



Universidad
Internacional
de Andalucía

TÍTULO

HACIA UNA TRANSFORMACIÓN AGIL Y AUTOORGANIZADA EN EL
SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ANDALUZA

AUTORA

Sonia Ortega Álvarez

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2026
Tutora	Mar Requena
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster de Formación Permanente en Liderazgo y Dirección Pública (2024/25)</i>
©	Sonia Ortega Álvarez
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2025



Universidad
Internacional
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

Hacia una transformación ágil y autoorganizada en el Servicio Andaluz de Empleo

Equipos de Alto Rendimiento en la Administración Pública Andaluza



Autora: Sonia Ortega Álvarez

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

I.- JUSTIFICACIÓN.....	3
II.- CONTENIDO.....	4
A.- Marco Teórico:	4
B.- Diagnóstico organizativo (2021):.....	6
C.- Diagnóstico 2025	7
D.- Metodología:.....	8
III.- DISCUSIÓN Y PLAN DE EMPLEMENTACIÓN.	12
A.- Cronograma de las actuaciones llevadas a cabo en el presente TFM.....	12
B- Resultados-Análisis de la información:.....	13
B.1.- Introducción al análisis	13
B.2.- Análisis por fuentes	14
B.3.- Triangulación y validación:	22
IV.- CONCLUSIONES:	25
V. BIBLIOGRAFÍA:	26
VI.- ANEXOS.....	27
Anexo 1: Diseño de entrevista.	27
Anexo 2: Informe de la entrevista.....	31
Anexo 3: Diseño del grupo focal.	31
Anexo 4: Informe del grupo focal y documentación de valor probatorio	36
Nota de la autora:	52

I.- JUSTIFICACIÓN.

Página | 3

En 2019, El Servicio Andaluz de Empleo, en adelante SAE, identificó la necesidad de transformar el modelo de gestión de la Agencia, orientándolo hacia una visión más integral y analítica de los procesos de orientación, intermediación y políticas activas de empleo. Como respuesta, se diseñó el Modelo de Gestión Integral (MGI¹), concebido como un enfoque integrador que busca mejorar los servicios ofrecidos por el SAE.

En una primera fase, la entidad Ernst & Young (EY) en 2021, realizó un diagnóstico sobre la actividad del SAE, centrado tanto en la atención a personas y empresas usuarias como en la gestión interna de políticas activas de empleo. Este diagnóstico reveló que los servicios prestados no estaban diseñados en función de las necesidades reales de las personas usuarias ni de las empresas, lo que evidenció la necesidad de configurar un modelo de atención integral y centrado en la orientación como eje vertebrador.

Además, la mencionada entidad, en 2021², también llevó a cabo un diagnóstico a través de una encuesta a la plantilla del SAE y en cuyo “Informe de análisis de resultados”, concluía una serie de áreas de mejoras y fortalezas, tanto a nivel de Servicios Centrales, así como también a nivel provincial y de red de oficinas.

En este escenario, el SAE podría estar operando en un entorno caracterizado por elementos que se asemejan a los descritos en los marcos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y BANI (fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad). La volatilidad derivada de los cambios en la Dirección de la Agencia, la posible incertidumbre en los procesos de toma de decisiones, la complejidad estructural de la organización y la ambigüedad en la definición de roles y objetivos, podrían estar generando condiciones que dificultan el avance hacia modelos de trabajo más horizontales.

En este contexto, el TFM se postula como una contribución práctica a la mejora organizativa de los Servicios Centrales del SAE, con el objetivo de fortalecer las

¹ Ver vídeo MGI

<https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?&FORM=000051&q=Modelo%20DE%20GESTI%20C3%93N%20INTEGRAL%20SERVICIO%20ANDALUZ%20DE%20EMPLEO&mid=64A6FB8DFB1EE4E75C9164A6FB8DFB1EE4E75C91&ru=%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3DModelo%20DE%20GESTI%25c3%2593N%20INTEGRAL%20SERVICIO%20ANDALUZ%20DE%20EMPLEO%26qpvt%3DMODULO%20DE%20GESTI%25c3%2593N%20INTEGRAL%20SERVICIO%20ANDALUZ%20DE%20EMPLEO%26FORM%3DVIDRE>

² Se podrá a disposición del Tribunal si así lo requiere. No se adjunta como anexo al tener una gran extensión, 110 páginas.

capacidades internas mediante la implementación de equipos ágiles y autoorganizados.

Página | 4

La mejora del funcionamiento interno no es un fin en sí mismo, sino un medio para prestar servicios más eficaces. Así, se pretende avanzar hacia una cultura organizativa basada en la motivación, la autonomía, la coordinación y la eficiencia en el desempeño profesional, favoreciendo una transformación progresiva y compartida que impacte directamente en la calidad del servicio público de empleo andaluz.

En línea con lo anterior, el **objetivo general** de esta investigación es impulsar propuestas de mejora organizativa en el SAE, centradas en el fortalecimiento de equipos ágiles y autoorganizados, a partir de un diagnóstico participativo.

