



Libros.com

ROBERTO LUIS BISBÉ

# OFFBOARDING



Primera edición: abril 2021  
Campaña de crowdfunding: equipo de Libros.com  
Composición de la cubierta: Irene E. Jara  
Fotografía de la cubierta: Elena Saharova | Pexels  
Maquetación: Álvaro López  
Corrección: Juan F. Gordo  
Revisión: Míriam Villares

© 2021 Roberto Luis Bisbé  
© 2021 Libros.com

[www.libros.com](http://www.libros.com)  
[editorial@libros.com](mailto:editorial@libros.com)

ISBN: 978-84-18527-67-8



**Roberto Luis Bisbé**  
Offboarding

*A mi madre, mi padre, mi hermano y mi mujer,  
por mostrarme que es posible.*

# Índice

[Portada](#)  
[Créditos](#)  
[Título y autor](#)

[Dedicatoria](#)  
[Prólogo](#)

[Parte 1. Conceptos](#)  
[1. Introducción](#)  
[2. Contenidos](#)  
[3. El marco de trabajo](#)

[Parte 2. Preparación y visión](#)  
[4. El punto de partida](#)  
[5. Expectativas y comunicación](#)  
[6. Frentes abiertos](#)  
[7. Personas y promesas](#)

[Parte 3. Ejecución y seguimiento](#)  
[8. Auditoría y documentación](#)  
[9. Transferencia de conocimientos](#)

[10. Limpieza y seguridad](#)

[11. Cambio efectivo y retorno](#)

[Parte 4. Procesos alternativos](#)

[12. Cambio continuo](#)

[13. Offboarding no laboral](#)

[14. Conclusiones](#)

[Parte 5. Anexos](#)

[15. Entrevistas](#)

[16. Glosario](#)

[17. Las tareas del proceso de offboarding](#)

[18. Bibliografía](#)

[Agradecimientos](#)

[Mecenas](#)

[Contraportada](#)

# Prólogo

Cada día que pasa espero tener más respuestas y no pasa ni uno sin que acabe con más preguntas. Supongo que eso es lo que los mayores denominaban «experiencia» cuando era pequeño.

He pasado mi vida acompañado de ordenadores y programas desde que tenía pocos años y quizá por eso siempre me ha apasionado la idea de crear productos y servicios de la nada, a partir de un papel en blanco, que solucionan problemas a la gente. Precisamente a eso llevo dedicándome profesionalmente durante los últimos diez años.

A lo largo de este tiempo he podido ver lo que hay más allá de una tarea y unas líneas de código, lo que implica un requisito, lo que se promete a un cliente y, sobre todo, lo que ocurre cuando un proyecto vive más allá de las ideas, las intenciones y las prácticas de las personas que formaban el equipo original que lo diseñó.

La transición a esta nueva vida de los proyectos y servicios puede ser aburrida, tediosa, inexistente o traumática. Durante los pocos años que llevo en esta industria, he visto algunas cosas hechas muy bien y algunas hechas muy mal,

tanto por el lado del que entrega las llaves del castillo como del que las recibe, y estoy convencido de que a la vuelta de la esquina me encontraré con otra transición, más o menos esperada y más o menos intensa.

En 2019 surgió una oportunidad profesional que dio lugar a la que hasta ahora ha sido la transición más grande que he hecho hasta la fecha, y por ello me propuse hacer las cosas de una manera un poco más organizada y metódica.

Me informé, pedí ayuda a personas que luego introduciré (que han prestado su voz para este libro como colaboradores) y preparé un guion que fui desarrollando según era posible. El resultado, desde mi punto de vista, fue una transición exitosa. Por una parte, me permitió pasar página, y por otra, permitió al equipo remanente seguir desarrollando sobre los sistemas que yo ayudé a construir. En ese momento pensé que sería una buena idea darlo a conocer y publicarlo, de manera resumida y apresurada, en un blog que mantengo desde hace ya doce años (Luis Bisbé, *Offboarding*, 2019) teniendo una buena acogida. La vida (concretamente la Tarugoconf de David Bonilla y su tropa) hizo que mi camino se cruzara con el de Guillermo Escribano, de Libros.com, y el resto, como dicen, es historia. Este trabajo pretende ir un paso más allá del artículo original, detallando las diferentes etapas e incorporando puntos de vista únicos de profesionales que han prestado sus experiencias para este proyecto y que han conseguido que *Offboarding* pase de ser un artículo al libro que tienes hoy en tus manos.

