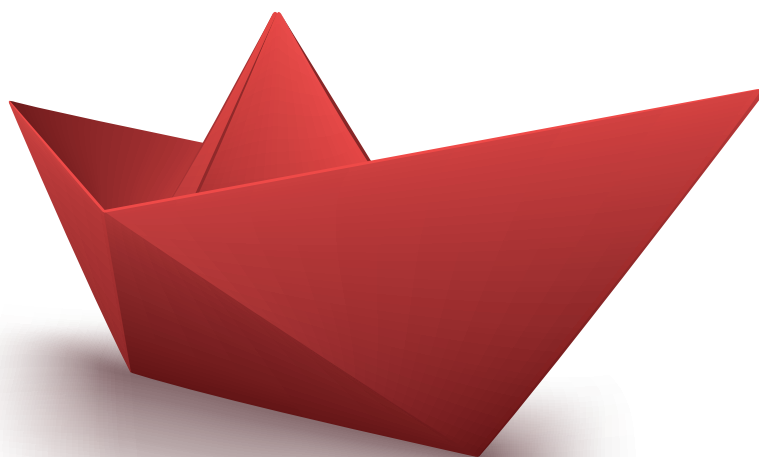




forem
navarra



PLAN ESTRATÉGICO 2013-2015

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
NUESTRO RELATO, A MODO DE INTRODUCCIÓN	6
EL MÉTODO EMPRENDIDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN	8
MISIÓN, VISIÓN, VALORES	12
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	16
ESCENARIO DE DESARROLLO	22
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	28
ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	32
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	36
MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS	38
EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	41
CUADRO SINTÉTICO	42

forem
navarra



PRESENTACIÓN

En las páginas que siguen exponemos el Plan Estratégico de FOREM-Navarra 2013-2015. Es crucial entender el Plan como el compendio de los procesos de reflexión internos habidos hasta su edición. A su vez, se convierte en el itinerario del qué hacer en los próximos tres años.

Diseñar un nuevo Plan Estratégico en este momento no ha sido ni un gesto para la galería, ni una mera ocurrencia. El Plan anterior, finalizado en diciembre de 2012, nos alertaba de la aceleración de los cambios, de la necesidad de adaptarse a nuevos escenarios. El día de hoy nos precipita a dar respuesta a esos cambios ya existentes, así como a sus diferentes vertientes. La histórica incertidumbre que ha acompañado las tareas vinculadas a las subvenciones se ha agudizado, la crisis hace tambalearse realidades hasta hace poco inmutables. No podía, por tanto, una Fundación nacida para dar respuesta al cambio quedar inmune y alejada de las necesidades de adaptación.

Nuestro Plan, como se verá en las páginas posteriores, es un Plan que mira al presente y al futuro, que vehiculiza nuevos retos, que plantea nuevos objetivos o reafirma algunos anteriores, que pretende articular una estructura organizativa acorde con las nuevas necesidades, que mira hacia dentro y hacia fuera. Pero sobre todo es un Plan pensado para y por las personas. Sólo desde la suma de la inteligencia colectiva, desde el compromiso mutuo y desde la creatividad conjunta podremos hacer frente a los retos que se nos presentan. Crear un modelo sostenible de actuar que se sustancia en el compromiso de todos y todas, pero también en la libertad del pensamiento, en la capacidad de contraste de ideas y en la creación de oportunidades de mejora, es un reto apasionante que merece la pena ser compartido.

La construcción de indicadores, de procesos, de metas y objetivos, es fundamental para llegar a buen puerto, pero para ello es indispensable un proceso participado de asunción de responsabilidades, un modelo consensuado donde cada uno, desde su función y desde el rol profesional que le toque jugar, debe aportar lo mejor de sí mismo.

Hoy toca expresar los deseos, trasladar los compromisos, buscar la aprobación externa, pero mañana toca ponerse manos a la obra, desarrollar los planteamientos expuestos, construir el futuro en términos de presente, andar el camino, sortear los obstáculos y construir el vehículo que nos acerque a nuestros fines.

Y todo ello sin olvidar quiénes somos y a quiénes nos debemos, sin olvidar que los valores del mundo del trabajo, de nuestra organización sindical (CC.OO.), y nuestra razón de ser: la búsqueda de la equidad, la solidaridad y la igualdad, son, con mucho, los objetivos estratégicos de mayor fuerza aunque tengan un estar más latente que manifiesto.

Manuel Rodríguez

Director Gerente de FOREM-Navarra

1

NUESTRO RELATO, A MODO DE INTRODUCCIÓN

El trabajo es uno de los factores básicos de centralidad social. Convierte a las personas en comunidad; a la vez, les nutre de derechos. El trabajador ante su proceso laboral no tiene consigo más armas que su propio saber. Es su mochila de dignidad, su fuerza en el sistema productivo. Por otra parte, el trabajo es el creador de la riqueza. Un trabajo que por mor de la Sociedad de la Conocimiento e Innovación debe constantemente valorizarse, formarse. Pero además, tal como afirma Hoffer, en tiempos de cambio, aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe. Por ello, el aprendizaje permanente se convierte en una herramienta de éxito. Y a esto es a lo que nos dedicamos en FOREM-Navarra; a la formación, al aprendizaje, a la orientación, a la transferencia de conocimiento en el ámbito laboral.

La Fundación Formación y Empleo de Navarra, FOREM-Navarra, se constituyó hace ya quince años, en abril de 1998. Somos una organización social, sin ánimo de lucro, promovida por CCOO de Navarra. La idea creadora de la Fundación pasó por entender a la formación de las personas cómo un proceso integral a lo largo de la vida que les facilita el desarrollo profesional y personal. Asimismo, se entendió que la formación es un derecho individual de los trabajadores. Desde esa perspectiva, se constituyó FOREM-Navarra; para producir y transmitir conocimiento que sirviera para el desarrollo de las personas y de sus organizaciones.

FOREM-Navarra, instrumento formativo de CCOO, no es una Academia de Formación. Es una apues-

ta laboral por la igualdad de oportunidades y por la innovación. Defendemos el empleo de calidad y sus derechos. En esa apuesta, el conocimiento es la herramienta principal; el valor diferencial.

Acompañar al trabajador y trabajadora en la construcción de su biografía laboral y personal, colaborar en la mejora de sus competencias, ir con él y con ella a la búsqueda de nuevas oportunidades, de mejoras vitales, es nuestra labor. Defender la dignidad de las personas a través de dotarles de conocimiento es abundar en su libertad, en su empoderamiento, es construir un mundo mejor en cuanto más igualitario.

En estos años, pudiéramos decir, que todos trabajadores navarros nos conocen y muchos de ellos, nos reconocen. Una gran parte de los trabajadores y trabajadoras de Navarra han pasado por nuestras instalaciones. La fundación ha ido evolucionando y transformándose en consonancia con la sociedad navarra. Qué duda cabe que en este tiempo han cambiado muchas cosas; pero lo que no ha cambiado es la necesidad de contar con personas cualificadas, con capacidad y con valores. Es más, esta necesidad se ha reforzado. De hecho, la actual Estrategia Europea de Desarrollo, la UE 2020, establece como frontispicio, como primera prioridad, la necesidad de avanzar hacia un crecimiento inteligente, hacia un desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.

Por lo tanto, si hace quince años creamos FOREM-Navarra por entender que los trabajadores necesitan de un aprendizaje permanente como

mejora de su calidad laboral; hoy estamos más convencidos de ello. Somos conscientes de que Navarra, como parte de España y Europa, pasa por serios problemas. Los próximos años estarán todavía marcados por una múltiple crisis que se inició ya hace un lustro. El desempleo masivo; la contracción de las políticas públicas; la aparición de amplias bolsas de pobreza serán factores que no nos abandonarán fácilmente. Pero estamos convencidos que la única manera de dar solución a la crisis es apostar por modelos sociales sostenibles de conocimiento, calidad e innovación.

Así pues, ante este convulso escenario, desde FOREM-Navarra, queremos dotarnos de herramientas precisas para que nuestra labor tenga éxito. De ahí, la elaboración de un Plan Estratégico para los próximos años. Un plan donde podamos indicar qué camino queremos recorrer, qué dificultades nos podremos encontrar y sobre todo, qué aliados tendremos. Porque sabemos que para caminar rápido es mejor solo; pero si quieres llegar lejos, acompañados.

Queremos un Plan donde la ciudadanía navarra nos pueda identificar y de este modo, puedan acercarse a nosotros. Un Plan ligado al deseo de dotarnos de mayor calidad; donde definamos los factores de gestión, el liderazgo, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos como palancas necesarias para la obtención de resultados. Un Plan que sea de todos los miembros y aliados que componen FOREM-Navarra.

La elaboración de un plan estratégico es uno de los momentos organizacionales más críticos,

más importantes, para cualquier organización. Y así lo hemos vivido, intensamente. Porque creemos que las ideas tienen consecuencias; que el valor de la reflexión, de la elaboración colectiva son claves de éxito en cualquier organización es por lo que hemos acometido este nuevo Plan. Afrontamos el desarrollo de este nuevo Plan Estratégico conscientes de que afrontamos el futuro de la organización y aseguramos su propia sostenibilidad.

