabajar y lograr el convencimiento y la confianza de las personas, sería mostrar resultados en un corto periodo de tiempo, así las personas, por fuera del primer equipo de trabajo, tendrían pruebas de que el enfoque propuesto sí funcionaba.





¿DE VERDAD ES TAN IMPORTANTE CONTAR CON UN ESPACIO ABIERTO?



Los japoneses dicen que debemos tener a la mano solo lo que necesitemos, lo demás es desperdicio.

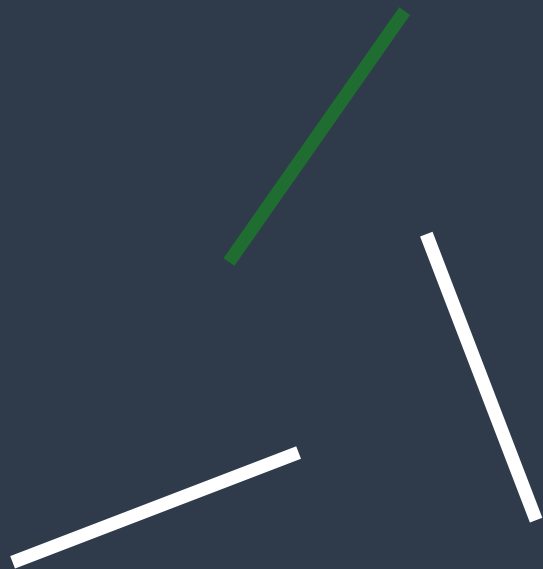
Esto se puede relacionar con el asunto del espacio, ¿para qué nos sirve una pared en un cubículo? No falta quien llegue a argumentar que puede minimizar el ruido o evitar la distracción, pero tener la visión de todo, compartir conocimientos, saber qué está sucediendo, saber cómo funcionan las cosas así no nos involucramos, permite que nos complementemos mucho mejor y podamos aportar mucho más a lo que hacemos y a lo que los demás hacen y, de esta manera, generar más valor.

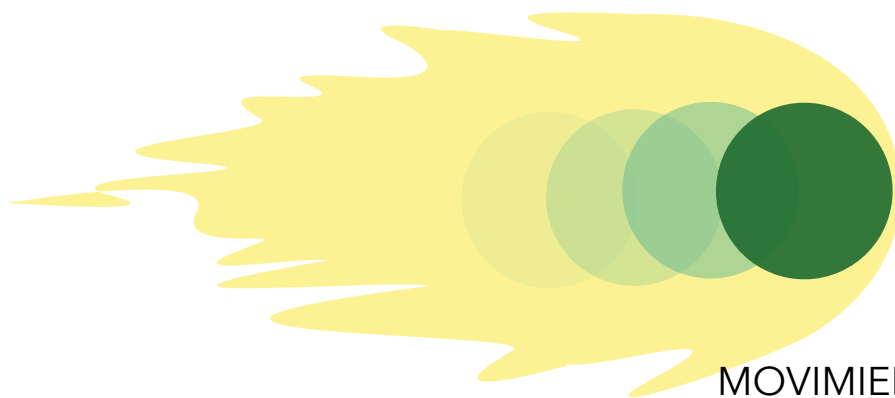
Abrir el espacio es importante en muchos sentidos, hacerlo nos lleva a una apertura mental. Obvio se necesitan espacios aislados para reuniones, pero en los espacios de trabajo como tal, por ejemplo, en líneas de produc-



ción, no tiene ningún sentido que cada persona esté encerrada en un espacio. Es decir, instalar unas llantas sin que nadie lo vea es posible, se puede hacer, pero en la medida que uno pueda tener más visibilidad y transparencia, favorece mucho más la productividad.

Hay algo muy importante que hay que tener en cuenta en agilidad y es que la productividad no es hacer las cosas más rápido, es que los productos los entreguemos con más valor, con el valor que se requiere.





V - AVANCE:

MOVIMIENTO HACIA DELANTE

Uno de los avances importantes para el proceso, en ese punto y pese a no tener todas las condiciones necesarias -pues las oficinas aún no estaban adecuadas y faltaba mucho por mejorar- era que Javier contaba con un equipo trabajando bajo un marco Scrum con el que realizaba todos los eventos.