Para conseguir este objetivo, se diseña una investigación en cascada, partiendo del análisis del diagnóstico de 2021, para posteriormente, realizar un diagnóstico participativo a través de un grupo focal, realizado con técnicas participativas, con la finalidad de obtener una comparación entre ambos diagnósticos y diseñar propuestas de actuación, que nazcan desde dicho taller.

La mejora del funcionamiento interno no es un fin en sí mismo, sino un medio para prestar servicios más eficaces, coherentes y adaptados a las necesidades reales dentro del Modelo de Gestión Integral

II.- CONTENIDO.

A.- Marco Teórico³:

La transformación organizativa en el sector público requiere enfoques flexibles, participativos y centrados en las personas. En un contexto como el SAE, marcado por estructuras complejas, cambios institucionales y una creciente demanda social, los modelos tradicionales de gestión muestran claras limitaciones. Frente a ello, emergen alternativas como la agilidad organizativa, el liderazgo distribuido y el diseño centrado en las personas, que permiten avanzar hacia formas de trabajo más dinámicas, colaborativas y adaptadas a la realidad de quienes integran las organizaciones.

³ El marco teórico y la bibliografía ha sido apoyado en la IA.

Este TFM parte de los principios del Agile Manifesto (Beck et al., 2001), que promueve valores como la colaboración, la entrega continua de valor, la adaptación al cambio y la confianza en las personas que forman parte de los equipos. Estos principios, inicialmente pensados para el desarrollo de software,

Los sprints de trabajo y los tableros Kanban facilitan la planificación visual, la priorización compartida y la identificación temprana de bloqueos. Estas prácticas refuerzan la autonomía, la responsabilidad colectiva y el enfoque en resultados, sin perder de vista el bienestar de las personas implicadas (Schwaber & Sutherland, 2017)

han sido adaptados a la administración pública, como vía para gestionar el cambio en entornos de alta complejidad (Highsmith, 2002.).

Asimismo, los marcos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y BANI (fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad) permiten

comprender el entorno organizativo actual del SAE, caracterizado por continuos cambios normativos, reorganizaciones internas y exigencias externas crecientes. La comprensión de estos marcos ayuda a identificar por qué los modelos jerárquicos y rígidos tienden a ser ineficaces en contextos inestables, y refuerzan la necesidad de avanzar hacia estructuras adaptativas, basadas en la confianza y la participación (Cavalcanti, 2021).

Claro está, cambiar no es fácil. John Kotter (1996) nos recuerda que todo proceso de transformación necesita tiempo, legitimidad, pequeñas victorias y, sobre todo, una visión compartida. No se trata de imponer, sino de construir colectivamente una nueva manera de hacer.

Los rituales de comunicación interna — como las reuniones breves y periódicas, los espacios de retroalimentación o las dinámicas de escucha entre compañeras y compañeros— son herramientas muy valiosas. No solo ayudan a organizar el trabajo diario, sino que fortalecen la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso del equipo con el cambio

El presente TFM, apuesta por cambios progresivos, con participación real de los equipos, a través de grupos participativos.

Uno de los pilares metodológicos de este trabajo es el grupo focal estructurado con Metaplan, HMW - ¿Cómo podríamos...? - y matriz de impacto/esfuerzo, que se ha utilizado como herramienta central en el grupo focal desarrollado para diseñar propuestas de mejora orientadas a la implantación de equipos ágiles y autoorganizados. Esta metodología permite empatizar con las personas, definir problemas desde sus vivencias, idear soluciones en grupo, priorizarlas y diseñarlas en formato piloto. A través de la dinámica Metaplan, se logra visualizar necesidades, frustraciones y motivaciones, lo que favorece la co-creación de propuestas más realistas.

Estas dinámicas se acompañan de un enfoque de **liderazgo distribuido**, que desplaza el centro de las decisiones desde estructuras jerárquicas hacia la

corresponsabilidad basada en las competencias y capacidades de cada persona (Laloux, 2014). Este tipo de liderazgo facilita la autonomía operativa y estimula la implicación activa de los equipos en la toma de decisiones.

En resumen, este marco teórico articula principios de agilidad organizativa, cultura participativa, diseño centrado en las personas y metodologías colaborativas. Su propósito es ofrecer una base coherente y práctica para acompañar la evolución del SAE hacia formas de trabajo más ágiles, inclusivas, corresponsables y sostenibles.

Y para que todo este proceso tenga sentido, debe ser comprendido y vivido desde dentro. Como señala Bryman (2016), investigar no es solo observar, sino intervenir. Por eso, este trabajo adopta una mirada de investigación aplicada y participativa, que no busca teorizar sobre la realidad, sino transformarla con quienes la habitan.

Además, en la presente investigación se han tenido en cuenta manuales elaborados por el Instituto de Administración Pública para la elaboración de la presente investigación. (IAAP 2020, Guía Diseño Estudios Piloto de Políticas Públicas).

B.- Diagnóstico organizativo (2021):

En el marco del MGI, se realizó en 2021 un diagnóstico interno participativo dirigido a toda la plantilla. El objetivo era identificar fortalezas y debilidades organizativas desde la percepción del personal, para orientar líneas de mejora adaptadas a un modelo organizativo más ágil, horizontal y centrado en las personas.