“

Si hace quince años creamos FOREM-Navarra por entender que los trabajadores necesitan de un aprendizaje permanente como mejora de su calidad laboral; hoy estamos más convencidos de ello

”

2

EL MÉTODO EMPRENDIDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN

A la hora de acometer el nuevo Plan Estratégico hemos tenido muy en cuenta una serie de valores:

MOTIVACIÓN

TRANSPARENCIA

ESCUCHA ACTIVA

PARTICIPACIÓN

COHERENCIA

RESPONSABILIDAD

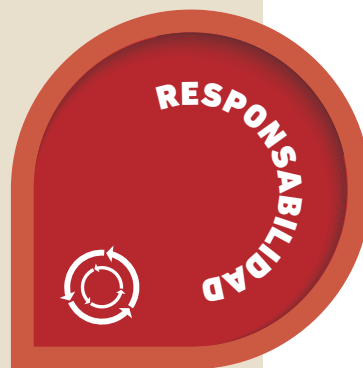
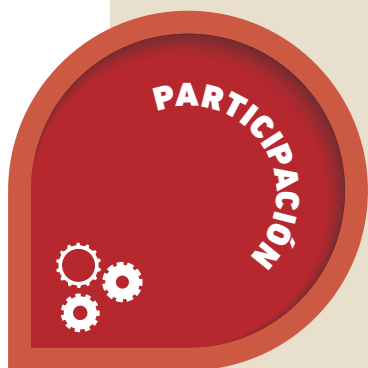
Todos ellos han nutrido la forma de trabajar el Plan. Hemos hecho hincapié en la importancia y significado que todo Plan Estratégico conlleva en las organizaciones; máxime en un momento de cambio de ciclo. No existen vientos favorables para quien no sabe dónde ir; de ahí, la necesidad de diseñar estrategias.

Por otra parte, con el fin de implicar al conjunto de la organización, hemos establecido una comunicación abierta, canalizando mecanismos de participación y elaboración colectiva. No hemos partido de cero, hemos considerado el Plan anterior con el fin de mantener la coherencia de nuestras acciones. Persiguiendo la eficacia y a eficiencia, hemos sido conscientes del papel que cada uno tiene en la toma de decisiones, recayendo la responsabilidad última del Plan en el Grupo de Dirección de FOREM-Navarra.

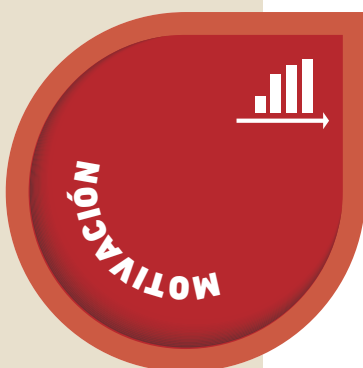
“

Hemos establecido una comunicación abierta, canalizando mecanismos de participación y elaboración colectiva

”



PLAN ESTRATÉGICO



EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN SE HAN DESARROLLADO LAS SIGUIENTES FASES

- **1.** Revisión interna del Plan Estratégico anterior. El equipo directivo de FOREM-Navarra ha realizado un balance del plan anterior, 2009-2012, que ha servido para poner en valor lo conseguido y analizar las dificultades de aquello que no se ha logrado.
- **2.** Información y difusión del proceso de actualización del Plan Estratégico. Una de las claves en el desarrollo de elaboración de este Plan ha sido la comunicación. Se ha informado a la totalidad de la plantilla, a los docentes así como a determinados Grupos de Interés del inicio de nuestra acción.
- **3.** Proceso elaboración colectiva. Este proceso se desarrollará en varios niveles. El primer nivel de participación ha sido a través de un Grupo de Dirección. El Grupo de Dirección de FOREM-Navarra ha estado involucrado en el día a día; siendo este el último responsable del presente Plan. El segundo nivel de participación ha estado residenciado en el conjunto de la plantilla. Individual y grupalmente han expuesto su diagnóstico sobre la organización elevando diversas propuestas. Una derivación de este nivel de participación, ha estado en los docentes con los que ha habido reuniones y canales de comunicación.
- **4.** Procesamiento de la información y redacción del nuevo Plan Estratégico. Todo el flujo anterior de información, reflexión y propuestas ha sido ordenado y coordinado a través de un primer borrador del Plan.
- **5.** Contraste y revisión del Borrador. El documento inicial ha servido para desarrollar un segundo contraste y devolución posterior en la que ha participado la totalidad de la plantilla en una Asamblea, así como diversas reuniones del Grupo de Dirección.
- **6.** Redacción Final y Divulgación. Finalmente, se ha redactado el documento y se ha comunicado de su contenido al conjunto de grupos de interés de FOREM-Navarra.
- **7.** Evaluación. Se ha convenido que en el plazo de doce meses, se hará un seguimiento y una evaluación del mismo.

FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO



3

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

#MISIÓN

Mediante este concepto identificamos la razón de ser, el motivo por el que existe FOREM NAVARRA. Al describir la Misión definimos, de un plumazo, nuestra identidad corporativa, los colectivos a los que se dirige, los servicios que ofrece y las particularidades que distinguen su forma de actuación. Es el ADN de la corporación y debe ser interiorizado en la organización y socializado en el exterior.

FOREM-Navarra es una organización social, sin ánimo de lucro, promovida por CCOO de Navarra, que interviene en la formación y en la orientación laboral de la ciudadanía. Nuestra misión es



**Producir y transmitir conocimiento a los
trabajadores a través de una
formación integral, adaptada a las
necesidades que la sociedad
navarra demanda**

**Contribuir
al desarrollo sostenible
y cohesionado de Navarra,
fomentando la calidad de empleo**

#VISIÓN

Mediante la verbalización de la VISIÓN proyectamos nuestra voluntad. Nuestras aspiraciones y los logros que deseamos alcanzar.

Instrumento eficaz para
cogestión social de las
políticas de empleo



Proyecto propio y
referencial vinculado
al mundo del trabajo

Dotar al valor del
trabajo de centralidad
en una Navarra
cohesionada
y sostenible

#VALORES

Los valores de una organización configuran su cultura, sus creencias, sus pautas de conducta. Los valores de FOREM NAVARRA se nutren de los valores del vínculo laboral. Por ello, nuestros valores están basados en:

El vínculo social
en la construcción
de espacios públicos
que aseguren la cohesión
y el bienestar de
los trabajadores y
ciudadanía en general

La cultura organizativa
de la transparencia,
responsabilidad social,
sostenibilidad
medioambiental,
equidad de género

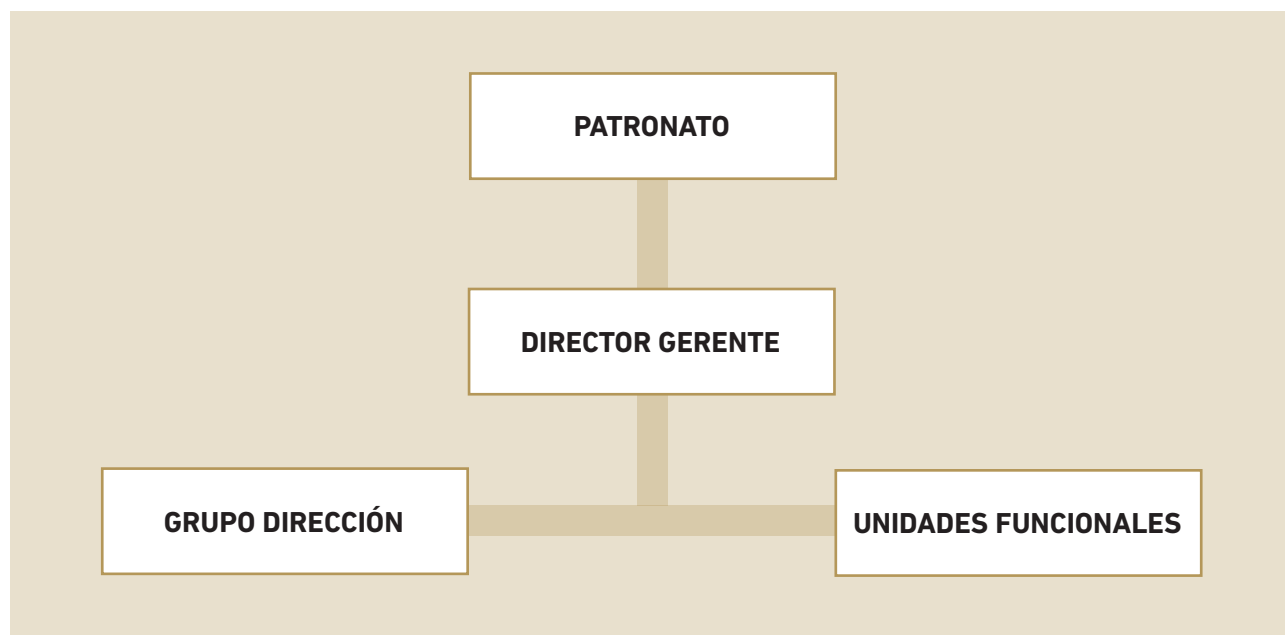
4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Con el fin de establecer un punto de partida a la hora de establecer unos objetivos estratégicos, hemos analizado la información relevante del momento de la organización y hemos analizado la situación de la misma.