Al iniciar cada Sprint hacían una reunión de planeación en las que además de Antonio, Marcos y Raquel, estaba Carlos, quien actuaba como *Product Owner Proxy*¹, en esta sesión se procuraba tener claros todos los requerimientos o historias de usuario -como es llamado dentro de la agilidad- y los estimados para que el equipo se comprometiera a hacerlos. Por lo general en la misma sesión, antes de la planeación, se hacía la *Review* y la *Retro* para no tener tres reuniones independientes. Esta gran sesión no demoraba más de 2 horas.

¹ Representa un usuario funcional para definir lo que se requiere hacer, sin hacer parte como tal de un área de negocio de la compañía.

Dos semanas antes de comenzar a hacer estos eventos Javier se había reunido con Carlos para acordar cómo lo podían hacer.

—Scrum propone que la planeación debe ser de más o menos cuatro horas y además tenemos dos reuniones más, una para la Review, donde se revisa todo lo que se logró en el Sprint y la Retro, donde se analiza con el equipo cómo se trabajó y cómo mejoramos como equipo. Pienso que para nuestro contexto podemos comenzar con algo más liviano, me ha funcionado hacer las tres reuniones juntas al terminar un Sprint y comenzar uno nuevo—propuso Javier.

—Hermano, no me da para estar tanto tiempo en reuniones. De hecho no creo que pueda más de dos horas a la semana para esto—, respondió Carlos.

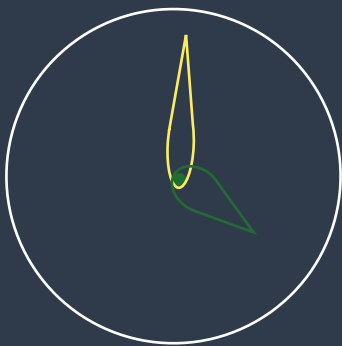
—De hecho se me estaba pasando contarte de los *Daily*, que son las reuniones diarias para sincronización del equipo, son solo 15 minutos máximo cada día, pero es importante que puedas estar— argumentó Javier, después de un corto silencio.

A Carlos se le notaba en su expresión que todo esto le parecía demasiado, incluso innecesario, argumentando que todo esto le estaba quitando mucho tiempo. Javier sabía que no podía bajar la guardia, por eso le aseguró que sí, pero que le aseguraba que al final todo esto los iba a llevar a hacer mejores entregas de valor con menos reprocesos y ante su insistencia, su interlocutor no tuvo más que ceder.

En general el equipo trabajó bien, se hacían las reuniones diarias donde asistían todos con excepción de Carlos que, pese a haber aceptado, se saltaba algunas con la promesa de que iba a participar por lo menos tres veces a la semana. Aunque esto no era lo ideal, representaba un comienzo que para la organización podía significar los primeros pasos en agilidad.



¿CUÁL ES EL TIEMPO IDEAL PARA LOGRAR UNA TRANSFORMACIÓN ÁGIL?



A esto hay que invertirle mucho tiempo.

No se puede saber en cuánto tiempo se van a generar los cambios, es un proceso no determinista, es complejo, no sabemos lo que implica, no sabemos los cambios que se logren y cuántos más van a faltar.

Nosotros solemos encontrarnos con clientes que nos dicen que no tienen tiempo, que no se pueden reunir todos los días, que no pueden hacer una retrospectiva y esto hace muy complicado el proceso, pues se puede hacer, pero será lento, podrá tomar el triple del tiempo que nos hubiéramos tomado trabajando dentro de los ideales. ¿Esto vale la pena? No sé, pero siendo sensatos, si no hay tiempo, entonces es mejor no proceder.



VI - VALOR:

ALCANCE DE LA SIGNIFICACIÓN, IMPORTANCIA
O VALIDEZ DE UNA COSA

Los primeros Sprints funcionaron muy bien por haber poca deuda técnica¹ y permitieron que al tercero salieran a producción con un entregable usable, lo cual fue un gran hito en la organización que dentro de lo normal se demoraba más de dos meses en hacer entrega de una primera versión de un nuevo producto, pero después de esto comenzaron a aparecer temas de soporte y modificación de requerimientos que se tenían definidos hasta ese momento debido a la retroalimentación lograda con los usuarios. Esto hizo que los Sprints ya no fueran tan fluidos porque era necesario separar tiempo para desarrollo y soporte de la aplicación en producción y fueron cambiando muchas definiciones sobre la marcha.