La metodología empleada en el diagnóstico fue de carácter cualitativo, basada en una encuesta con preguntas abiertas dirigida a la plantilla de la entidad.

Las respuestas fueron posteriormente categorizadas y analizadas con un enfoque mixto de análisis de contenido y triangulación territorial (Servicios Centrales, Direcciones Provinciales, Oficinas).

Para la presente investigación se han tenido en cuenta los resultados a nivel de Servicios Centrales, ya que este el TFM se centra en este nivel.

Preguntas realizadas en el cuestionario:

1.- “Indica los puntos fuertes y que mejor funcionan dentro de tu área de trabajo. ¿Podrías señalar los aspectos relevantes que consideres que deben ser tenidos en cuenta para la construcción del Nuevo Modelo de Gestión Integral?”

2.-¿Podrías señalar los aspectos relevantes que consideres que deben ser tenidos en cuenta para la construcción del Nuevo Modelo de Gestión Integral?”.

Del análisis del diagnóstico permitieron destacar fortalezas y áreas de mejora:

Tipo de Factor	Categoría	Observación Clave
Fortalezas	Clima y Compromiso	Alta implicación y vocación del personal, especialmente en contextos críticos.
	Formación y Profesionalidad	Elevada cualificación técnica y experiencia acumulada.
	Tecnología y Sistemas	Herramientas como Redmine o el Área de Gestión del SAE bien valoradas.
	Sentido de Propósito	Identificación con la misión y visión del servicio público.
Debilidades	Liderazgo	Estilo excesivamente directivo y centralizado.
	Autonomía de los Equipos	Limitada capacidad de toma de decisiones a nivel operativo.
	Coordinación Interdepartamental	Funcionamiento en silos y escasa transversalidad.
	Retroalimentación y Evaluación	Carencia de espacios sistemáticos de feedback y mejora continua.
	Comunicación Interna	Necesidad de mejorar la fluidez y bidireccionalidad en la comunicación interna.

Aunque el informe de diagnóstico no propone acciones concretas para mejorar las debilidades, sí incluye las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones Estratégicas

Tipo de Acción	Categoría de Mejora	Recomendación Clave
Impulsar	Liderazgo	Fomentar el liderazgo distribuido y participativo.
	Autonomía de Equipos	Potenciar la autonomía de los equipos operativos.
	Colaboración y Feedback	Reforzar la coordinación transversal y la cultura evaluadora.
	Comunicación Interna	Establecer rituales de comunicación interna sostenibles.
	Visión y Valores	Impulsar una visión compartida y coherente con los valores institucionales.

C.- Diagnóstico 2025

El presente TFM toma como referencia el diagnóstico realizado en 2021 y es contrastado con información actual recabada mediante un grupo focal con personal técnico de la Agencia. Esta comparación permite identificar tanto continuidades como nuevas necesidades, enriqueciendo el análisis previo con una mirada actualizada y participativa.

La muestra del estudio se sitúa en el Servicio de Atención a Empresas, perteneciente a la Dirección General de Intermediación y Orientación Laboral del SAE, en el ámbito de los Servicios Centrales. Este enfoque responde a una

lógica de pilotaje, al tratarse de un entorno representativo que permite ensayar propuestas de mejora con potencial para ser escaladas y adaptadas a otras unidades de la Agencia.

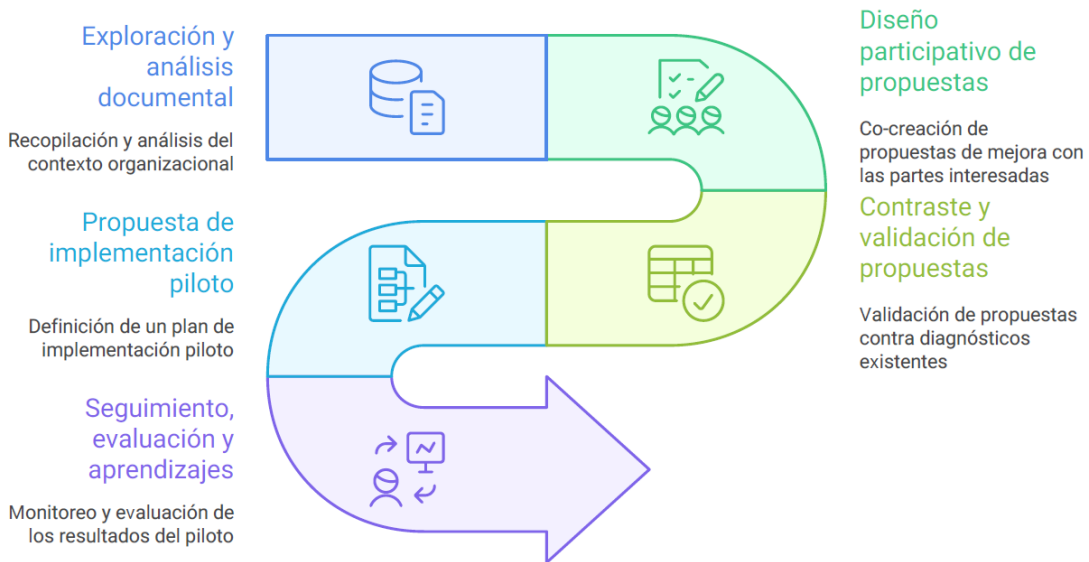
A partir de este contraste, el objetivo es diseñar actuaciones concretas que contribuyan a dinamizar los equipos de trabajo, impulsando modelos basados en la **agilidad, la autoorganización y la colaboración**, y fomentando la implicación activa del personal en los procesos de transformación interna. Estas actuaciones se describirán con mayor detalle en los apartados “**Metodología**” y “**Resultados-Análisis de la información**”, donde se abordará el enfoque seguido para su diseño y validación.