Para el análisis y diagnóstico de FOREM-Navarra se han abierto diversos canales de comunicación. El primero de ellos, con el conjunto de la plantilla a través de la aplicación de un cuestionario matriz, modelo DAFO. Por otra parte, nos hemos hecho eco del análisis de las encuestas de evaluación de los alumnos sobre los cursos. Lo que nos permite diagnosticar la calidad de nuestra formación. Asimismo, se han realizado entrevistas estructuradas, de dos horas de duración, con todos los miembros del Grupo de Dirección; que han servido para profundizar en el análisis y propuestas. Otra herramienta de análisis ha sido

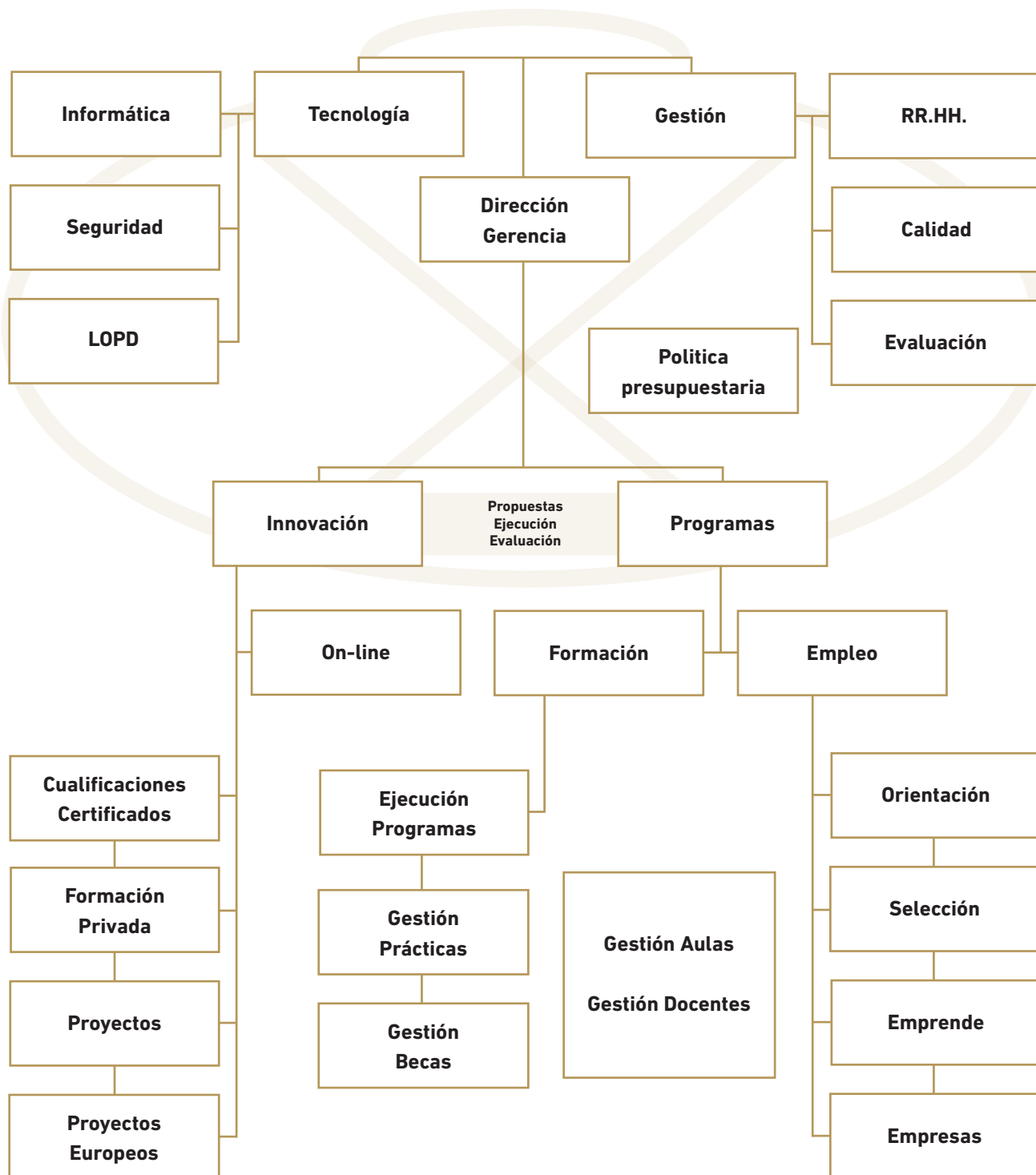
la derivada de reuniones grupales al efecto a nivel de dirección. Con los docentes, que no son propiamente plantilla, se ha canalizado un buzón de aportaciones y hemos realizado un encuentro con ellos que hemos incorporado en nuestro discurso.

Antes de entrar a desarrollar el análisis y emitir un diagnóstico, pasamos a describir sintéticamente la estructura de FOREM-Navarra que presenta varios niveles. En primer lugar, se encuentra el Patronato de la Fundación que es el que tiene la representación, el gobierno y la administración de la Fundación. El Patronato está designado por el Consejo de la Unión Sindical de CC.OO. de NAVARRA. Entre sus funciones está la elección del Director Gerente. Éste es el máximo responsable de la gestión directa de las acciones de la Fundación; se encuentra asesorado por un Grupo de Dirección.



Organigrama funcional

Resultado de la reflexión se plantea una nueva funcionalidad para potenciar la integración y transversalidad del conjunto.



El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una técnica muy conocida y con una larga trayectoria en la gestión de las organizaciones. Mediante ella, percibimos un primer diagnóstico de la situación. En este caso, el análisis lo ha realizado el conjunto de la plantilla, de manera anónima, y que ha producido un nivel de participación de más del 90%.

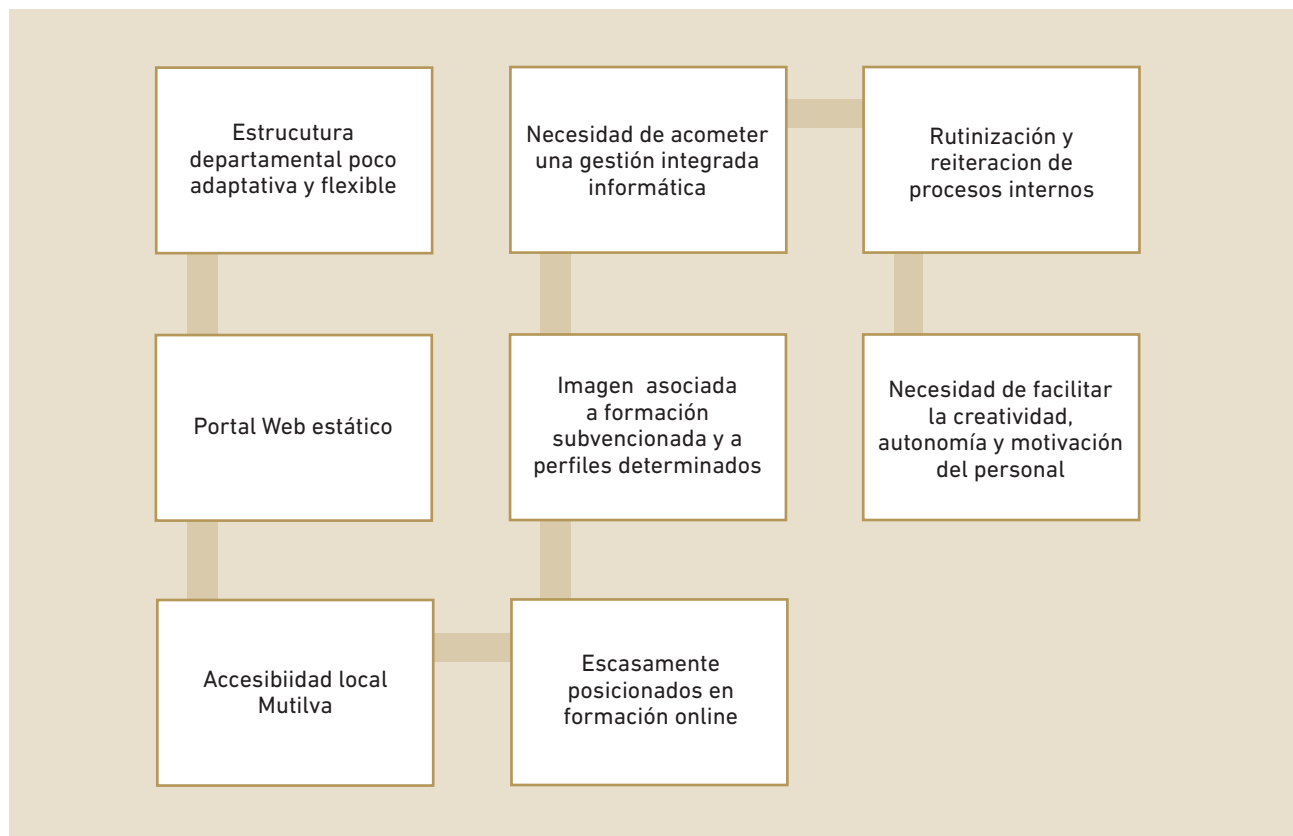
Mediante un DAFO se trata de percibir qué fuerzas positivas y negativas inciden en la organización. Las Fortalezas se perciben como aquellos factores internos que hay que mantener o aumentar; dado que nos diferencian positivamente de los demás, nos aportan valor competitivo. Las Debilidades, son aquellos factores percibidos que se refieren a aspectos internos de mejora, reducción de situaciones molestas o debilidad. Las Amenazas son aquellas variables percibidas como influencias externas que nos impiden realizar satisfactoriamente nuestras labores. Finalmente, las Oportunidades, son factores externos, tendencias, que nos pueden beneficiar; que nos pueden aportar nuevos aspectos o servicios. Resultado de todo ello, pasamos a contemplar cuál es la percepción que la plantilla tiene sobre FOREM-Navarra.

