



INnovative and New Solutions for Sustainable Employability

PLAN DE TRANSICIÓN

UNA GUÍA PARA ASEGURAR UNA TRANSICIÓN EXITOSA

ARE YOU INTENSED?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

INTRODUCCIÓN.....	3
NIVEL 1.....	4
NIVEL 2.....	5
NIVEL 3.....	10

Version 1.0 por Consocio INTENSE - fecha de realización: 29-8-2018



A menos que se indique lo contrario, esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

INTRODUCCIÓN

INTENSE se basa en la Psicología Humanista combinada con un punto de vista Holístico. El proyecto tiene cuatro resultados diferentes:

- ✓ enfoque centrado en el cliente
- ✓ gestión de transición
- ✓ formación y
- ✓ examen

A medida que el proyecto se acerca a su fin, este documento pretende dar una contribución sobre cómo cambiar la mentalidad de los coaches en la orientación de los NEETs. Esta contribución es necesaria, ya que se ha demostrado que el "antiguo" enfoque centrado en el empleo de las redes nacionales de tecnologías de la información y la comunicación (redes nacionales de tecnologías de la información y la comunicación) no es eficaz. "El enfoque clásico de los NEETs por parte de los entrenadores o supervisores está centrado en el empleo, lo que es considerado por los expertos en Europa como ineficaz". Véase la página 4 de la Carta.

El siguiente plan de transición se basa en el resultado 2 de la aplicación Erasmus+ y en el capítulo 6 de la Carta INTENSE. Se puede encontrar mucha información de fondo sobre la transición en el Sistema de Gestión del Aprendizaje (LMS). La **TRANSICIÓN** es un concepto que se puede elaborar a diferentes niveles.

1. **COACHING CENTRADO EN EL CLIENTE**
2. **CAMBIO ORGANIZACIONAL**
3. **CAMBIO URBANO Y REGIONAL**

Para evitar ambigüedades, los términos Plan de Transición y Plan de Transición se definen de la siguiente manera:

- ★ ***La transición es la reorientación psicológica por la que atraviesan las personas a medida que asumen los acontecimientos de una nueva situación.***
- ★ ***Un Plan de Transición es un documento que describe cómo la situación actual es convertida en una nueva situación con la ayuda de una estrategia paso a paso.***

Por lo tanto, los planes de transición INTENSE deben elaborarse en tres niveles diferentes:

NIVEL 1

EL PRIMER PASO DE LA TRANSICIÓN ES CAMBIAR EL ENFOQUE ADOPTADO EN EL COACHING DE LOS NEETS DE UN ENFOQUE CENTRADO EN EL EMPLEO A UNO CENTRADO EN EL CLIENTE.

El consorcio organizó una formación sobre cómo convertirse en Coach de Transición para todos los coaches implicados, procedentes de los países participantes. Véase el Resultado 3. Las tres sesiones de formación tendrán lugar en Berlín (Schmöckwitz) en mayo de 2018, noviembre de 2018 y diciembre de 2018. Así, 36 entrenadores son entrenados para convertirse en Entrenadores de Transición durante un total de tres semanas de entrenamiento práctico. Una parte esencial de la formación es la metodología de la psicología humanística, especialmente la entrevista no directiva, según Carl Rogers. Otras partes del programa de formación son, entre otras, las tres grandes escuelas de psicología (Psicología Profunda, Conductismo y Psicología Humanística de Sigmund Freud), el Análisis Transaccional de Eric Berne, un concepto sobre cómo formar al formador, el Holismo, los principios éticos en la formación de instructores, así como la forma de involucrar a las partes interesadas.

De regreso a casa, se espera que los entrenadores de transición capacitados pongan en práctica sus nuevas habilidades de la capacitación IN-TENSE; esto significa seguir un enfoque centrado en el cliente de los NEETs con los que trabajan o con los que van a trabajar.

Es muy importante reconocer que una capacitación práctica de cinco días sobre muchas habilidades, tales como entrevistas no directivas, técnicas de comunicación, manejo de conflictos, principios éticos, etc., sólo puede ser vista como el punto inicial de un proceso de transición.