En el diseño de la presente investigación se contempló realizar una entrevista, a un agente clave del SAE, en concreto, al Director General de Intermediación y Orientación Laboral. La finalidad era obtener información sobre los avances y actuaciones realizadas desde el Diagnóstico de EY y valorar el compromiso y apoyo con relación a las propuestas que nacieran en el seno participativo y su futura escalabilidad a otras unidades de la Agencia. Si bien, una vez diseñada la entrevista y pactado el compromiso para su desarrollo en el mes de julio, la entrevista no ha sido posible realizarla por problemas de agenda. Advertida esta dificultad, se pacta con la persona la realización de dicha entrevista en el mes de octubre, con la finalidad de conocer otras aportaciones y valorar su compromiso con las propuestas realizadas por el grupo focal y su posterior escalabilidad a otras unidades.

D.- Metodología:

La metodología propuesta en la investigación se basa en un enfoque cualitativo y participativo, estructurado en torno a un modelo de proyecto en cascada. Esta metodología organiza el proceso de investigación en una secuencia lógica de fases —exploración, diseño, implementación y evaluación— que se representan de forma visual en la siguiente imagen y que serán desarrolladas en detalle en los apartados siguientes.

Metodología del Proyecto para la Transformación Organizacional



Proyecto en cascada

El objetivo metodológico no se limita a diagnosticar la situación actual, sino que aspira a generar toma de decisiones que promuevan el cambio. Para ello, se activa la participación del personal como fuente clave de experiencia, integrando sus aportaciones en un proceso que contribuya a la **consolidación de equipos ágiles y autoorganizados**, capaces de adaptarse, colaborar y responder a los retos organizativos.

Las fases del proyecto son las siguientes:

Fase 1: Exploración y análisis documental: consiste en la recopilación y análisis de información relevante sobre el contexto organizativo del SAE. En ella se combinan dos fuentes principales:

Diseño herramientas basado en las recomendaciones metodológicas del Manual de Proyectos Piloto del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)

- Contextualización del Modelo de Gestión Integral (MGI).
- El diagnóstico institucional realizado en 2021.

Esta fase permite construir un mapa contextual claro, necesario para orientar las fases siguientes del proyecto.

Fase 2: Diseño participativo de propuestas: A partir de los hallazgos de la fase anterior, se diseña una **entrevista**⁴ al Director General de Intermediación y Orientación Laboral con la finalidad de obtener más información sobre avances y compromiso institucional. Finalmente, esta entrevista se llevará a cabo en octubre, conforme lo indicado en el apartado “Diagnóstico 2025”, página 8.

⁴ Ver Diseño y entrevista en los anexos 1 y 2

Asimismo, se diseña **un grupo focal**⁵, con el objetivo de combinar el análisis cualitativo con la generación colectiva de soluciones viables. Este grupo focal se alinea con las recomendaciones del IAAP, que destaca esta técnica como especialmente eficaz para promover cambios organizativos desde dentro del sistema.

La actividad se centra en un taller, denominado “*Co-creando el SAE que queremos*” cuyo objetivo final es co-crear propuestas de mejora organizativa orientadas a la implantación progresiva de equipos ágiles y autoorganizados.

Para ello, se ha recurrido a herramientas colaborativas adaptadas a metodologías ágiles, entre las que destacan:

- **La dinámica Metaplan**, utilizada para identificar de forma colectiva barreras al trabajo colaborativo y aspiraciones de cambio.
- **La formulación de retos en formato HMW (How Might We)**, que permita transformar los problemas identificados en oportunidades de mejora.
- **La matriz impacto/esfuerzo**, que facilita la priorización participativa de las ideas generadas, destacando aquellas de alto impacto y bajo esfuerzo.
- **El lienzo ágil**, herramienta que ayuda a estructurar propuestas de forma clara, rápida y colaborativa.

El grupo focal lo ha conformado un grupo de **8 personas** adscritas al Servicio de Atención a Empresas, seleccionadas mediante **un muestreo intencional** con el fin de asegurar la diversidad de perfiles, funciones y experiencias. Se ha priorizado la participación de personas de distintas áreas, incluyendo jefaturas de equipo, personal técnico y administrativo, -tanto funcionarios como personal propio de la Agencia-.