“

El análisis DAFO es una técnica muy conocida y con una larga trayectoria en la gestión de las organizaciones

”

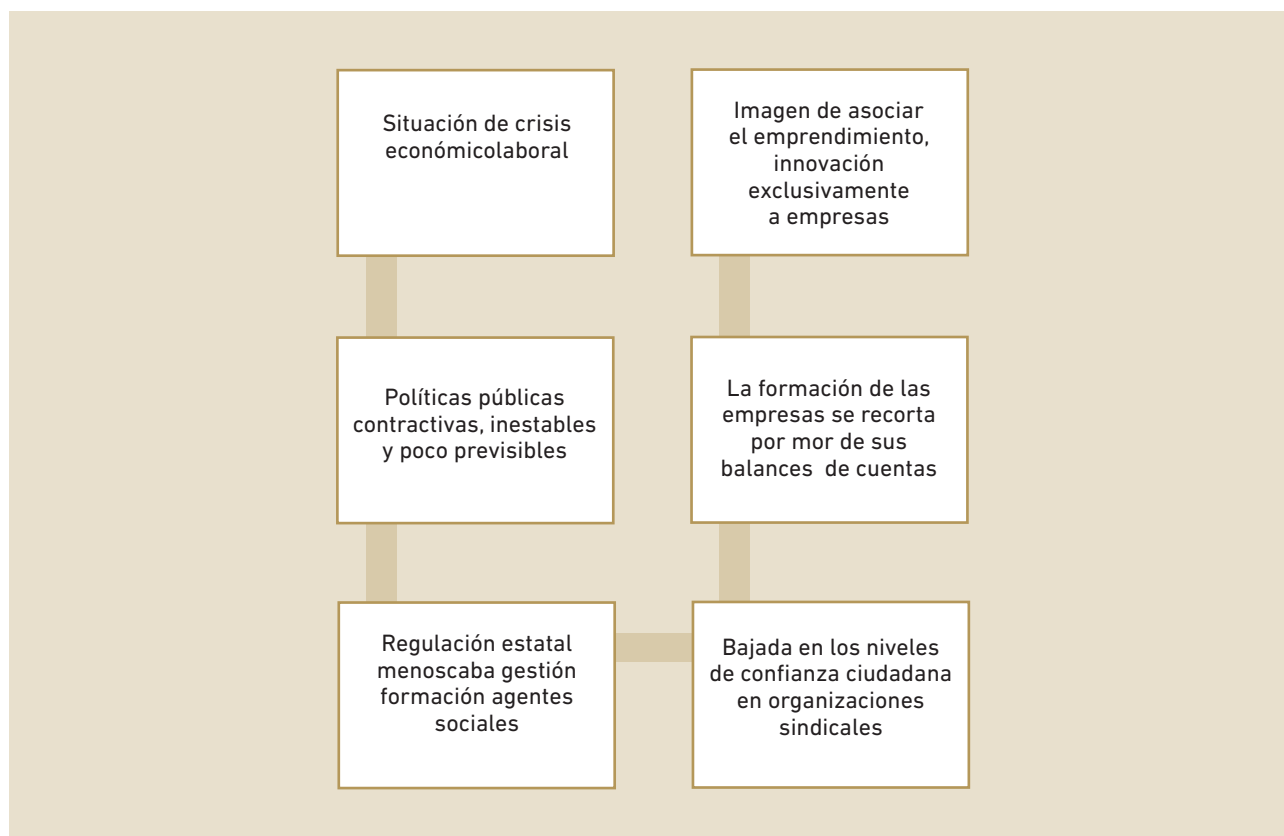
Debilidades



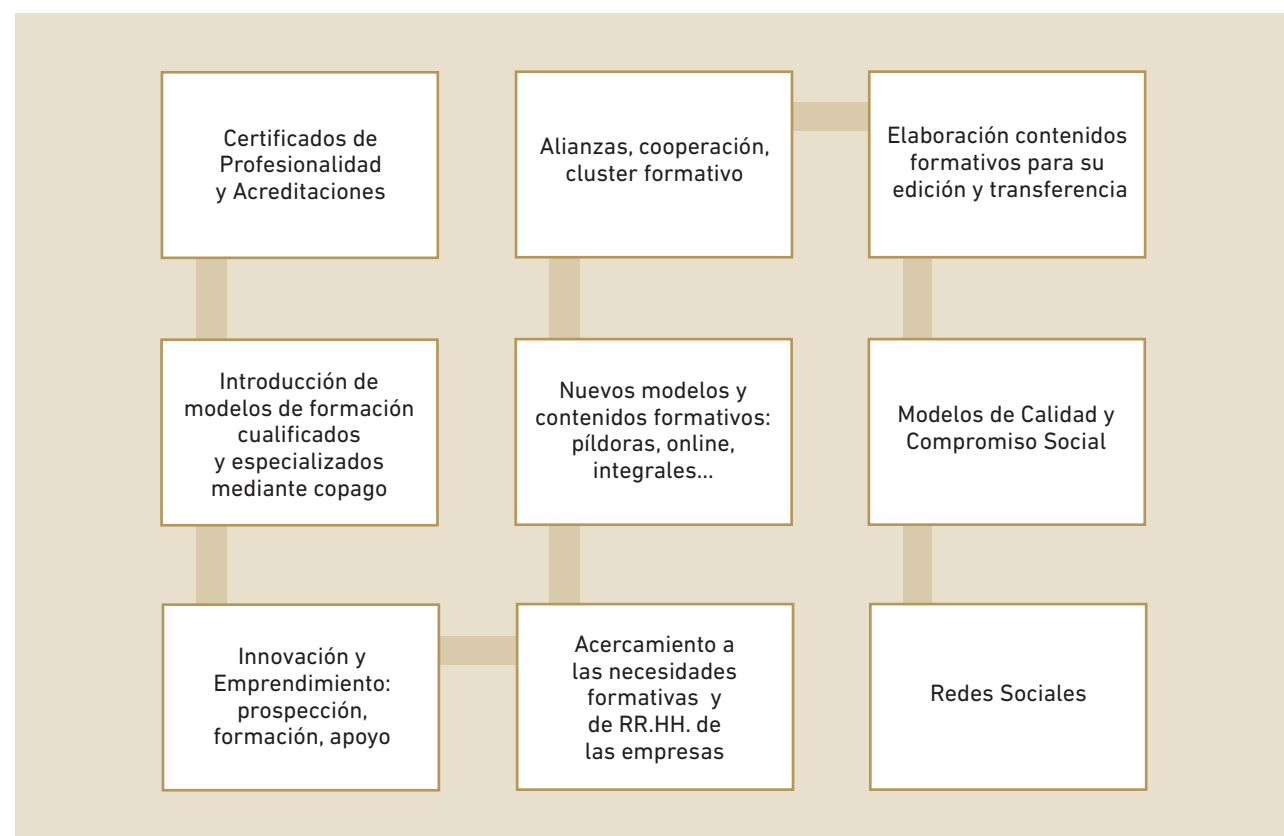
Fortalezas



Amenazas



Oportunidades



Por otra parte, recientemente, la dirección de FOREM Navarra, en su empeño por la calidad, ha encargado un estudio analítico sobre las encuestas de evaluación que los alumnos realizan de los cursos de formación que asisten¹. En total 5.865 registros de asistentes durante el año 2012. En dicho estudio se destaca la alta satisfacción de los usuarios.

• **Valoración general de 3,63 puntos (escala de 1 a 4).**

• **Únicamente un 2,7% valora negativamente los cursos.**

Los aspectos mejor valorados se refieren al profesorado. Destacan especialmente por generar buen clima para el aprendizaje y por resolver los problemas y las consultas del grupo. El trabajo de los formadores es el factor que más influye en la valoración general de los cursos; también contribuye significativamente en las positivas valoraciones que se hacen al resto de las acciones formativas.

Se califica muy favorablemente la organización; en particular por la atención recibida, la organización de los cursos y la adecuación del número de alumnos.

Los contenidos tienen también una importante influencia en la satisfacción general con los cursos. El resto de áreas de las acciones formativas presenta niveles de valoración muy positivos, aunque en un grado inferior al de los formadores y la organización.

Las deficiencias encontradas no son excesivamente graves, aunque algunas de ellas reciben un número de menciones considerable. Los aspectos más criticados guardan relación con el apartado de valoración general de los cursos; más en concreto, con sus consecuencias prácticas tales como la probabilidad de incorporación al mercado de trabajo o mejora de su puesto. Además, se señalan algunas deficiencias en relación con la duración insuficiente; las deficientes luminosidad, ventilación y condiciones climáticas de las instalaciones; la obtención de acreditaciones o la falta de homogeneidad del grupo en conocimiento e intereses.

Como elemento prioritario a mantener se encuentra la actividad de los formadores. Por otra parte, las áreas de optimización principales estarían centradas en los aspectos de contenidos de los cursos; información previa sobre los cursos; entrega de acreditaciones al finalizar los cursos; homogeneidad de los asistentes en conocimientos e intereses y condiciones climáticas de las instalaciones.

En definitiva, nos encontramos con una organización que produce conocimiento formativo y orientación de calidad. Reconocida en su entorno, que satisface la demanda de los usuarios. Una organización que debe prepararse y adaptarse al contexto de cambio que la formación y las tendencias sociales evidencian; también a las cambiantes políticas públicas de empleo. Así mismo, necesita diversificar sus actividades y contenidos formativos; explorando en nuevos servicios y proyectos. También debe valorizar, motivándolos y dándoles participación, sus recursos humanos tanto personal propio como plantilla de docentes. Todo ello, desde un liderazgo participativo y cooperativo.

¹-Santiago Pérez Viñaspre. "Encuestas de la valoración de la calidad de las acciones formativas en el marco del sistema de formación para el empleo. Forem Navarra.

5

ESCENARIO DE DESARROLLO

Nada más práctico que una buena teoría. Es preciso reflexionar todos los días. Pero también hacerlo con ambición, a largo plazo. En dicha reflexión, hay que contemplar el escenario de desarrollo, las influencias dominantes. Entendemos por escenario de desarrollo, todas aquellas circunstancias (económicas, institucionales, normativas, presupuestarias, políticas...) que pueden favorecer o dificultar la consecución de nuestra Misión. A partir de ahí, podremos establecer nuestros objetivos.

Uno de nuestros escenarios básicos de desarrollo es el marco legal y público. No hay que olvidar que nuestra fundación tiene en la regulación pública, tanto estatal como autonómica, una de las influencias dominantes para nuestra acción.

En estos momentos, nos encontramos con un contexto legal radicalmente diferente al de hace unos años. El Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, convalidado el 8-3-12, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral ha establecido un nuevo escenario en la Formación para el Empleo, del que todavía no se ha percibido la profundidad del cambio. La reforma laboral modifica el papel de las organizaciones sindicales y empresariales en la gestión de la formación. Facilita que centros y entidades de formación privados, sin representatividad social, puedan participar en la planificación y el diseño

de la formación en un plano de igualdad. La concurrencia se abre notablemente. Asimismo, en la nueva Ley de Empleo, existen otros factores de cambio que todavía no se han constatado, ni regulado. Tales como el reconocimiento de la formación profesional como un derecho individual (cheque formación); la previsión de otorgar a cada trabajador una cuenta de formación asociada al número de afiliación a la Seguridad Social o la formación asociada a los nuevos contratos para la formación y el aprendizaje. La normativa establece que el objeto de estos nuevos contratos laborales es la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo.