Este libro surge, además, en un momento de incertidumbre único para esta generación. Cuando el mundo entero está sufriendo las consecuencias de la pandemia causada por la covid-19, muchos planes, proyectos e iniciativas han tenido que cambiar radicalmente. Sin ir más lejos, la campaña de recaudación de fondos para publicar este manuscrito terminó un día después de que en España se tomaran medidas extraordinarias de limitación de movimientos.

El «nuevo mundo» que surja tras esta crisis será desde luego diferente al que hubo antes y sin duda no será igual que el que estamos viviendo actualmente, así que espero poder aportar una herramienta para hacer frente a los problemas de la realidad que aún está por llegar. Si estás empezando una transición, estás considerándola o formas parte de un equipo en el que hay una en proceso, este libro es para ti.

**Roberto Luis Bisbé**

Diciembre de 2020

# Parte 1. Conceptos

# 1. Introducción

La vida está llena de transiciones, en el mundo profesional estas están marcadas por dos procesos que en inglés se denominan *onboarding* (embarque) y *offboarding* (desembarque).

En el primer caso, una persona que se incorpora a un proyecto se embarca en equipo, una empresa y una circunstancia nueva. En un escenario ideal, a esta persona se le asignan una serie de tareas para sus primeros días, buscando que tenga tiempo y espacio para familiarizarse con el contexto, el proyecto en funcionamiento, los conceptos y la cultura de la empresa.

Este proceso, además, es independiente del estado de dicho proyecto, ya que lo habitual es incorporarse a proyectos en curso en vez de esperar a tener a todas las personas necesarias para iniciarlo. Usando otra analogía, el proceso es más parecido a entrar en una pista de baile en la que ya hay parejas bailando que reunir gente para formar un equipo para disputar un partido de baloncesto.

Muchas empresas ponen muchísimo esfuerzo en este tipo de procesos, especialmente aquellas más jóvenes cuya necesidad por captar talento es más apremiante y, por lo

general, no cuentan con la estabilidad y el prestigio de empresas establecidas. Una persona que acaba de entrar en una empresa en plena fase de crecimiento publicará en sus redes una foto del material que le haya dado la empresa, por ejemplo, la tarjeta de empleado, el ordenador o material de oficina, como manera de anunciar al mundo su nuevo compromiso profesional.

En el lado opuesto está el *offboarding*, algo a lo que habitualmente tanto empresas como individuos prestan menos atención de la necesaria. Este proceso, por el cual una persona deja de estar involucrada en un proyecto, es clave para el desarrollo del mismo, y más delicado cuanto más transversal es la función de la persona que se marcha. Este proceso, al igual que el de *onboarding*, necesita objetivos, tiempo y espacio para que el resto de las personas se familiaricen con la nueva situación, y ha de ser tratado con el mismo cuidado y rigor que los procesos de entrada en un equipo. Una diferencia fundamental entre ambos procesos es que el primero es general y el segundo es específico.

En el caso del *onboarding*, el proceso suele estar diseñado para ser replicable, varias personas que se incorporan a la empresa seguirán un proceso similar (tiempo, contexto, cultura y objetivos).

En el caso del *offboarding*, es mucho más complejo de replicar, ya que el modo de salida y de transición depende de diferentes factores, entre los que destacan:

- **Antigüedad.** Una persona que lleve varios años en una empresa habrá desarrollado cierto nivel de conocimientos y habilidades difícilmente replicables.
- **Nivel de responsabilidad.** Una persona que esté liderando múltiples proyectos tiene el potencial de causar un gran impacto relacionado con la dirección, gestión y visión de los proyectos.

- **Función.** Una persona cuya actividad abarque múltiples áreas de la empresa y/o diferentes líneas de negocio tendrá un impacto diferente al que pueda tener alguien que desarrolle funciones muy concretas.
- **Existencia de reemplazo.** Una persona que haga una transición de todas sus responsabilidades a otra única seguirá un proceso diferente al que se presenta cuando las responsabilidades de dicha persona han de ser absorbidas por un colectivo.

Se hace necesario, por tanto, un proceso que funcione a nivel personal, haciendo uso de técnicas de organización, planificación y comunicación.