⁵ Ver Diseño y desarrollo del grupo focal en los anexos 3 y 4

COMPOSICIÓN DEL GRUPO

Ideas clave



DIVERSIDAD DE ROLES

DIVERSIDAD DE ROLES

- Jefaturas de equipo
- Personal técnico
- Personas administrativas
 - Funcionarias de carrera
 - Funcionarias en interinidad
 - Personal propio de la Agencia



CRITERIOS DE SELECCIÓN

CRITERIOS DE SELECCIÓN

- Implicación en procesos de mejora interna
- Conocimiento operativo del contexto organizativo
- Experiencia en trabajo colaborativo



Voluntaria

PARTICIPACIÓN

- Voluntaria
- En horario laboral



Escucha activa

CONDICIONES GARANTIZADAS

- Confidencialidad
- Escucha activa
- Horizontalidad



La muestra también ha integrado personas con experiencia en procesos colaborativos, representantes sindicales y personal de distintos departamentos y funciones. Esta heterogeneidad no solo aporta una visión amplia, sino que refuerza la fiabilidad del grupo como unidad de análisis.

La sesión se ha desarrollado en un entorno de participación segura, fomentando la horizontalidad, la escucha activa y el compromiso individual con el cambio.

Fase 3: Contraste y validación de propuestas.

- **Identificar convergencias y divergencias** entre los diagnósticos de 2021 y 2025.
- **Identificar barreras no detectadas en el diagnóstico anterior**, o en su caso, confirmar los resultados de éste.
- **Diseñar actuaciones**, priorizadas de forma participativa, con alto potencial para mejorar la agilidad y la coordinación de los equipos.

Para el análisis comparativo, se aplica una doble lectura:

- Un **análisis DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) tanto de la parte analítica como participativa, permitiendo visualizar la evolución de los factores internos y externos que afectan al funcionamiento de la Agencia.
- Una **matriz CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que sirva de puente entre el diagnóstico y la acción, permitiendo traducir los hallazgos en líneas de mejora concretas y coherentes con el contexto actual.

Fase 4: Propuesta de implementación piloto. Esta fase va encaminada a poner en marcha dinámicas ágiles y autoorganizadas en el Servicio. Este piloto no parte de un modelo cerrado, sino que será configurado de forma progresiva y adaptativa, en función de los resultados obtenidos en las fases anteriores.

El diseño preliminar contempla la incorporación de elementos propios de marcos de gestión ágil como **Scrum** y **Kanban**, aplicados al contexto del empleo público. Algunas de las acciones que van a formar parte del piloto incluyen:

- **Sprints de trabajo** con objetivos a corto plazo.
- **Reuniones breves y periódicas** de seguimiento y coordinación.
- **Visualización del flujo de tareas** a través de tableros compartidos (Kanban).
- **Espacios formales de retroalimentación**, para revisión y mejora continua.

Fase 5: Seguimiento, evaluación y aprendizajes Esta fase plantea una estrategia de evaluación abierta y flexible, que podrá ser modificada, ampliada o ajustada conforme a los resultados obtenidos.

Entre los mecanismos previstos se encuentran:

- Reuniones de retrospectiva periódicas, para revisar avances, detectar bloqueos y adaptar el enfoque.
- Recogida de feedback cualitativo del personal participante, mediante herramientas ágiles y participativas. Tableros Kanban como soporte visual de seguimiento del trabajo.
- Tableros Kanban como soporte visual de seguimiento del trabajo
- Sprints de mejora, que permitirán realizar ajustes dinámicos durante la ejecución del piloto.
- Indicadores de evaluación.

Este enfoque no solo busca evaluar resultados, sino también generar capacidades internas, fomentar la reflexión colectiva y afianzar una cultura organizativa basada en la mejora continua, la autonomía y la colaboración.

III.- DISCUSIÓN Y PLAN DE EMPLEMENTACIÓN.

A.- Cronograma de las actuaciones llevadas a cabo en el presente TFM

Antes de comenzar con el análisis de los resultados obtenidos de la presente investigación, es pertinente visualizar mediante el presente cronograma, cómo se ha implementado los trabajos desde el inicio hasta su última fase, la de evaluación, una vez se haya ejecutado el proyecto y cuyo ámbito temporal abarca 14 meses de duración:

CRONOGRAMA ACTUACIONES TFM																			
FASE	ACTUACIÓN	F. INICIO	F. FIN	2025								2026							
				MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
1	VALIDACIÓN Y PLANIFICACIÓN OPERATIVA	15/05/25	15/06/25																
2	ANÁLISIS DOCUMENTAL	01/06/25	15/06/25																
3	DISEÑO DE ENTREVISTA Y GRUPO FOCAL	15/06/25	30/06/25																
4	REALIZACIÓN DE GRUPO FOCAL+CONCRECIÓN DE PROPUESTAS CONSENSUADA	18/07/25	18/07/25																
5	ANÁLISIS DE DATOS COMPARADOS	19/07/25	28/07/25																
6	TRABAJO DEFINITIVO COHERENTE	29/07/25	11/08/25																
7	EJECUCIÓN ACCIONES A IMPLEMENTAR	15/09/25	20/06/26																
8	REALIZACIÓN DE ENTREVISTA	01/10/25	31/10/25																
9	EVALUACIÓN MEDIDAS IMPLEMENTADAS	01/07/26	31/07/26																

B- Resultados-Análisis de la información:

B.1.- Introducción al análisis

El análisis de resultados de este TFM se fundamenta en una triangulación metodológica que integra dos fuentes clave: el diagnóstico de 2021 y un grupo focal participativo con personal técnico de la Agencia. Con posterioridad, se realizará una entrevista al Director General de Intermediación y Orientación Laboral del SAE para ver su compromiso y posible escalabilidad a otras unidades.