En los últimos tiempos, el entorno de la formación para el empleo se muestra especialmente convulso en términos de legitimidad social. Determinados grupos de presión están cuestionando la capacidad de que desde los sindicatos y organizaciones empresariales se pueda desarrollar gestión formativa con vocación universal. Cabe recordar que la legitimidad de las organizaciones empresariales y sindicales para intervenir en formación viene reconocida en las diferentes Sentencias del Tribunal Constitucional que establece que la cuota de formación no es un impuesto o una tasa más. Estos recursos propios

generados por los trabajadores y empresarios sólo pueden dedicarse a formación para el empleo con participación de los empresarios y los sindicatos en dicha gestión.

“La formación profesional no forma parte del Sistema de Seguridad Social, ni las cuotas abonadas en tal concepto son recursos de la Seguridad Social integrados en su caja única... el hecho de que los créditos destinados a formación tengan su origen en cotizaciones que se recaudan por la Tesorería General de la Seguridad Social, no implica que formen parte de la caja única de la Seguridad Social ni, en consecuencia que resulte de aplicación al presente supuesto, la competencia prevista en el art. 149.1.17 CE”

“..la competencia exclusiva del Estado en materia de “legislación laboral” prevista en el art. 149.1.7 CE... le habilita para prever aquellas estructuras organizativas que, configuradas como órganos de deliberación, consulta o propuesta, vienen a responder adecuadamente a la finalidad que es propia de los principios de cooperación y colaboración, siempre y cuando a través de los mismos no se pretenda sustituir el ejercicio de las competencias de ejecución que son indisponibles e irrenunciables y que han de ejercerse precisamente por las Comunidades Autónoma.”

Por otra parte, las restricciones y cambios presupuestarios de los recursos limitan que se pueda cumplir con suficiencia y estabilidad las funciones encomendadas. Pero quizás lo más grave en materia de gestión sea la incertidumbre presupuestaria que provoca problemas de gestión. Las autorizaciones de gasto y con ello, los Convenios a firmar, se retrasan, a la espera que la UE, cada año, autorice determinados niveles de endeudamiento. Ello provoca que hasta muy avanzado el ejercicio no se conozca con garantías suficientes el nivel de gasto.

En el ámbito propio de Navarra hay que reseñar que estamos en un año de prórroga del IV Plan de Empleo (2009-2012). El año que viene se abre

un nuevo marco de Concertación Social. También hay que significar que las políticas públicas contractivas han llegado también a Navarra. En los primeros tiempos de la crisis se desplegaron medidas anti-cíclicas de empleo que no han sido sostenidas en el tiempo.

Finalmente, el modelo formativo laboral se enfrenta al constante cambio social e innovación, al margen de las eventualidades de la crisis. Podemos afirmar que el cambio es la característica de esta nueva etapa y la necesidad de contar con instrumentos flexibles, adaptados y polivalentes es una necesidad. Cualquier perfil profesional se obsoletiza en un período breve lo que hace necesaria una formación permanente.

Pero más allá de las incertidumbres que toda organización dependiente de regulación pública está sometida en estos momentos, existe un horizonte nítido que nos lo da nuestra vocación social. Los compromisos adquiridos en los recientes procesos congresuales de CCOO nos sitúan como instrumento necesario.

“Sea en el ámbito del diálogo o la concertación social, en nuestra participación institucional, en el gobierno y administración del Subsistema de Formación para el Empleo, en la negociación colectiva sectorial o en la acción sindical en la empresa, nuestro papel es determinante para desarrollar una formación de calidad y con acceso en condiciones de igualdad. (Debemos) hacer efectivo el derecho personal a la formación y las garantías para su ejercicio, tanto en relación a las necesidades de la empresa como a los proyectos personales.

(Hay que) fortalecer, en la negociación colectiva, la capacidad de intervención sindical y los derechos de la RLT en la formación para el empleo; entre otros, en el desarrollo del nuevo permiso para la formación de la reforma laboral (20 horas/año para adaptarse a necesidades de la empresa) y a la evaluación, seguimiento y elaboración de propuestas de iniciativas de formación en la empresa.”

A continuación pasamos a describir los principales hitos normativos que regulan parte sustancial de nuestra actividad.

Normativa estatal

REAL DECRETO 375/1999, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones.

Se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones que actuará como instrumento técnico, dotado de capacidad e independencia de criterios, para apoyar al Consejo General de Formación Profesional en la realización de los siguientes objetivos: Observación de las cualificaciones y su evolución. Determinación de las cualificaciones. Acreditación de las cualificaciones. Desarrollo de la integración de las cualificaciones profesionales. Seguimiento y evaluación del Programa Nacional de Formación Profesional.

Ley de las Cualificaciones y Formación Profesional. LEY ORGÁNICA 5/2002

Tiene por objeto la creación del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional. Ordena un sistema integral de formación profesional, cualificaciones y acreditación, que responda con eficacia y transparencia a las demandas sociales y económicas a través de las diversas modalidades formativas.

REAL DECRETO 1326/2002, por el que se modifica el Real Decreto 375/1999, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones.

Modificación del Real Decreto 375/1999, por el que se crea el Instituto Nacional de las Cualificaciones.

Cualificaciones y Formación Profesional. REAL DECRETO 1128/2003, por el que se regula el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

El objeto de este real decreto es determinar la estructura y contenido del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, creado por la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.

Ley de Empleo. LEY 56/2003.

Esta ley tiene como objetivo esencial de la definición de la intermediación laboral, instrumento básico de la política de empleo, en la que cabe la colaboración con la sociedad civil, con respeto a los principios constitucionales y de acuerdo a criterios de objetividad y eficacia.

Cualificaciones y Formación Profesional. REAL DECRETO 1416/2005, por el que se modifica el Real Decreto 1128/2003, de 5 de septiembre, por el que se regula el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales.

Modificación del Real Decreto 1128/2003, por el que se regula el Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales.

Cualificaciones y Formación Profesional. REAL DECRETO 1558/2005, por el que se regulan los requisitos básicos de los Centros integrados de formación profesional.

Este real decreto tiene por objeto regular los requisitos básicos de los Centros integrados de formación profesional, en desarrollo de lo establecido en el artículo 11 de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional

Ley de Educación. LEY ORGÁNICA 2/2006.

Tiene como objetivo adecuar la regulación legal de la educación no universitaria a la realidad actual en España (educación infantil, primaria, secundaria obligatoria, bachillerato, formación profesional, de idiomas, artísticas, deportivas, de adultos) bajo los principios de calidad de la educación para todo el alumnado, la equidad que garantice la igualdad de oportunidades, la transmisión y efectividad de valores que favorezcan la libertad, responsabilidad, tolerancia, igualdad, respeto y la justicia, etc.

REAL DECRETO 395/2007, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

Este real decreto tiene por objeto regular las distintas iniciativas de formación que configuran el subsistema de formación profesional para el empleo, su régimen de funcionamiento y financiación, así como su estructura organizativa y de participación institucional.

Cualificaciones y Formación Profesional. REAL DECRETO 34/2008, por el que se regulan los certificados de profesionalidad.

Este real decreto tiene por objeto regular los certificados de profesionalidad, en aspectos esenciales tales como sus efectos, estructura y contenido, vías para su obtención y los relativos a la impartición y evaluación de las correspondientes ofertas de formación profesional para el empleo, de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.

Cualificaciones y Formación Profesional. REAL DECRETO 229/2008, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional en el ámbito de la formación profesional.

El presente real decreto tiene por objeto desarrollar, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, la regulación de los Centros de Referencia Nacional en el ámbito de la formación profesional y de la Red de Centros de Referencia Nacional.

Cualificaciones y formación Profesional. Real Decreto 1224/2009, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.

El presente real decreto tiene por objeto establecer el procedimiento y los requisitos para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas por las personas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación, así como los efectos de esa evaluación y acreditación de competencias.

Economía Sostenible. Ley 2/2011.

Esta Ley tiene por objeto introducir en el ordenamiento jurídico las reformas estructurales necesarias para crear condiciones que favorezcan un desarrollo económico sostenible. El Capítulo VII versa sobre formación profesional.

ORDEN ESS/1726/2012, por la que se modifica la ORDEN TAS/718/2008, por la que se desarrolla el REAL DECRETO 395/2007, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, en materia de formación de oferta.

Orden ESS/1726/2012, de 2 de agosto, por la que se modifica la Orden TAS/718/2008, de 7 de marzo, por la que se desarrolla el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, en materia de formación de oferta y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas destinadas a su financiación.

Cualificaciones y Formación Profesional. Real Decreto 189/2013, por el que se modifica el Real Decreto 34/2008, por el que se regulan los certificados de profesionalidad y los reales decretos por los que se establecen certificados de profesionalidad dictados en su aplicación.

Este real decreto tiene por objeto introducir las modificaciones de la regulación de los certificados de profesionalidad en relación con el nuevo contrato para la formación y el aprendizaje, la formación profesional dual, así como en relación con su oferta e implantación y aquellos aspectos que dan garantía de calidad al sistema.

Acuerdo de convalidación del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.(BOE, 13 marzo 2012).

En dicho texto legal se modifican las condiciones de agentes de Formación para el Empleo y se crea el cheque de formación.

Acuerdo de Formación Profesional para el Empleo. 02.07.2006.

IV Acuerdo Nacional de Formación. 01.02.2006.
Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas. 22.03.2003.