Para la Review del tercer Sprint estaba todo el equipo reunido escuchando a Marcos explicar que no habían alcanzado a entregar todo lo que se habían propuesto porque, apenas iban a terminar, les habían cambiado el alcance de la Historia de Usuario HU45 y no tuvieron tiempo de reaccionar.

² <https://www.javiergarzas.com/2012/11/deuda-tecnica-2.html>

Carlos, quien lució pensativo durante la intervención de Marcos, objetó argumentando que según entendía en un Scrum no se podían incluir cosas nuevas o modificar definiciones en medio de un Sprint.

—Lo que se busca en un Sprint es entregar por lo menos un incremento de valor, pueden ser varios, y en ese caso con el alcance definido no hubiéramos conseguido algo que de verdad entregara valor al usuario. Debemos procurar ante todo pensar más en el valor que en el cumplimiento del alcance —aclaró Javier.

—Pero es que no es culpa nuestra, es el usuario que ha definido mal—insistió Carlos—.

Javier lo miró un rato, buscaba las palabras adecuadas para no hacerlo quedar mal frente al equipo, pero que fueran tan contundentes que el mensaje quedara tan claro para él como para el resto de personas presentes.

—Carlos, ayúdame a cambiar esta posición, nuestro compromiso es con el valor, no con la definición inicial. Necesitamos entenderlo primero nosotros para demostrar que funciona, solo así la organización irá comprendiendo cómo es.

Horas más tarde, Javier y Carlos seguían discutiendo sobre el tema.

—Javi, entiendo lo del valor, pero mirá que siempre me ha funcionado cumplir con lo pactado en el inicio con el cliente, mis proyectos siempre terminan a tiempo y el usuario no se nos queja para nada—, apuntó con la intención de convencerlo de su punto de vista.

Sin embargo, Javier no estaba dispuesto a dejarlo así.

—Claro, entiendo que te funcione, te sentís más cómodo si entregas lo que te pidieron en un momento y el usuario siente que no puede cambiar su posición porque ya se comprometió al interior de la empresa con un alcance particular. Pero ¿y si ese alcance no es suficiente para resolver el problema que tiene?, ¿y si en el camino pueden validar con los usuarios o el mercado que hay un mejor camino?, ¿no vale la pena ensayar y buscar ese camino de valor?

—Lo que pienso que podemos hacer es centrarnos en cumplir el alcance definido, hacemos los Sprints normales que se definen en el Scrum y si el usuario pide algún cambio, hacemos un control de cambios. Así tenemos el control de todo lo cambiado y aseguramos que no nos salgamos del presupuesto—, propuso Carlos, al que se le notaba la incomodidad al sentirse confrontado.

Javier pensó que esa lógica no tenía pierda, era una forma de mantener el statu quo, mientras usaban elementos de agilidad para la operación y aunque no estaba de acuerdo, lo entendió como una oportunidad para que permitieran permear la agilidad en la organización.

Esta vez el trabajo no fluyó como dicen los libros, tal vez los creadores de la guía de Scrum hubieran recomendado otro camino, pero fue el único que Javier encontró para que le permitieran seguir. La otra alternativa era regresar a la casaca y esto representaría un gran fracaso.



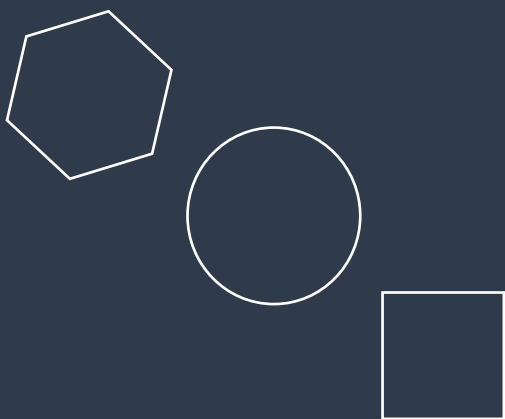
¿QUÉ TIPOS DE CLIENTES SE PUEDE ENCONTRAR EN UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ÁGIL?

La agilidad, hoy, aplica para todos los temas.