Con el fin de difundir la idea de INTENSE en toda la organización, recomendamos a los Coaches de Transición que consulten con la dirección de la organización y que lleven a cabo sesiones de formación adicionales además de la formación básica proporcionada por INTENSE. Además, recomendamos que nos pongamos en contacto con el departamento de Formación y Desarrollo y con el departamento de Recursos Humanos, respectivamente, y/o que busquemos asesoramiento externo para iniciar una estrategia de transición para la organización.

A finales de enero de 2019, después de la realización de todos los cursos, se habrá puesto en marcha una red europea de Coaches de Transición. Esta red abordará el proceso de coaching de los NEETs de forma diferente a como lo hacía antes y, por lo tanto, influirá en sus organizaciones. Esta influencia tiene como objetivo dar forma a la organización/escuela de manera que trabaje de acuerdo con los conceptos de Holismo y Psicología Humanística descritos en la Carta del INTENSE.

En línea con lo que se ha señalado anteriormente, existen numerosas preguntas a nivel individual, por ejemplo, un Coach de Transición puede asesorar a lo largo del proceso de transformación de la organización:

- ✓ ¿Cómo puedo continuar con mi propio proceso de cambio?
- ✓ ¿Cómo puedo asegurar un enfoque no directivo en mi equipo?
- ✓ ¿Cómo puedo medir mi progreso personal?
- ✓ ¿Cómo puedo reflexionar sobre la voluntad de mejora de mi cliente?

Tenga en cuenta que la transición es un proceso continuo que muy probablemente no será fácil, ya que hay que tirar por la borda las formas tradicionales e internalizadas de pensar y actuar.

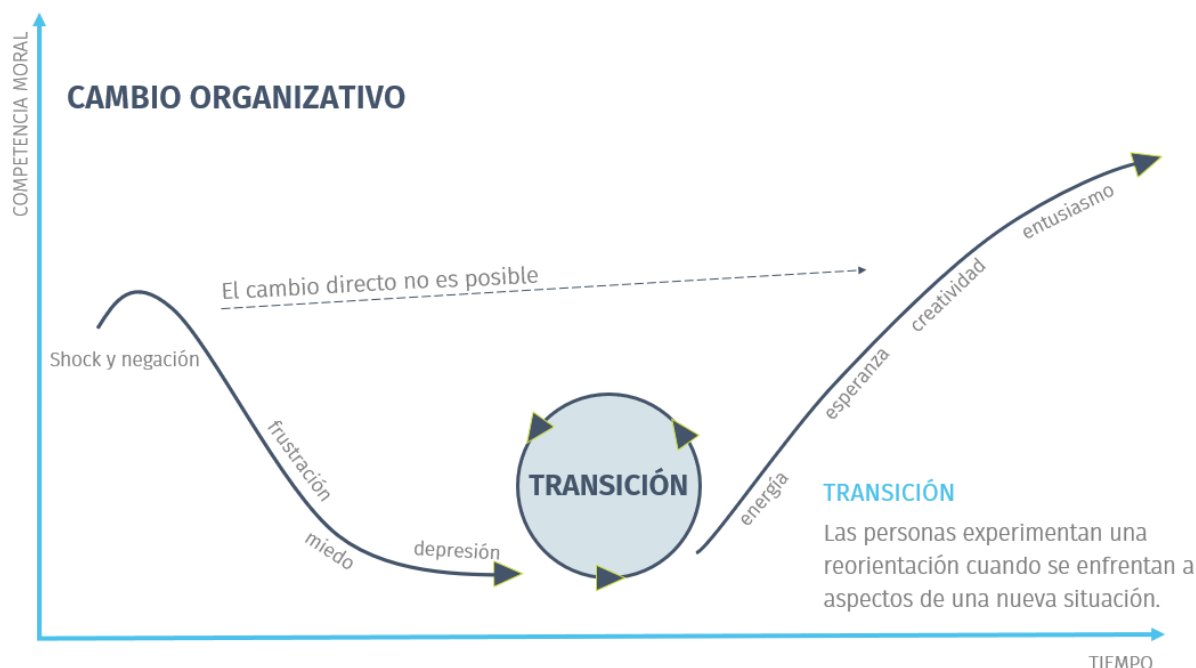
Después de informar a la gerencia y a los colegas sobre el enfoque INTENSE, se deben tomar muchas decisiones dentro de la organización; lo más importante es que los Entrenadores de Transición deben capacitar a otros miembros de la organización. Así, el conocimiento de INTENSE se extiende por toda la organización y puede desencadenar nuevos procesos de cambio organizacional.