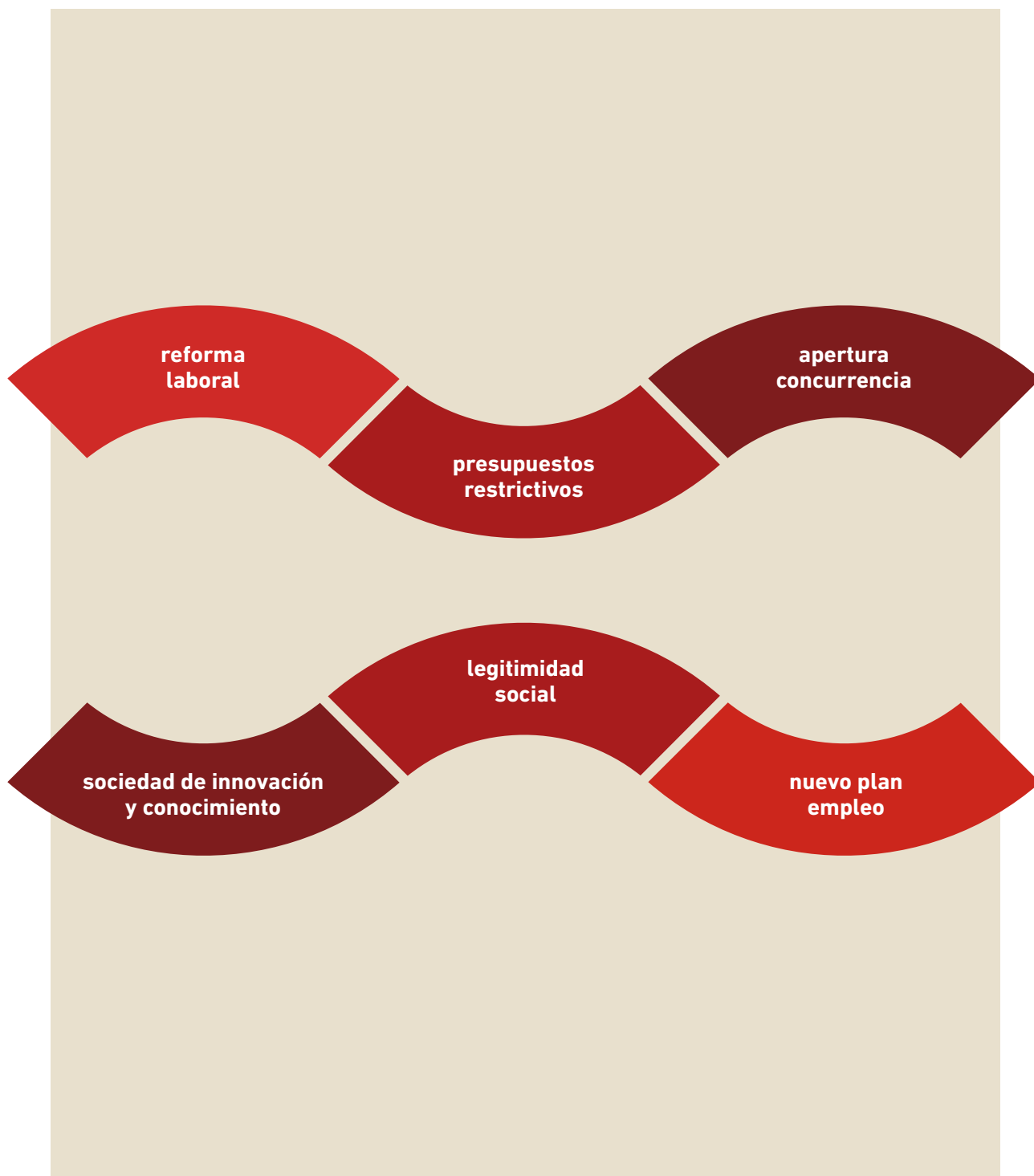
Normativa Navarra

IV Plan de Empleo de Navarra. Prorrogado en el 2013.

Dicho Plan firmado por el Gobierno de Navarra y los agentes sociales supone el marco de concertación social en Navarra para las políticas públicas de empleo y formación.

Acuerdo de Gobierno de Navarra de 4 de abril de 2005 por el que se establecen las bases para el desarrollo del Sistema Nacional de Cualificaciones en Navarra.

Escenario de desarrollo



6

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Establecer los objetivos estratégicos es asegurar la sostenibilidad de la organización. Para determinar objetivos debemos tener en cuenta que éstos sean positivos. Se debe conjugar el pesimismo de la razón, con el optimismo de la voluntad. Es decir, puede que parezcan ambiciosos en su realización pero es conveniente ponernos metas que no supongan una mera actividad cotidiana de lo que venimos haciendo. Los tiempos indican que estamos en período de cambio. Deben estar planificados, a la vez que deben ser flexibles. En muchos casos, reportan cambios que provocan incertidumbres que deben ser limitadas por un deseo de mejora.

1.-Asegurar nuestro liderazgo como centro de referencia en las políticas públicas de formación y empleo.

1.1.-Continuar con la calidad de nuestra docencia; y seguir diversificando nuestra oferta formativa subvencionada.

1.2.-Fortalecer programas formativos mixtos (formación-orientación-prácticas).

1.3.-Seguir prestando una atención personalizada de acompañamiento y orientación laboral.

1.4.- Establecer canales de comunicación y cooperación con otros entes con el fin de atender demandas de perfiles profesionales en el extranjero.

1.5.-Apostar por el contacto fluido con las empresas y economía social con el fin de percibir tendencias y nuevas demandas sociales.

2.-Dotar a nuestra Formación de valor añadido y diferenciado. Desde el mantenimiento de la formación más básica, se hace preciso especializar nuestra oferta.

2.1.- Crear un espacio diferenciado de formación de alto valor añadido, con vinculación especial a las necesidades de los profesionales de mayor cualificación.

2.2.-Acoger la demanda de formación en oficios que se presuponen de ocupación inmediata en el mercado de trabajo; mediante la creación de un taller específico para formaciones hoy no contempladas, tal como soldadura, fontanería, energías renovables...

2.3.-Prospección de nuevas demandas formativas, que permita desarrollar nuevas líneas de trabajo con el fin de consolidar y ampliar la oferta de servicios. Estamos ante un nuevo modelo de relaciones laborales; nuevas formas de trabajar y nuevas profesiones.

2.4.-Adaptarse a los nuevos formatos de demandas: más breves e intensos. Píldoras formativas.

3.- Firme posicionamiento en Formación Online. Es una de las tendencias sociales en formación más nítidas. En esta modalidad formativa, debemos combinar la impartición de formación online con tutorías. Por otra parte, es preciso intervenir en los contenidos formativos y en la producción de módulos formativos.

3.1.- Realización de un proyecto propio, con estudio de viabilidad, de Formación On-Line en el

que se apueste por potencias nuestros recursos existentes.

3.2.-Fortalecer la alianza con FOREM Confederal.

3.3.- Desarrollar sinergias de colaboración y cooperación con empresas distribuidoras de formación online y de plataformas. Condicionar sus servicios a nuestra participación activa.

3.4.-Edición, distribución y posible comercialización de unidades formativas online.

4.-Continuar involucrados en el desarrollo del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional en Navarra. El Sistema se entiende como un salto cualitativo de futuro en materia de formación. Identificar las competencias profesionales, definir la forma en que se pueden adquirir y regular el procedimiento para evaluar, reconocer y acreditar dichas competencias son tareas del mismo.

4.1.-Participar y cooperar con los poderes públicos de Navarra en el despliegue del Sistema.

4.2-Capacitar y acreditar a los trabajadores para el ejercicio profesional mediante formación y reconocimiento de la experiencia.

4.3-Continuar proceso de homologación de nuestras aulas.

4.4.-Proporcionar información y orientación sobre formación profesional y cualificaciones para el empleo.

4.5.-Emprender una línea de creación de materiales didácticos y de orientación.

5.-Responder al reto del Emprendimiento como tendencia social. El emprendimiento forma parte del signo de los tiempos; en muchos casos como última salida de inclusión laboral. Más allá de las dudas que esto pueda generar, se debe abordar esta materia construyendo marcos de intervención.

5.1.-Creación de un espacio propio de emprendimiento que conjugue formación, asesoramiento en materia de autoempleo, asesoramiento en materia de gestión económica.

5.2.-Implantación de un <semillero de empresas> que permita trabajar procesos ciertos de construcción de nuevas experiencias laborales.

5.3.-Búsqueda de alianzas públicas y empresariales que faciliten su implantación en el mercado.

5.4.-Colaboración técnica con Moderna.

6.- Construir un entorno colaborativo con las secciones sindicales de las empresas para la formación de sus trabajadores. Las posibilidades abiertas por la modificación de las fórmulas de acreditación de la formación cualificante abren una vía de trabajo. De igual modo, el próximo “cheque de formación”.

6.1.- Apertura de procesos colaborativos con las Secciones Sindicales con el fin de negociar con las empresas sus planes de formación

6.2.-Ofertar directamente a las pequeñas empresas sin sección sindical nuestro catálogo formativo.

7- Apertura hacia los programas europeos. En la línea de diversificar actuaciones, y de propiciar oportunidades de acometer procesos de trabajo de carácter innovador, el marco europeo es significativo.

7.1.- Acceso a las diversas convocatorias de la UE.

7.2.-Cualificación de personal específico, especialmente en el conocimiento del inglés.

7.3.-Colaboración con el Sindicato, a nivel Confederal, para la construcción de una red de colaboradores europeos de primer nivel que puedan actuar como socios en las diferentes iniciativas.

8.- Potenciar el servicio de consultoría de formación para las empresas. Con el fin de diseñar una formación a medida, que ofrezca soluciones a necesidades de formación concretas.

8.1.-Análisis de las necesidades de formación y/o desarrollo en la empresa.

8.2.- Diseño y desarrollo de Planes de formación y de carrera.

8.3.- Asesoramiento sobre vías de financiación de la formación.

8.4.-Asesorar y ofrecer servicios de formación a las empresas en los nuevos contratos para la formación y el aprendizaje.

9.-Diversificar fuentes de financiación. El nuevo escenario de concurrencia abierto en formación debe ser valorado como oportunidad. No se trata tanto de un factor cuantitativo como cualitativo. La concurrencia nos abre nuevas potencialidades de servicio y nos valoriza.