### **El coste de una transferencia incompleta**

La primera pregunta que surge a la hora de investigar estos procesos es si realmente son necesarios y si es tan importante cerrar de manera ordenada un proyecto antes de seguir adelante.

«Un equipo es una estructura de datos inmutable, cada vez que pierde o gana un miembro se convierte en un equipo diferente» (Hammarberg, 2017). Partiendo de esta premisa, cualquier persona que deja un equipo (independientemente de su experiencia o responsabilidad), en cierta manera transfiere un proyecto de un equipo a otro.

Es cierto que el coste y el impacto de la transferencia será más o menos visible dependiendo de la función y la labor desarrollada, pero la realidad es que cualquier cambio generará un impacto, algunos visibles inmediatamente y otros visibles solamente con el paso del tiempo.

Si esta transferencia no se realiza, o si se ejecuta de manera incompleta, el equipo remanente (que pierde un

componente), que será el encargado de seguir adelante con el proyecto, contará con información desactualizada, incompleta o incluso errónea.

Esta información puede incluir el estado de las tareas en curso, los productos creados, los problemas surgidos en el pasado y cómo reaccionar a situaciones similares en el futuro. La falta de información o su baja calidad provoca un descenso en la productividad del equipo y limita, aunque sea de manera temporal, la capacidad para desarrollar nuevas características o responder ante problemas.

Si el equipo remanente es completamente diferente y no comparte ninguno de los miembros del equipo origen (la estructura existente anterior al *offboarding*), esta situación se magnifica, ya que implica una pérdida, al menos parcial, del contexto, la experiencia y del conocimiento tribal que posee un equipo sobre las acciones que realiza.

Por ello, los miembros del equipo remanente deberán hacerse una serie de preguntas y realizar una investigación a fondo. En ciertas ocasiones este estudio se realiza al principio del proyecto y, en otras, «sobre la marcha», mientras surgen los problemas. Estas preguntas girarán en torno al qué, cómo, cuándo, dónde y por qué.

En el caso de proyectos de aplicaciones y servicios informáticos, también denominado «desarrollo de software», es sencillo pensar en el qué como una simple combinación entre el código fuente y el producto final que se entrega.

A ello hay que sumar configuración, instrucciones, entornos de desarrollo, dependencias o proveedores externos como sistemas basados en nube y todo lo relacionado con la infraestructura. El qué también incluye la hoja de ruta del proyecto, así como aquellas promesas y expectativas hechas a otros equipos, personas o clientes que el equipo remanente es responsable de cumplir.

El cómo y el cuándo, en el caso del código, puede estar reflejado en un sistema de control de versiones. En el caso de la documentación, la buena práctica pasa por el uso de

gestores documentales y sistemas colaborativos (*wikis*) que permiten establecer control de cambios. El tener sistemas de control de código fuente y de control de cambios no garantiza tener los documentos necesarios, ni que estos tengan la calidad o la profundidad necesaria para ser utilizados para generar contexto.

Estos documentos pueden ser aspiraciones (definir el caso ideal y futuro de un proyecto), por lo que es posible que no representen la realidad, o escritos *a posteriori* (definiendo el caso final realizado), perdiendo posiblemente el proceso de toma de decisiones y el análisis previo.

Dónde es un concepto que puede llamar la atención en el desarrollo de software, ya que un proyecto puede contar con diferentes proveedores y mecanismos de entrega, lo que hace que, si los procesos no están correctamente documentados, sea necesario buscar exactamente dónde están los sistemas que el equipo ha de mantener, cómo acceden los clientes, otros equipos y quién puede realizar cambios en dichos sistemas.

Sin embargo, la mayor incógnita en un proyecto de desarrollo de software, y la que peor suele quedar documentada, es el por qué. Un producto final es la suma de decisiones tomadas cada día que afectan al modelo y la implementación de los sistemas que se crean.

Estas decisiones pueden ser el resultado de un razonamiento conjunto, de pensamiento de grupo o las ideas individuales de una sola persona. Como se mencionaba en el apartado del qué, estas decisiones pueden estar mal documentadas de dos maneras, ser aspiraciones o estar incompletas.