NIVEL 2

EL SEGUNDO PASO DE LA TRANSICIÓN ES MULTIPLICAR EL CONOCIMIENTO INTENSIVAMENTE A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

El cambio organizacional puede ser percibido como un concepto integral de la forma en que funciona la organización, así como de la forma en que ésta interactúa con sus grupos de interés. El concepto también es flexible en su forma y ritmo, porque se aplica al proceso de cambio en una gran organización como SBH Südost en Alemania o Spinaker en los Países Bajos, así como también trabaja para organizaciones pequeñas e independientes, como LCEducational en Chipre, que cambiarán la forma de trabajar juntos en su red existente y/o crearán nuevas redes.

La transición se trata de un cambio y gestionar el cambio puede no ser fácil e incluso puede llegar a ser doloroso a veces. El siguiente diagrama muestra las fases por las que las personas tienen que pasar cuando están en un proceso de transición. En primer lugar: el camino directo no es una opción, porque tal método sólo araña la superficie y por lo tanto es una receta para el fracaso. Usando este atajo, la gente sólo sería capaz de captar las nuevas ideas a nivel cognitivo, pero no se les daría la oportunidad de trabajar a través de los niveles afectivo y conativo de comprensión, lo que es muy probable que resulte en una gran Resistencia



Cuando una organización pasa por un proceso de transición, sus miembros pasan por un proceso intensivo con muchas emociones fuertes que van desde la negación, el miedo, la frustración y el estrés hasta, por un lado, la creatividad, la aceptación, la esperanza y el entusiasmo, por otro. Siguiendo la curva de la gestión del cambio mencionada anteriormente, es probable que el proceso de cambio haga que el estado de ánimo de una organización baje antes de volver a subir a un nuevo nivel, lo que es una señal de que el proceso de gestión del **CAMBIO** se ha llevado a cabo con éxito.

(adaptado de William Bridges, Managing Transitions: Aprovechando al máximo el cambio, Da Capo Press, 1991)

El proyecto INTENSE quiere apoyar a las organizaciones en la creación y realización de un plan de transición, adaptado individualmente a sus necesidades. Esto se ajusta a lo esencial del capítulo 6 de la Carta INTENSE:

"[...] en opinión del consorcio, la formación de un número limitado de autocares de tránsito no ofrece suficientes garantías para el desarrollo de la propia organización. Esa es también la razón por la que el consorcio desarrolló en el Resultado 2 un método de gestión de la transición, porque la transición es un proceso caracterizado por el surgimiento de nuevas estructuras, culturas y prácticas".

Como se ha mencionado anteriormente, la formación de Coaches de Transición por socio durante la fase de proyecto es una parte importante de las nuevas soluciones para la empleabilidad sostenible que INTENSE introduce. Sin embargo, un fenómeno que ocurre a menudo en proyectos educativos como INTENSE es que una formación separada y selectiva hace que los desarrollos se queden estancados a nivel de los individuos:

"El cambio se queda con unos pocos empleados (capacitados) y no encuentra el camino dentro de la propia organización. Eso es lo que queremos evitar en INTENSE."

Es obvio que un proceso de transición exige mucho de una organización y que la participación en un proyecto como INTENSE es sólo el comienzo de un proceso de cambio. Un proceso de transición exige, en última instancia, la participación y el compromiso de todos los que participan en la organización.

¿Qué es la gestión del cambio?