- 9.1.-Introducir cursos y acciones de financiación privada diferenciados de la subvencionada. Tanto mediante acuerdos con entes o directamente.
- 9.2.-Conveniar con externos (municipios, asociaciones...) programas de Asesoramiento Laboral.
- 9.3.-Difundir nuestros servicios.
- 9.4.-Plan de marketing que pueda integrar coherentemente las acciones anteriores de los puntos 8 y 9.

10.-Profundizar alianzas con organizaciones similares a las nuestras. Se hace preciso construir sinergias con otras corporaciones sociales dedicadas a la formación; especialmente, las que derivan de otros agentes sociales.

- 10.1.-Fortalecer la comunicación entre entidades sociales, sin ánimo de lucro, dedicadas a la formación. Analizar la oportunidad de firmar convenios de cooperación en casos concretos.
- 10.2.-Participar activamente de la plataforma que representa FOREM-Confederal.
- 10.3.-Alentar la configuración de un Clúster de Formación de calidad.

11.-Valorizar el espacio FOREM-Navarra. Tan importante es el contenido de la formación como el continente donde se desarrolla. Los nuevos locales en Pamplona nos permiten situarnos como referencia de formación en Navarra.

- 11.1.- Abrir el espacio a nuestro entorno sindical (Federaciones, Secciones, Delgados...)
- 11.2.- Colaborar con otros entes sociales un mejor aprovechamiento del uso de los locales.
- 11.3.-Jornadas, Puertas Abiertas.
- 11.4.-Mejorar su accesibilidad mediante transporte público colectivo.

12.-Resaltar en nuestro trabajo los criterios de transparencia, apertura, coherencia y calidad.

- 12.1.-Abordar el sello de Responsabilidad Social Empresarial, como un compromiso colectivo de la organización para con la Comunidad.
- 12.2.- Asumir la certificación en EFQM como circuito de calidad en nuestras acciones basándonos en la excelencia como meta.
- 12.3.-Diseño Portal WEB como gestor de nuestro trabajo; oferta de nuestras acciones; comunicación e interacción.
- 12.4.-Integración en las redes sociales; no sólo como emisores de contenidos sino también como escucha activa. Propiciar la incorporación de las personas de FOREM en las redes profesionales (Linkedin y otros).
- 12.5.-Fortalecer la comunicación e información personal y directa mediante nuestras listas de correo.

13.-Adaptar la estructura a las nuevas demandas sociales y públicas. A la vez, que dotarnos de una estructura flexible, coordinada e integrada.

- 13.1.-Fortalecer el liderazgo corporativo del Grupo de Dirección.
- 13.2.-Animar y promover el trabajo cooperativo entre las diferentes áreas.
- 13.3.-Fortalecer el diálogo fluido y participativo con nuestro colectivo de docentes.
- 13.4.-Resaltar la identidad corporativa de FOREM-Navarra como Centro Integrado de atención laboral.
- 13.5.-Desde la experiencia del Plan anterior en 2007 diseñar un sistema informático más integrado pero desde la operatividad más concreto, y sencillo.

Asegurar nuestro liderazgo como centro de referencia en las políticas públicas de formación y empleo

Dotar a nuestra Formación de valor añadido y diferenciado

Firme posicionamiento en Formación Online

Continuar involucrados en el desarrollo del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional en Navarra

Responder al reto del Emprendimiento como tendencia social

Crear un entorno colaborativo con las Federaciones y Secciones sindicales de las empresas

Apertura hacia los programas europeos

Potenciar el servicio de consultoría de formación para las empresas

Diversificar fuentes de financiación

Profundizar alianzas con organizaciones similares

Valorizar el espacio FOREM-Navarra

Resaltar en nuestro trabajo los criterios de transparencia, apertura, coherencia y calidad

Adaptación de nuestra estructura

7 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Por grupo de interés se entiende a todos aquellos colectivos que tienen algún interés legítimo en la organización. Así, en la consecución de los objetivos FOREM NAVARRA intervienen diferentes entidades y personas. Éstos influyen de alguna manera en las operaciones de la fundación. Identificar los grupos de interés, establecer el grado de influencia y los canales de comunicación fortalece a FOREM.

El buen nombre e imagen de una empresa depende en gran medida de la forma en que se crean relaciones de confianza con grupos de interés y en las redes de contactos que se pueda generar para aprovechar las oportunidades que estas ofrecen. Por ello, establecer una comunicación fluida con los grupos de interés a través

de la escucha activa y diálogo es una garantía de refuerzo corporativo. Para poder identificar, con más claridad, la naturaleza de los diversos grupos de interés que operan en FOREM-Navarra, hemos establecido tres niveles relacionales.

1.-Grado de influencia (muy alto, alto, medio, bajo). Mediante esta variable, tratamos de graduar la influencia del respectivo grupo de interés en nuestras pautas y acciones.

2.-Perfil. Tratamos de identificar cual es rol básico que ocupa ese grupo de interés en el desarrollo de nuestra organización.

3.- Valor. Intentamos relacionar y detectar cual es el valor más significativo que necesitamos de ellos.

FOREM NAVARRA

PATRONATO

Influencia:
Muy Alta.

Perfil:
Alta dirección.

Valor:
Información y planificación sobre los ejes básicas.

DIRECCIÓN

Influencia:
Muy Alta.

Perfil:
Responsabilidad.

Valor:
Motivación, impulso y coordinación.

PERSONAL

Influencia:
Muy Alta.

Perfil:
Ejecución y desarrollo.

Valor:
Pertenencia, implicación, Satisfacción

DOCENTES

Influencia:
Muy Alta.

Perfil:
Calidad contenidos formativos.

Valor:
Aprendizaje permanente.

CCOO NAVARRA

DIRECCIÓN

Influencia:

Alta.

Perfil:

Directrices sindicales.

Valor:

Información resoluciones

FEDERACIONES

Influencia:

Alta.

Perfil:

Demandas y ofertas sobre formación, orientación e innovación.

Valor:

Comunicación fluida.

COMARCAS

Influencia:

Media.

Perfil:

Articular las demandas territoriales.

Valor:

Coordinación.

FINANCIADORES

SERVICIO NAVARRO EMPLEO

Influencia:

Muy Alta.

Perfil:

Criterios para ejecución programas.

Valor:

Estabilidad de criterios y suficiencia recursos

MINISTERIO DE EMPLEO Y SS

Influencia:

Alta.

Perfil:

Normativa básica.

Valor:

Reconocimiento de cogestión de empleo.

USUARIOS

Influencia:

Baja.

Perfil:

Clientes y predictores potenciales.

Valor:

Satisfacción con nuestro servicio.

EMPRESAS

Influencia:

Baja.

Perfil:

Clientes y predictores potenciales.

Valor:

Que nos conozcan y nos den su confianza.

USUARIOS DE SERVICIOS

ALUMNOS FORMACIÓN

Influencia:

Muy Alta.

Perfil:

Transmisión contenidos formativos.

Valor:

Confianza y satisfacción.

USUARIOS DE ORIENTACIÓN E INSERCIÓN LABORAL

Influencia:

Muy Alta.

Perfil:

Orientación y oportunidades laborales.

Valor: Satisfacción de nuestros servicios.

CIUDADANÍA

Influencia:

Media.

Perfil:

Valoración de nuestro trabajo.

Valor:

Legitimidad social.

ENTIDADES HOMÓLOGAS

FOREM CONFEDERAL

Influencia:

Alta.

Perfil:

Proporcionan actuación marco.

Valor:

Comunicación fluída y sinergías cooperativas.

IFES Y CEN

Influencia:

Media.

Perfil:

Organizaciones similares a nosotros.

Valor:

Cooperación.

EMPRESAS PRIVADAS FORMACIÓN

Influencia:

Baja.

Perfil:

Concurrencia.

Valor:

Trabajo en clúster.

ÓRGANOS FISCALIZADORES Y REGULADORES

INTERVENCIÓN

Influencia:

Media.

Perfil:

Control previo de gasto.

Valor:

Criterios uniformes y estables

AUDITORIA EXTERNA

Influencia:

Media.

Perfil:

Herramientas de mejora gestión.

Valor:

Asesoría fluída.

GOBIERNO DE NAVARRA

Influencia:

Alta.

Perfil:

Criterios política públicas. Plan Empleo.

Valor:

Cogestión y Diálogo Social.

CALIDAD

ISO

Influencia:

Alta.

Perfil:

Nos facilita la mejora continua.

Valor:

Dotar de calidad al trabajo desarrollado.

EFQM

Influencia:

Media.

Perfil:

Proporciona modelo de excelencia.

Valor:

Reconocimiento exterior excelencia.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Influencia:

Media.

Perfil:

Criterios de sostenibilidad social y ambiental fundación.

Valor:

Nos legitima como organización social.

PROVEEDORES

MATERIAL

Influencia:

Baja.

Perfil:

Proporcionan suministros.

Valor:

Asegurar calidad precio.

SERVICIOS AUXILIARES

Influencia:

Baja.

Perfil:

Proporcionan servicios complementarios.

Valor:

Asegurar puntualidad y precios.

CONSULTORES

Influencia:

Baja.

Perfil:

Asesoría, labores de prospectiva y prescripción.

Valor:

Identificación nuevos nichos y demandas.

8

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se entiende por Factores Críticos de Éxito aquellas variables que son necesarias para cumplir los objetivos de la fundación. Lógicamente, describimos aquellas que podemos controlar dado que existen otros factores de éxito que no dependen de la organización.