Esta triangulación ha permitido validar y complementar los hallazgos previos, revelando persistencia en barreras estructurales así como oportunidades de mejora.

El grupo focal ha evidenciado una alta coincidencia con el diagnóstico anterior, destacando barreras como la falta de planificación compartida, desconocimiento de objetivos y funciones, y baja motivación. Las propuestas generadas por los participantes, organizadas a través de herramientas participativas, apuntan a actuaciones de alto impacto y bajo esfuerzo, centradas en clarificar funciones, mejorar la coordinación y promover prácticas ágiles como tableros Kanban y sprints de trabajo.

En conjunto, la triangulación ha fortalecido la legitimidad y pertinencia de las actuaciones propuestas, demostrando una alineación clara entre el análisis documental y la experiencia directa del personal técnico, lo que otorga solidez a las líneas de mejora definidas.

B.2.- Análisis por fuentes

- Diagnóstico 2021 (Informe MGI-SAE)

Página | 14

El diagnóstico elaborado en 2021 se basó en una encuesta abierta enviada a toda la plantilla del SAE. Con una muestra de 567 personas, se recogieron valoraciones organizadas a tres niveles (Servicios Centrales, ámbito provincial y oficinas de Empleo). En el análisis centrado en los Servicios Centrales, se destacaron los siguientes aspectos:



:

- Grupo focal (2025)

El grupo focal ha sido desarrollado con 8 personas del Servicio de Atención a Empresas con una previsión de dos horas que finalmente se alargó a tres horas y media sin interrupción. Las dinámicas han estado centradas en herramientas participativas y colaborativas, tales Metaplan, HMW, matriz impacto/esfuerzo y Lienzo Ágil,

Como punto de partida, se pidió a las personas participantes que trasladaran al soporte físico (post-it de colores) las reflexiones individuales realizadas previamente, escribiendo una barrera identificada por cada post-it. Posteriormente, se “pegaron” de forma aleatoria en la pared del espacio de trabajo, para posteriormente categorizarlas y puntuar las más relevantes a través de círculos de colores.

De esta primera dinámica, las barreras detectadas, categorizadas y votadas por bloques fueron las siguientes:

Planificación Estratégica – Visión/Misión (8 votos)	Comunicación (2 votos)	Recursos Humanos (8 votos)	Herramientas / Procedimientos de Gestión (7 votos)
Falta de Planificación compartida	Falta de comunicación	Compartimentos estancos	Falta de técnicas-gestión y coordinación eficaces
Pérdida de visión amplia	Falta nexo entre unidades	Dispersión física - ubicación	Falta de reuniones de seguimiento
Falta de conocimientos concretos	Desconocimiento de flujos de comunicación	Multitareas	Falta de reuniones periódicas entre compañeros y con las entidades
Desconocimiento de funciones	Desconocimiento de recursos propios	Roles muy definidos-jaraquía	Herramientas informáticas Ágiles
Desconocimiento de ámbitos de trabajo		Responsabilidades poco definidas	Personas-equipos embudos
Desconocimiento de procedimientos		Des-motivación / reconocimiento	Tiempos en la burocracia
Desconocimiento de objetivos y prioridades		Multitarea	Falta de acceso directo a documentación normativa
Información incompleta o desfasada		Desigualdad-condiciones laborales diferentes	Falta de seguridad jurídica
		Exigencia de responsables	Falta de agilidad en notificaciones - documentación
		Falta de motivación y reconocimiento	
		Baja disposición a la colaboración	
		Actitud de las personas	

De estas ideas claves, cabe mencionar que algunas fueron resaltadas sobre el conjunto de todas ellas:

Ideas Clave Priorizadas (1 voto)

Compartimentos estancos

Desconocimiento de objetivos y prioridades

Responsabilidades bien definidas

Tiempos en la burocracia

Falta de técnicas, de gestión y coordinación eficaces

Roles bien definidos. Jerarquía

Desigualdad - Colectivos diferentes. Condiciones laborales distintas

En la segunda parte de la dinámica, una vez clasificadas las ideas clave sobre las barreras identificadas, las personas colaboradoras se dividieron en dos grupos: **Equipo CARI** y **Equipo Alma-VVG-Agencias**, ambos compuestos por cuatro integrantes. El objetivo era responder a dos cuestiones clave mediante ideas en positivo: **“Qué quiero conseguir”** y **“Para qué”**.