La Gestión del Cambio, como la vivimos, es un enfoque situacional que apoya el movimiento/alteración/transición de individuos, equipos u organizaciones de un estado actual a un estado futuro deseado.

Los "Procesos de Personas" se centran en la gestión de las dinámicas internas e internas de las personas, que surgen de forma natural en un entorno empresarial cambiante.

A nivel organizacional, la Gestión del Cambio resume todas las tareas, medidas y acciones que se diseñan e implementan para apoyar cambios sustantivos, profundos, transversales y de gran alcance (Proceso de Cambio de Negocio) relacionados con las organizaciones.



Fuente:

Nuestra forma de gestión del cambio por posiciones puente (J. Geuder, V. Piattelli) está licenciada bajo una

Licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir como 3.0 Unported License
<https://www.bridgingpositions.com/about-us/change-management/>

Cambio en seis pasos clave:

El plan sistemático es una forma manejable y obvia de trabajar con la gestión de la transición. A continuación, se explicará brevemente paso a paso con una o más preguntas clave que se consideran cruciales para la evaluación del proyecto INTENSE.

1. Muestre claramente qué cambio se pretende y ajuste el cambio a las metas educativas.

Puede parecer obvio, pero la práctica muestra que muchas organizaciones se saltan este primer paso importante, sin mostrar el cambio deseado y los objetivos educativos. Por un lado, es fácil indicar qué es lo que hay que cambiar en una organización. Por otra parte, no se puede subestimar la tarea de analizar críticamente los objetivos de la organización y asegurar así que el cambio mueva a la organización en la dirección correcta.

Preguntas para el lienzo de transición:

- ✓ ¿Qué necesitamos cambiar?
- ✓ ¿Por qué es necesario este cambio?

2. Piense en la influencia sobre los empleados involucrados.

En caso de que esté perfectamente claro para todos, lo que se quiere lograr y por qué, el impacto del cambio debe determinarse en diferentes niveles organizativos. ¿Qué efectos tiene para los empleados? Esta información determina la decisión sobre dónde es más necesaria la capacitación y el apoyo para reducir las consecuencias negativas del impacto.

Preguntas para el lienzo de transición:

- ✓ ¿Cuáles son los impactos del cambio?
- ✓ ¿Quiénes serán los más afectados por el cambio?
- ✓ ¿Cómo se recibirá el cambio?

3. Progresar en la comunicación.

Todos los colegas deben llegar a formar parte del proceso de cambio. Sin embargo, los dos primeros pasos del proceso de cambio han definido a qué empleado o grupo de empleados el cambio tendrá un impacto importante. Se debe explicitar cuál será la forma más efectiva de comunicación para mantener a un grupo o a una persona involucrada.

Preguntas para el lienzo de transición:

- ✓ ¿Cómo se comunicará el cambio?
- ✓ ¿Cómo se logrará la retroalimentación?

4. Ofrecer formación operativa.

Aunque el cambio es claro para todos, los empleados necesitan saber que serán formados, para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para trabajar eficientemente a medida que el cambio es implementado.

Preguntas para el lienzo de transición:

- ✓ - ¿Qué habilidades se requieren para lograr resultados?
- ✓ - ¿Qué métodos de capacitación serán más eficaces?

5. Utilizar una estructura de soporte.

Proporcionar una estructura de apoyo es esencial para ayudar a los empleados a adaptarse al cambio y a adquirir los conocimientos necesarios para lograr los resultados deseados. Algunos cambios pueden ser de tal envergadura que se puede considerar la posibilidad de prestar apoyo.

Preguntas para el lienzo de transición:

- ✓ ¿Dónde se necesita más apoyo?
- ✓ ¿Qué tipos de apoyo serán más eficaces?

6. Evaluar el proceso de cambio.

Durante el proceso de cambio, se debe establecer una estructura para medir el impacto de los cambios y asegurar que los cambios sean permanentes.