A estas alturas, es preciso recordar la lógica que hemos establecido en la planificación estratégica. Primero, hemos identificado el camino a recorrer, estableciendo los pasos, el método. Por otra parte, hemos concretado nuestro elan vital; nuestra misión, nuestros sueños, nuestros valores. Seguidamente, hemos tomado terreno, analizando la situación en que nos encontramos y estableciendo un diagnóstico. Ello, nos ha permitido realizar una reflexión estratégica y situar objetivos. Para los mismos, hemos identificado nuestros grupos de interés. Ahora nos queda incorporar dos elementos imprescindibles para crear sinergias y complicidades a la hora de conseguir nuestros objetivos. Por un lado, establecer Factores Críticos de Éxito y por otro, visualizar un Modelo de Gestión de Personas.

Es importante establecer los principales factores que van a permitir alcanzar el éxito de nuestra organización en el corto, medio y largo plazo. La identificación de los Factores Críticos de Éxito nos permitirá priorizar nuestras acciones y rediseñar nuestras estrategias en la búsqueda permanente de una organización que progresa y se desarrolla adecuadamente.

“

Es importante establecer los principales factores que van a permitir alcanzar el éxito de nuestra organización en el corto, medio y largo plazo

”

LOS POSIBLES FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO IDENTIFICADOS SON:

El trabajo bien hecho

El trabajo bien hecho no sólo tiene que ver con el rigor en el método o proceso; tiene que ver también con la satisfacción de quien lo hace. Para ello, es necesario la motivación, que todo el personal conozca que el sentido de su acción. Una acción que repercute en unos valores sociales determinados. Nuestra empresa es social.

La satisfacción de los usuarios

Para asegurar la calidad de los servicios es preciso conocer el grado de satisfacción de quien los usa. Muchas veces la satisfacción obedece a cuestiones de amabilidad, trato cercano o imagen de las instalaciones. Tenemos ya establecidos unos canales evaluativos que hay que poner en valor.

El reconocimiento externo

La fundación tiene y desea influencia social. Es preciso trabajar en la legitimidad social de nuestra labor. El aprendizaje continuo es uno de los signos más determinantes de la nueva cultura del trabajo y debemos proporcionar esa oportunidad.

El establecimiento de alianzas

Ligado a ese reconocimiento externo es preciso trabar alianzas de cooperación. Singularmente, con el sindicato y con FOREM Confederado. Pero también hay que trabar alianzas ciudadanas. La sociedad trabaja en red y debemos enredarnos en la propia sociedad.

La capacidad de innovación

Nunca antes, el conocimiento y la información desempeñaron un papel tan central en el sistema productivo. La innovación debe entenderse como un proceso natural y abierto. Pero ésta no surge de la nada; es preciso crear el caldo de cultivo para ella. Uno de los factores que favorecen la misma es la inteligencia colectiva y la capacidad de abrirse al exterior.

9

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

Al inicio del texto hemos afirmado que nuestro “core capital” es la formación, el aprendizaje, la orientación, la transferencia de conocimiento. Si todo resultado, todo logro, viene condicionado por las personas que desarrollan la actividad, qué decir cuando la actividad a la que te dedicas es un intangible, como lo es el conocimiento. Por lo tanto, establecer un modelo de gestión de personas parte de situar a las mismas en la centralidad de la organización. Es preciso encontrar el equilibrio entre los intereses de la organización y los de las personas que trabajan en ella. Hay que perseguir una concepción global, holística, de la organización. Construir el mapa y la ruta de nuestra organización. Ello nos permitirá crear una marca de empresa de la que participen todos sus miembros.

Cualquier modelo de gestión de personal tiene que ser dimensionado desde al menos las tres niveles básicos que existen en cualquier organización.

1.-Dimensión Estructural, donde se percibe la estructura orgánica, la planificación y los procesos de trabajo.

2.-Dimensión Social, se contempla a la organización como una comunidad que genera valores y cultura.

3.-Dimensión Relacional, se contempla a la organización desde el punto de vista de las competencias, roles y capacidades de los diferentes actores que actúan en la empresa.

“

Establecer un modelo de gestión de personas parte de situar a las mismas en la centralidad de la organización

”

Percibiendo a la organización desde una dimensión estructural, la gestión de la personas debe estar enfocada en preparar FOREM-Navarra como empresa adaptativa; preparada para el cambio y la innovación. Para ello, es preciso abrir estructuras, dotándolas de horizontalidad, cooperación e integralidad. Implementar grupos de mejora o comunidades de práctica donde se pueda compartir conocimientos adquiridos y valorar el talento; tanto en el interior como en el exterior.

En procesos de trabajo, se hace preciso procurar la autonomía laboral. A la vez que la polivalencia y adaptación de tareas. La autonomía laboral, es el grado de poder modificar y elegir la tarea; es un nicho clave para la innovación. La polivalencia hay que desarrollar sobre conocimientos y competencias. Otro condicionante para favorecer el cambio es la posibilidad de que los trabajadores tengan oportunidad de desarrollar su conocimiento, tanto el formal como el informal. Asimismo, las tareas deben ser claras y formen parte de un todo. Hay que evitar la rutina de las labores.

Es preciso definir un modelo de organización por roles profesionales, con competencias transversales y específicas definidas y de un modelo de desarrollo profesional.

La segunda dimensión pasa por contemplar a la organización como una red social, como una comunidad, donde las personas comparten y asumen como propios los objetivos estratégicos de la organización. Para este fin, es preciso que la comunicación y la transparencia sean ingredientes fundamentales de esa cultura laboral.

Por otro lado, qué duda cabe que si queremos tener personal laboral implicado, motivado, responsable y con actitud positiva lo más lógico es evitar aquellos aspectos más molestos de su trabajo. Las condiciones molestas de los trabajadores y trabajadoras se pueden eliminar en

gran parte. En muchas ocasiones, las molestias laborales se pueden reducir sin menoscabo de la calidad y productividad del trabajo.

Los aspectos molestos suelen estar centrados en la dificultad de conciliación con la vida social; en el excesivo control de las tareas que desarrollan o en la rutina de las mismas. Así mismo, es preciso evitar los rumores mediante una comunicación veraz.

La tercera dimensión organizacional para por analizar a los diferentes actores, en los diversos roles y responsabilidades que tiene cada uno en la organización.

Aquellos que tienen responsabilidad deben desarrollar un liderazgo colaborativo y contingente. Los líderes deben transmitir confianza, procurando la iniciativa y la innovación. Innovación frente al miedo. La consideración de la persona de forma integral, tanto desde el plano profesional como humano, produce mayores sinergias positivas.

Hay que considerar la implantación de un sistema de permita fomentar, evaluar y reconocer el desempeño individual y grupal, vinculado al grado de consecución de objetivos, al nivel de compromiso y participación desplegado, y al desarrollo profesional alcanzado por cada miembro de la organización.

La motivación y compromiso de los trabajadores de la plantilla y docentes tiene que ver mucho con la participación. Hay que procurar canales de participación.

Otra línea de gestión es el desarrollo de un modelo profesional de las personas que conforman la organización, que les permita la mejora continua de sus competencias, capacitándoles para ir asumiendo un enriquecimiento continuo de su actividad en el puesto de trabajo.

**ESTRUCTURA
PARA EL CAMBIO**

**Autonomía
Laboral**

**Horizontalidad,
cooperación
e integralidad**

**Compartir
conocimientos
y trabajo por
competencias**

**SENTIMIENTO
DE COMUNIDAD**

**Transparencia
y comunicación**

**Reducir
molestias
laborales**

**Identidad
y pertenencia**

ACTORES

**Canales
de participación**

**Liderazgo
colaborativo ,
creativo**

**Trabajadores
comprometidos,
formados**

10 EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

El Grupo de Dirección será responsable de evaluar y revisar el Plan Estratégico.

Se realizará anualmente un análisis evaluativo del mismo por parte de dicho Grupo. Para llevar a cabo dicho análisis se contará con la información precisa proporcionada por los responsables de las áreas funcionales. Así mismo, se utilizarán los mecanismos evaluativos que dispone la Comisión de Calidad. También se tendrá en cuenta la ejecución de un breve cuestionario al conjunto de la plantilla.

En dicho análisis, se contemplará el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas. También se contemplarán los posibles cambios a tenor de los contextos normativos o nuevas situaciones generadas.

Resultado de dicho trabajo se editará un documento titulado "Evaluación del Plan Estratégico, año n". Tal documento se difundirá a través de la Web.

“

En dicho análisis, se contemplará el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas. También se contemplarán los posibles cambios a tenor de los contextos normativos o nuevas situaciones generadas

”

11

CUADRO SINTÉTICO

Misión, Visión, Valores	Análisis Situación	Escenario de Desarrollo
<ul style="list-style-type: none">· Producción y transmisión de conocimiento de manera responsable.· Proyecto referencial vinculado al mundo laboral.· Vinculo Social y transparencia.	<ul style="list-style-type: none">· Oportunidades.· Amenazas.· Debilidades· Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">· Normativa Estatal y Navarra· Presupuestos Estado y Navarra· Legitimidad Social.

Grupos de interes	Modelo gestión personas	Objetivos estrategicos
<ul style="list-style-type: none"> · Patronato, dirección, plantilla docentes Forem. · Dirección, Federaciones y Comarcas de CCOO. · Financiadores · Usuarios · Entidades homólogas. · Orgános fiscalizadores y reguladores · Calidad · Proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Autonomía, flexibilidad, polivalencia. · Horizontalidad, cooperación e integralidad. · Trabajo por competencias y compartir conocimientos. · Reducción molestías laborales · Identidad, pertenencia, transparencia. · Liderazgo colaborativo, creativo y contingente. · Trabajadores comprometidos, motivados y formados. 	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo en políticas públicas de formación y empleo · Firme posicionamiento en Formación Online. · Involucrados en SNCP · Responder al Emprendimiento como tendencia social · Entorno colaborativo con las Federaciones y Secciones sindicales · Entorno colaborativo con la parte sindical de las empresas. · Fortalecer alianzas. · Europa · Formación empresas · Diversificar financiación. · Espacio Forem. · Transparencia, apertura y calidad. · Estructura integrada. Inteligencia colectiva.



WWW.FOREMNAVARRA.ORG