Esto hace que contemos con escenarios y clientes muy diversos y como la agilidad se hace necesaria es cuando aparecen problemas complejos, cuando no sabemos qué va a suceder y aún así estoy dispuesto a irlo transformando en el camino, aceptando que el resultado puede ser distinto a lo esperado.

Eso no está mal, entender esto y trabajar desde ahí es el reto.

Desde esta perspectiva hay clientes que quieren, creen y no saben. Que no sepan no es grave, acá lo importante es la disposición al cambio, a entender su negocio y para dónde va.





VII – RESULTADO:

EFFECTO O COSA QUE RESULTA
DE CIERTA ACCIÓN,
OPERACIÓN, PROCESO
O SUCESO

Cuatro meses después convocaron a una reunión con los coordinadores y analistas para mostrar los avances, hasta ese momento habían tenido varias reuniones con todo el equipo para refinar y ajustar los modos de trabajo y lograr una en la que los integrantes se sintieran cómodos para avanzar. Las oficinas de Medellín ya no tenían cubículos y se habían instalado herramientas físicas y virtuales de colaboración para los integrantes de los equipos, independiente de si trabajaban o no de forma ágil.

—Aún tenemos mucho por mejorar, siempre digo que todo se puede mejorar —comenzó diciendo Javier a todos los presentes—, el proceso de transformación no se da en unos pocos meses, tal vez estaremos consiguiendo resultados significativos y replicables después del primer año, pero aún así hemos logrado hitos que son dignos de mostrar en este momento.

Javier miró a su público.

Se encontraban en una sala de reuniones muy grande, usada para capacitaciones magistrales, con una capacidad para cincuenta personas, pero en el momento no había más de quince.

—Hemos mejorado más del 40% la velocidad de entrega de nuevos productos al involucrar al área de infraestructura y al DBA (Administrador de bases de datos por sus siglas en inglés) dentro de nuestro proceso de desarrollo. Aunque no están con asignación continua en el equipo, hemos evitado los procesos aislados que antes se tenían para el despliegue. Esto lo hemos medido desde el momento en que un usuario solicita algo hasta que se entrega en producción— continuó Javier mientras veía algunas caras que lo miraban con escepticismo. —Además no lo hubiéramos logrado de no ser porque pudimos acercar más a los usuarios al equipo de desarrollo y, muchas veces, se identificó que había requerimientos que no era necesario desarrollar, sino que con un cambio en el proceso de negocio se podía resolver el problema. A eso nos referimos cuando hablamos de entregar valor.

Algunas personas comenzaron a asentir.

Javier continuó pasando las diapositivas y explicando los datos.

—Un factor fundamental fue reducir en más de un 80% el tiempo que tardaba el despliegue de un producto en sí. Este tiempo se había identificado como un gran desperdicio al estar enviando correos y no tener al personal de infraestructura informado en todo el proceso para facilitar su planeación para los despliegues.

Marcos levantó la mano para pedir la palabra.

—Javier, te falta contar lo que venimos aprendiendo de DevOps— añadió ansioso por demostrar que hacía parte de los buenos resultados.

—Claro, esa parte es fundamental, a pesar de no tener aún herramientas idóneas para las prácticas DevOps en su totalidad, hemos comenzado a tener en cuenta algunas que sí podemos ejecutar en la actualidad. Estamos haciendo pruebas manuales y entregas continuas, es decir, que aunque las pruebas aún son manuales, no es necesario esperar al final de un ciclo para entregar valor a los usuarios. Sin esto, con seguridad, no habiéramos logrado lo que tenemos en este momento.

*

Involucrar las prácticas DevOps fue otro reto difícilísimo, desde el inicio Javier había solicitado cambios, pero solo dos meses después se logró un avance.

—Si no logramos tener por lo menos un Pipeline de despliegue y autonomía para desplegar entre ambientes, se nos van a represar las salidas por mucho que ya tengamos a los usuarios involucrados en los equipos y logremos validaciones continuas de los productos.

Javier estaba en la oficina de Ramiro en la reunión semanal de seguimiento exponiendo los temas que le preocupaban para avanzar en la transformación.

—¡En la actualidad, para sacar una versión de un producto después de tenerlo desarrollado necesitamos pedir permiso al DBA, al de infraestructura y a los usuarios! Son demasiados pasos para una simple versión—.