Un equipo que comienza a trabajar en un proyecto en el que faltan elementos en las cinco áreas mencionadas puede intentar indagar en el pasado y tratar de entender algunas decisiones tomadas. Por lo general, y especialmente cuando hay falta de contexto y de comunicación, el equipo deberá

asumir que hay decisiones que no se podrán explicar, ya que la información relacionada no estará disponible. Esto tiene un coste, que puede tener un impacto leve, como retrasar el lanzamiento de una característica no anunciada o, más grave, como es el caso de fallos de seguridad que pongan en riesgo la información de los usuarios del sistema y clientes de la empresa.

## **Transiciones en movimiento**

El proceso mencionado no ocurre solo una vez, está ocurriendo en estos momentos en miles de proyectos profesionales alrededor del mundo y de manera cíclica, dependiendo de la duración de dichos proyectos. Hay proyectos que duran tan solo unas semanas y que emplean a un número pequeño de personas e infraestructura; proyectos que se desarrollan a lo largo de varios meses y en los que comúnmente están involucrados un número mayor de personas y con una complejidad creciente y, finalmente, están los proyectos que se desarrollan a lo largo de muchos años, empleando a cientos de personas a lo largo de diferentes empresas, productos y divisiones repartidos por todo el mundo. Además de las personas empleadas y la infraestructura requerida, la complejidad del proyecto y del problema que se pretende solucionar marcará el tiempo que duren. Habrá proyectos que estén limitados en el tiempo y otros que perdurarán hasta que se consiga un objetivo concreto. Esto implica que hay iniciativas que pueden alargarse semanas, meses, años o incluso décadas, ya que el nivel de complejidad de encontrar usos para una tecnología nueva y el de la investigación de vanguardia son muy diferentes. Por lo tanto, a lo largo de una carrera profesional, una persona se enfrentará a transiciones profesionales, incluidos procesos de *onboarding* y *offboarding* donde los proyectos

tendrán un impacto personal e incluso emocional y «la única constante será el cambio»<sup>1</sup>.

## **Resumen**

Los procesos de *onboarding* suelen ser genéricos y replicables para diferentes personas y funciones, y permiten a los empleados una incorporación gradual a proyectos e iniciativas en curso, dentro de una empresa.

El *offboarding* es un proceso complejo y poco replicable por el que una persona deja de estar involucrada en un proyecto. Dicha complejidad depende de factores tales como: la antigüedad, la responsabilidad y la existencia, o no, de reemplazo.

La falta de rigor a la hora de transferir proyectos y los conocimientos asociados da lugar a información desactualizada, incompleta o errónea, que impactarán en la capacidad del equipo remanente para producir resultados. Esta desventaja puede mitigarse haciendo ciertas preguntas relacionadas con el proyecto, cubriendo el qué, cómo, cuándo, dónde y por qué.

Este proceso ocurre de manera continua en diferentes tipos de proyectos, y abarcan iniciativas que pueden consumir algunas semanas, llegando en ocasiones a prolongarse varios años.

## 2. Contenidos

### El problema

Todo proyecto empieza con una pregunta que define su razón de ser y el objetivo a alcanzar, y es la siguiente: ¿cuál es el problema que se está intentando solucionar?

Existen diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el proyecto o las personas implicadas. Por una parte, están los libros, manuales y metodologías de gestión de proyectos, en los que se definen las restricciones de este, el ciclo de vida, las fases y los productos finales. En general, lo describen como un proceso con un calendario propio, que transcurre desde que un proyecto se idea hasta que se completa, cancela o transfiere.

Ejemplo de ello son los manuales de gestión de proyectos, certificaciones PMP® o el conocido método *Getting Things Done* (Allen, 2001) donde se habla del modelo de planificación natural y se hace una definición de proyecto como cualquier elemento personal y profesional en el que exista un compromiso y no pueda ser completado con una única acción.

Por otra parte, la literatura existente relacionada con procesos de *offboarding* está limitada a artículos en sitios

relacionados con herramientas de recursos humanos (Anderson, 2019) o reflexiones personales llevadas a cabo por profesionales del sector del desarrollo de software (García-Altés, 2018).

Finalmente, existen libros que describen la relación de una persona con el ambiente laboral, así como procesos de *onboarding*. Uno de los libros más completos desde el punto de vista de una persona que se incorpora a un proyecto es *Los primeros 90 días* (Watkins, 2003), en el que se habla del proceso de incorporación a una empresa o a una nueva función, y da una serie de herramientas para comenzar esta nueva etapa de manera ordenada.