Esta fase de trabajo grupal tuvo como finalidad explorar soluciones que permitieran minimizar las barreras más votadas en la fase anterior. Tras el debate interno en cada grupo, se expusieron en sala las tablas consensuadas, y desglosadas por categorías temáticas



Los resultados obtenidos se resumen de la siguiente manera:

Equipo Cari:

Categoría	Qué quiero conseguir	Para qué	Prioritaria
Planificación Estratégica	Visión / Misión → Planificación estratégica amplia	Mejorar el servicio al ciudadano; mejorar gestión interna de los PS; salir de la 'parcela burocrática'	—
RRHH	“Equipazo”: equipo multidisciplinar, autónomo, coordinado y motivado	Mejora del clima laboral; garantizar roles según conocimientos y capacidades; valorar al equipo; igualdad de condiciones laborales	✓ Sí
Comunicación	Mejorar coordinación y comunicación entre equipos	Eliminar confusión y solapamiento; unificar procedimientos; reducir retrabajos/productividad perdida	✓ Sí
Procedimientos	Mejora en la gestión de los procedimientos → planificación de tiempos, seguridad jurídica, recursos informáticos, documentación	Evitar dispersión, mejorar trazabilidad, resolver dudas jurídicas, reducir duplicidad y confusión en tareas	✓ Sí

Equipo Alma-VVG-Agencias:

Categoría	Qué quiero conseguir	Para qué	Prioritaria
RRHH	Identificar funciones con claridad, trasladarlas al equipo, motivar para cambiar actitud	Tener autonomía y flexibilidad; confianza y seguridad en tareas; funcionamiento más eficiente del equipo	✓ Sí
Planificación Estratégica	Calendarizar objetivos, establecerlos y lograr participación del equipo en la planificación	Organización compartida; implicación colectiva en metas del grupo	✓ Sí
Comunicación	Obtener y compartir toda la información tanto dentro como fuera del equipo	Evitar errores y tomar decisiones conjuntas con garantía; evitar duplicidades en tareas encomendadas	✓ Sí

Tras la realización de la dinámica con los equipos CARI y ALMA-VVG-Agencias, se identificaron **coincidencias clave y diferencias de enfoque** respecto a las cuestiones “qué quiero conseguir” y “para qué”, así como las estrategias planteadas para superar las barreras detectadas.

Ambos grupos coincidieron en la **necesidad de una planificación clara y compartida**, reconociendo que la ausencia de objetivos definidos, una visión común y una planificación articulada dificultan el funcionamiento autónomo de los equipos. También compartieron la importancia de **implementar canales de comunicación efectivos** y expresaron un deseo común de avanzar hacia una mayor **autonomía y eficiencia en el trabajo**.

Las ideas planteadas por ambos equipos giraron en torno a la **mejora de la coordinación interna**, el fortalecimiento del **entorno laboral**, el desarrollo de la **confianza** y la necesidad de **claridad en las funciones** asignadas.

Haciendo una comparación entre ambos equipos, los resultados por equipos se detallan a continuación:

Aspecto	Equipo CARI	Equipo ALMA-VVG
Foco principal	Estrategia, herramientas, clima laboral	Funciones, objetivos, comunicación
Ideas priorizadas	Equipazo, procedimientos, coordinación	Objetivos claros y planificación, compartir información
Nivel de análisis	Estructural-operativo	Funcional-colaborativo
Enfoque organizativo	Más técnico y normativo	Más relacional y de roles
Coincidencias	Comunicación, planificación, autonomía	Comunicación, planificación, autonomía

En la tercera parte del grupo focal, y siguiendo la misma metodología colaborativa, se encomendó a los equipos CARI y ALMA-VVG-Agencias la tarea de generar propuestas de actuación a través de la dinámica “**¿Cómo podríamos...?**”, orientada a transformar barreras detectadas en oportunidades de mejora.

Tras el debate interno, a cada grupo se le solicitó cumplimentar una **tabla de impacto y esfuerzo**, señalando dos o tres ideas prioritarias para su posterior exposición en sala.

El análisis de la información recogida permite observar enfoques similares y diferenciados entre los equipos:

Propuesta	Equipo	Impacto	Esfuerzo	Finalidad
Identificar funciones con claridad	ALMA	Alto	Bajo	Mejora inmediata en coordinación y claridad de roles. Muy bien enfocada.
Establecer objetivos y calendarizarlos	ALMA	Alto	Bajo	Fortalece la planificación y evita improvisación. Implementable fácilmente.
Obtener y compartir información	ALMA	Alto	Bajo	Aumenta la transparencia y colaboración transversal.
Planificar cronograma (tiempo y carga)	CARI	Alto	Bajo	Muy alineada con el objetivo de trabajo ágil y organizado.
Regularización de condiciones laborales	CARI	Alto	Alto	Impacto potencial grande, pero requiere decisión externa. Requiere reencuadre.
Evitar dispersión de recursos documentales	CARI	Alto	Alto	Muy útil, aunque puede implicar esfuerzo inicial alto. Necesita un plan técnico.