—¿Pero y cómo vamos a salir sin la validación de cada uno de ellos? El usuario me debe certificar — contraatacó Ramiro mientras hacía énfasis en esa última palabra— que todos los cambios son lo que pidieron y están bien. Por su lado el DBA valida que los cambios en base de datos son adecuados y el de infraestructura necesita estar para desplegar el producto, ¿no?

—Con lo que hemos montado ya no es necesario que el de infraestructura esté para instalar el producto, esto lo hace la herramienta de forma automática, por su lado el usuario puede recibir un correo donde apruebe la salida y ejecute el proceso para que el producto quede en producción disponible para todos. Con el proceso que tenemos ahora podemos salir con el producto a producción sin riesgos adicionales, evitando los pasos que se han hecho, incluso, con menos riesgos que a hoy porque hay menos interacción manual— Javier terminó su intervención sorbiendo un poco de café.

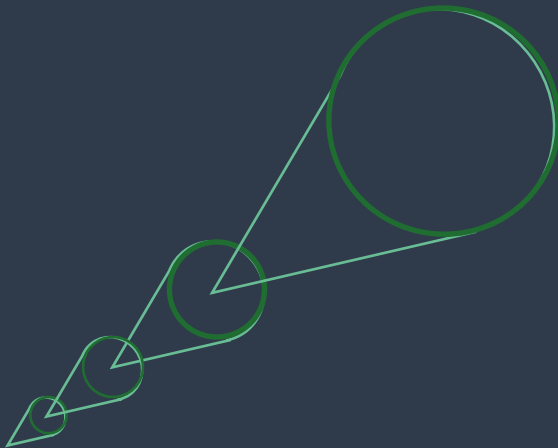
Lograr que se involucrara todo el proceso fue retador, Javier sostuvo intensas discusiones al interior debido a lo arraigados que estaban a su pasado. Aún así y sin lograr un trabajo ágil ni practicar DevOps en su totalidad, logró grandes avances, lo que lo tenía muy contento porque sentía que había logrado más de lo que esperaba.

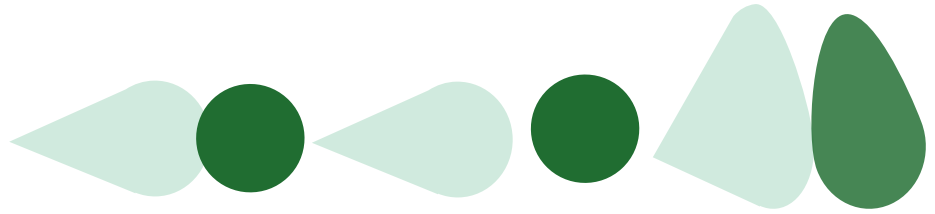


¿POR QUÉ TRABAJAR CON AGILIDAD Y DEVOPS EN ESPECIAL?

La agilidad es un gran habilitador de muchas cosas, no solo a nivel empresarial.

Es una forma de pensar y actuar que nos permite entender como funciona el mundo y actuar en consecuencia. Devops soluciona mucho de lo que nos ocurre cuando entregamos productos, manteniendo un flujo constante con la visibilidad y transparencia necesaria para saber qué ocurre en cada momento.





VIII - TRANSFORMACIÓN:

HACER CAMBIAR DE FORMA
A ALGUIEN O ALGO

El proceso de transformación cada vez lograba más tracción, a los ocho meses ya se contaba con varios equipos de trabajo funcionando como el primero, pero un giro inesperado lo cambiaría todo.

Resulta que Ramiro había pasado los papeles de su jubilación, por esta razón estaban vinculando a Miguel, la persona que lo iba a reemplazar, era alguien externo a la organización con el que tendría un empalme de cuatro meses. Y eso no era todo, a Carlos le había resultado una oportunidad en una multinacional por fuera del país, por lo que entraría a reemplazarlo Angélica, una mujer muy pilosa que venía de implementar SAP en muchos lugares de Latinoamérica y según él, tenía muy claro el proceso.

Javier estaba anonadado, sin ellos se quedaba sin respaldo y se desbarataba mucho de lo que había logrado, justo ahora que ya creían. Al notarlo, Ramiro le

aseguró que la idea de la gerencia era darle continuidad al proceso, que lo logrado se mantuviera y mejorarlo con los cambios que llegaban.