Preguntas para el lienzo de transición:

- ✓ ¿El cambio apoyó el logro de los objetivos de la organización?
- ✓ ¿Tuvo éxito el proceso de transición?
- ✓ ¿Qué se podría haber hecho de otra manera?

El personal del Plan de Transición

En principio, la dirección de una organización es responsable del Plan de Transición. La eficacia del trabajo de los implicados depende de la visión y/o de los objetivos de la organización, así como de las posibilidades y limitaciones internas.

Está claro, sin embargo, que el Entrenador de Transición capacitado que también puede actuar en un modelo de Entrenamiento de Entrenamiento de Entrenadores debe jugar un papel crucial.

También puede ser una opción desarrollar una red interna en un determinado momento del proceso de cambio, posiblemente complementada con importantes partes interesadas con experiencia. No podemos ser más concretos que lo que se ha mencionado anteriormente, porque cada organización determina la velocidad, la intención y el tamaño del proceso en sí.

Elabore su propio Plan de Transición y utilice el Análisis DAFO.

Fortalezas	Debilidades
Contexto organizativo Aspectos externos e internos relevantes para la estrategia de la organización Las partes interesadas y sus necesidades y expectativas	Liderazgo Planificación Soporte Compromiso Evaluación Mejora
Conocimiento de la organización	
Oportunidades	Amenazas
Liderazgo Participación de la alta dirección Mejores prácticas de liderazgo	Identificar los riesgos Evaluar el impacto Implementar la prevención de riesgos
Objetivos Establecer objetivos relacionados con la calidad en todos los niveles de la organización	
Capacitar al capacitador Formación de conciencia de calidad	

Al final del segundo nivel (cambio organizacional), es importante tener un plan, desarrollado antes y durante la fase de transición. Los pasos detallados arriba, incluyendo las preguntas clave, pueden servir como guía.

Hacer un Plan de Transición es parte del proyecto INTENSE. La creación de un plan de este tipo puede basarse en los siguientes componentes:

- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas (Riesgos)
- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades

Los niveles de cambio 1 y 2 están dedicados al objetivo limitado de INTENSE, que es lograr resultados innovadores e integrados dentro de las organizaciones asociadas. Esto se aplicará especialmente a la relación entre el cliente (NEET) y el coach.

Fuentes:

https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

<https://www.praxisframework.org/en/knowledge/change-management>

Govender, V., & Rampersad, R. (2016). Change management in the higher education landscape: A case of the transition process at a South African university. Risk governance & control: financial markets & institutions, 6(1), 43-51. <http://dx.doi.org/10.22495/rgcv6i1art5>

NIVEL 3

EL CAMBIO URBANO Y REGIONAL

El tercer objetivo del proyecto INTENSE es llegar más allá de la propia organización y operar tanto a nivel urbano como regional. Para lograr el efecto descrito anteriormente, se necesita más. El concepto Train the Trainer forma parte del programa de formación de Coaches de Transición. Es importante para los Coaches de Transición porque Train the Trainer es un concepto para crear una red de formadores en la propia organización, en la ciudad y en la región.

Otra cuestión importante es la creación de una red de partes interesadas y una estrategia para reunir las en su participación en los (nuevos) objetivos de la organización. (Encontrará más información al respecto en la Carta y en el LMS.)

La forma en que se aplica este concepto depende en gran medida de la situación sobre el terreno y es independiente de la evolución de la propia organización. La parte más esencial es el papel del coach de transición que aprendió sobre el concepto de Train the Trainer durante el entrenamiento INTENSE.

A continuación, nos limitamos a una breve descripción de los recursos que se pueden utilizar, también en función de la situación sobre el terreno:

- ✓ Organizar una presentación para presentar INTENSE
- ✓ Presentar las posibilidades de INTENSE

- ✓ Hablando de cambiar la mentalidad
- ✓ Desarrolle una red de entrenadores.
- ✓ Organizar una formación sobre el coaching no directivo
- ✓ Desarrollar una red de partes interesadas
- ✓ Introducir la Interacción Centrada en el Tema (TCI) como un sistema para desarrollar su red. (Véase el capítulo 6 de la Carta)