Estas dos últimas referencias describen el tiempo desde el punto de vista de las personas que se incorporan a los proyectos, en vez de emplear la óptica del proyecto en sí mismo. Las prioridades individuales, familiares y sociales de cada una pueden cambiar de una manera drástica causando un impacto en el entorno profesional.

Sin embargo, más allá de artículos, hay carencia de metodología que permita ayudar a una persona a salir de un proyecto en marcha y asegurar su continuidad.

El hecho de no contar con un sistema o guía puede generar a su vez una pérdida en la calidad de la comunicación, mientras se ejecuta el *offboarding*, aunque se hiciese con la mejor intención. Como menciona Jeff Bezos, CEO de Amazon, «las buenas intenciones nunca funcionan, necesitamos mecanismos para conseguir que las cosas salgan adelante» (Emond y Galetti, 2018).

Esta pérdida de calidad, a su vez, causa problemas de falta de información, mala gestión de expectativas y que se asuman ciertas condiciones en el sistema o en el estado del proyecto, que a la hora de llevar el proyecto a cabo pueden causar retrasos, inconsistencias o problemas en general.

Este trabajo busca como objetivo proporcionar una serie de herramientas que permitan solucionar el problema de la calidad de la comunicación, estableciendo una metodología

de planificación, ejecución, comunicación y seguimiento que ayuden a mejorar su calidad, y con ella mitigar, en la medida de lo posible, los problemas mencionados.

## **Los otros problemas**

A lo largo de este trabajo se emplea la palabra «proyecto» con frecuencia, se habla del ciclo de vida, de requisitos, recursos necesarios y productos finales. La gestión de proyectos es un área extensamente documentada que trasciende el objetivo de este manual.

La productividad, aunque relacionada con la meta perseguida, no es tampoco un objetivo marcado. Durante las diferentes fases del proceso se mencionan diferentes técnicas que pueden hacer la transferencia de conocimiento más efectiva dentro del contexto de la gestión de la transición de un proyecto de manera adecuada, segura y metódica.

## **Un proceso controlado: la metáfora del coche en marcha**

Tanto los procesos de *onboarding* como los de *offboarding* tienen algo en común, la persona que se incorpora o se separa de un proyecto en marcha. Es por tanto que el símil mencionado a continuación resulta muy efectivo para entender la necesidad de un proceso lento y controlado. Esta es la metáfora del coche en marcha<sup>2</sup> aplicada al *onboarding*.

Imagina un escenario en el que te lanzas sobre un coche en marcha que circula a ciento veinte kilómetros por hora, quieres tomar el control del volante y llevarlo en la dirección que tú quieres. Si logras hacerte con él por la fuerza y girar bruscamente, vas a provocar que el coche se salga de la

carretera y nunca más vas a conseguir la confianza de las personas que iban dentro.

Ahora, imagina otro escenario en el que intentas tomar el control del mismo coche, pero para ello te tomas tu tiempo. Compruebas que estás sujeto y seguro, empiezas a entender hacia dónde se dirige y por qué va por esa carretera. Poco a poco, habiéndote ganado la confianza de los pasajeros que van dentro, te haces con el volante y comienzas a aplicar leves correcciones en la dirección que crees que es la adecuada.

Quizás el resultado no se corresponda con tus intenciones iniciales, pero tienes el control del volante y sabes que el coche va por buen camino.

Esta idea se puede aplicar a un proceso de *offboarding* siguiendo un razonamiento similar: la necesidad de seguir un proceso ordenado.

Imagina que estás conduciendo un coche a ciento veinte kilómetros por hora. Si de repente abres la puerta y saltas a la carretera vas a provocar un accidente: el coche acabará fuera de control y tú vas a acabar herido o muerto.

Por otra parte, imagina que, antes de saltar, reduces poco a poco la velocidad, explicas cuál es el destino y cómo llegar a él, dejas a otra persona tomar el control del volante y pasas a ser pasajero. Eso permite que el coche, en un momento dado, vaya lo suficientemente despacio como para que puedas abrir la puerta, saltar y que este vuelva a acelerar para continuar su camino hacia un destino, que posiblemente no será el que tú has marcado, ya que otra persona tendrá el volante a partir de entonces.

## **La importancia de tener un plan**

Llegados a este punto, el lector habrá visto la necesidad de contar con un enfoque metódico y ordenado para realizar una transición, y eso se transforma en tener un plan de