Pero las cosas no fueron así de sencillas, comenzando por el empalme que fue bastante hermético, Javier vino a conocer a Miguel un mes después en una presentación informal de lo que se venía trabajando en los últimos meses. A partir de entonces Javier insistió en mostrarles a Angélica y a Miguel lo que habían logrado, pero no le dieron la posibilidad, estaban todos muy concentrados en entregar y recibir sus puestos.

Carlos y Ramiro dejaron Industrias del Mar en días diferentes entre la tristeza de sus compañeros por la salida de ellos y una tensión general por no saber cómo iban a continuar con la nueva dirección. Los avances se habían estancado, la situación tenía frustrado a Javier, quien seguía insistiendo en una reunión para acordar cómo iban a seguir trabajando, pero solo dos semanas después pudo concretarlos.

Pese a que llevaba poco más de un año desde que había comenzado el proceso de transformación en Industrias del Mar, Javier sentía como si fuera el primer día.

—Buenos días, Miguel —saludó con timidez.

—Hola, Javier, al fin podemos hablar con más calma, los últimos meses no hemos tenido mucho tiempo para conocernos y planificar.

—Sí, la verdad es que la gente se ha sentido un poco en el aire con el cambio, con la falta de información sobre el direccionamiento del área. Me parece importante que cuanto antes podamos reunirlos para escucharlos y aclarar lo que sea necesario.

Luego de explicar el proceso, percibió en Miguel una gran emoción al oírlo decir que qué necesitaba para lograr lo propuesto, a lo que sin dudarlo, respondió que antes que nada requería del apoyo de ellos y los coordinadores e irse ganando el apoyo de las gerencias para que les permitieran hacer cada vez más.

—Cuenta con eso, vaya estructurándolo que esto es lo que nos va a sacar de tantos años de lo mismo—, aseguró Miguel.

En apariencia Javier había logrado lo más importante para continuar, no obstante, la historia no pararía ahí.

—¿Por qué no entraron al *daily* hoy? —, les preguntó a los integrantes del equipo en Cali.

—Es que Angélica nos dijo que la debíamos acompañar a una reunión urgente.

—Mmm, debemos hablar entonces sobre cómo vamos a seguir, que nos coordinemos bien entre todos y podamos lograr gestionar el tiempo diario necesario para que podamos hacer las labores del equipo, entre esas los eventos de Scrum.

Para esto buscó a Angélica.

—Hola, Angélica. Necesitamos coordinar los tiempos de las personas para que logremos seguir con el trabajo propuesto y para esto necesitamos separar tiempo suficiente incluyendo los eventos de Scrum—.

—No lo veo tan necesario, yo creo que yo puedo hacer las veces de Scrum Master y vos nos vas ayudando con la metodología, así no tenés que acompañarnos tantas horas al mes—, respondió muy segura ella.

Después de esta sorpresiva respuesta, Javier acudió a Miguel, suponiendo que este lo ayudaría.

—Miguel, esta semana hablamos sobre la forma de trabajar, la entrega de valor y todo esto que queremos hacer, pero creo que Angélica no lo tiene igual de claro, debemos alinearlos para que todos trabajemos con la entrega de valor como fin último.

—Te entiendo Javier, también hablé con Angélica y siento que ella tiene razón, ella puede ejecutar las labores de Scrum Master y así aliviamos la cantidad de personas en los proyectos.

Era evidente que eso no era lo que esperaba Javier.

—Ok, si esto es lo que desean hacer, les propongo que avancemos así, los estaré apoyando, limitando un poco mi tiempo dedicado y vamos viendo cómo funciona.

Industrias del Mar se había propuesto ahorrar en la inversión del apoyo externo y para ello estaban dedicando más tiempo al interior, así no se tuviera tanta experiencia en estos procesos.

Habían pasado tres meses en los que Javier los acompañó en las reuniones de alineación de procesos, pero no en el día a día, cuando recibió una invitación para una reunión en la que se socializarían los resultados de quince meses del proceso de transformación.

—Hemos logrado buenos resultados, seguimos mejorando el tiempo de entrega a los usuarios. Ha sido retador acelerar los despliegues de las aplicaciones dada nuestra infraestructura y los procesos que tenemos en la actualidad, pero seguimos trabajando en ello—, expuso Javier.

El ambiente que se respiraba era positivo, la gente se notaba satisfecha con la presentación, al finalizar Miguel se le acercó.

—Javier, como podrás ver, ya somos ágiles, no necesitamos que nos sigas acompañando. Desde la gerencia se ha determinado que se han cumplido las expectativas y ahora tenemos otras prioridades para la compañía y el área en particular.

Javier no esperaba que el proceso terminara así, estaban en un punto en que aún había mucho por mejorar.

—Entiendo lo de las prioridades, esto es un camino largo, hemos mostrado resultados, pero la agilidad no es algo que se logre —afirmó Javier mientras hacía con sus dedos índices y medios la simulación de un par de comillas para resaltar esto último—, es algo que hace o no hace parte de la forma de trabajo y es una evolución constante. Me gustaría hacer parte de la transformación y de la nueva realidad de Industrias del Mar y estaré atento en lo que pueda ayudar desde afuera.

Industrias del Mar volvió a trabajar como siempre lo ha hecho.



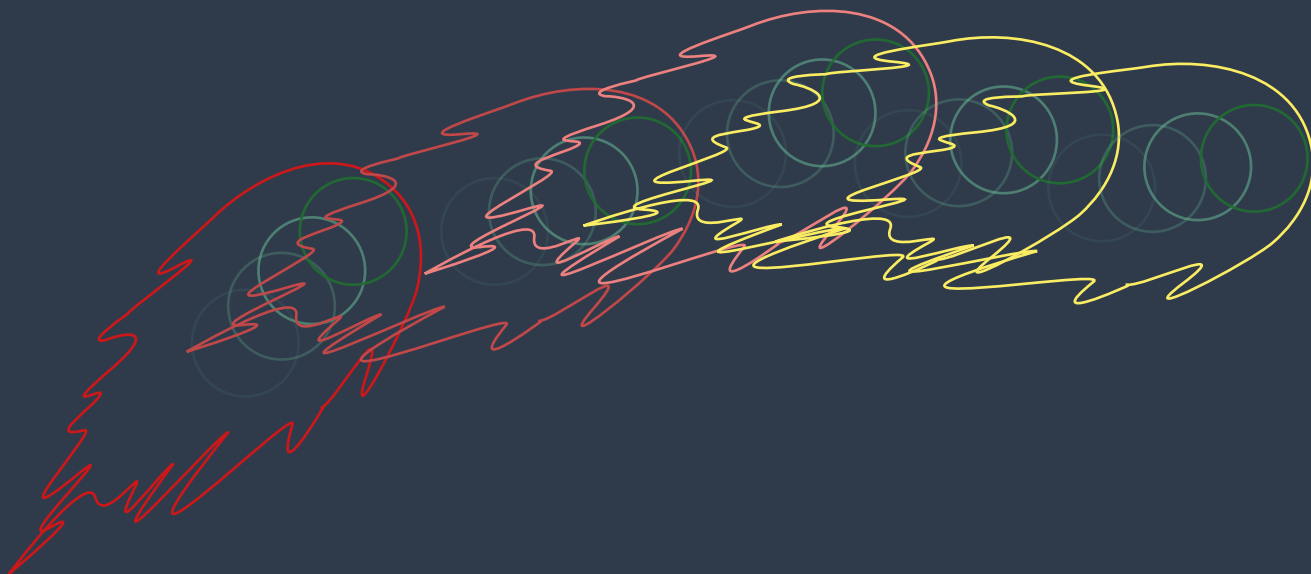


¿SE LLEGA A SER ÁGIL?

Uno no es ágil y chuleado, ser ágil es parte de lo que uno hace.

La agilidad hay que hacerla cada día, de esta manera vas a aprender más y vas a encontrar cosas para mejorar y ese es el proceso.

La agilidad es un camino, no es un fin.





PROYECTO OURÓBOROS
Una historia para entender *DevOps*
inspirada en una experiencia de la vida real

Un libro de:
Felipe Mejía

Edición:
Paula Arredondo

Diseño y diagramación e Ilustración:
Mariana Gil

Año de publicación, 2021
Colombia
Castor

©

www.castor.com.co