Tras las dinámicas anteriores, se avanzó a la fase de **formulación de propuestas de mejora**, orientadas a reducir las barreras identificadas y favorecer equipos más ágiles y autónomos. Para ello, se utilizó la herramienta **“Lienzo Ágil”**, que permitió a las personas colaboradoras diseñar, de forma estructurada y consensuada, **tres acciones piloto** viables a corto-medio plazo.

A cada grupo se le entregó lienzos impresos con campos específicos: nombre de la propuesta, objetivo, destinatarios, descripción, criterios de éxito y personas responsables. Tras un debate inicial por equipos, el grupo decidió unificarse y **trabajar conjuntamente en la elaboración de las tres propuestas** más relevantes.

Se acordó **no abordar aspectos estructurales como condiciones laborales**, al exceder el ámbito de intervención. En cambio, se priorizaron temas como la **planificación del trabajo, elaboración de manuales, clarificación de roles, organización interna y mejora de la coordinación**.

La actividad, prevista inicialmente en 30 minutos, se amplió a 40 minutos debido al alto nivel de implicación. Una preocupación expresada fue evitar que las propuestas quedaran sin implementación, como —según verbalizaron— ocurrió en experiencias anteriores.

En la fase final del grupo focal, las ocho personas colaboradoras **consensuaron de forma definitiva las tres propuestas de actuación**, otorgándoles título y descripción clara. Estas propuestas fueron definidas como **acciones prioritarias a implementar en un plazo de 12 meses**, con el objetivo de avanzar hacia un modelo organizativo más ágil y colaborativo.

Además, el grupo acordó incorporar de forma transversal el uso de reuniones periódicas y tableros visuales para el seguimiento de las actuaciones. Ante esta necesidad, se propuso la utilización de herramientas ágiles como **tableros Kanban** y **reuniones tipo sprint**, caracterizadas por objetivos claros y tiempos acotados, incluso si su duración excediera los 15 minutos. Esta metodología fue **aceptada de forma unánime** por el grupo.

Las actuaciones a pilotar, nacidas del seno del grupo son las tres que se detallan a continuación⁶:

Actuación 1:

PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS				
OBJETIVO	PARA QUIÉN VA DIRIGIDA	QUÉ SE VA HACER?	CÓMO SABREMOS SI HA FUNCIONADO?	RESPONSABLES E IMPLICADOS
Establecer objetivo calendarizado (Tiempos de trabajo, cargas, cronograma, objetivos y resultados)	A TODO EL SERVICIO DE PROGRAMAS (Contratos, ALMA, EPES y OCA)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de acción (planificación, evaluación) - Reuniones periódicas (seguimiento, coordinación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de objetivos (plazos y resultados) - Encuesta „Clima Laboral“ - Cumplimiento ITEM 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe/a de Servicio - Jefes de equipo, referentes, coordinadores - Trabajadores (cargas, roles, funciones)

⁶ Como se indica en el cronograma, estas actuaciones se comenzarán a implementar a partir del mes de septiembre. Para ello, se le dará forma, se asignará roles e indicadores KPIs

Actuación 2:

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS			
OBJETIVO	PARA QUIEN VA DIRIGIDA	QUÉ SE VA HACER	CÓMO SABREMOS SI HA FUNCIONADO?
EVITAR LA DISPERSIÓN DE CARPETAS MEDIANTE UNA GUÍA CON INSTRUCCIONES CLARAS Y NOMENCLATURAS PARA NO COMETER ERRORES	AL SERVICIO COMPLETO	UNA GUÍA CON INSTRUCCIONES Y LOS ÍNDICES DE LOS PROCEDIMIENTOS	SE MATERIALICE LA INSTRUCCION, SE LLEVE A TÉRMINO Y SE DE PUBLICIDAD. FEEDBACK PERMANENTE
			RESPONSABLES E IMPLICADOS JEFES DE SERVICIOS JEFES DE EQUIPOS, COORDINADORES, REFERENTES Y RESTO DE TRABAJADORES

Actuación 3:

PUESTA EN MARCHA DE UN MAPA COMPETENCIAL

OBJETIVO	PARA QUIÉN VA DIRIGIDA	QUÉ SE VA HACER	CÓMO SABREMOS SI HA FUNCIONADO?
IDENTIFICAR ROLES Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL SERVICIO, PARA FACILITAR LA INFORMACIÓN ENTRE EQUIPOS	PARA TODO EL SERVICIO	IDENTIFICAR EQUIPOS Y PERSONAS CON COMPETENCIAS CLAVES Y UTILIZAR LA RED PROFESIONAL COMO PUENTE ACTUALIZANDO TODOS LOS PERFILES DE USUARIOS CREAR UN GRUPO DEL SERVICIO	SI TENEMOS EL MAPA COMPETENCIAL REALIZADO Y AL MENOS EL 65% DEL PERFIL EN RED PROFESIONAL COMPLETADO
			RESPONSABLES E IMPLICADOS JEFE SERVICIO, JEFES DE EQUIPOS, COORDINADORES, Y LOS TRABAJADORES

Para finalizar, se agradeció la participación de todas las personas colaboradoras y se les consultó sobre su disposición para colaborar en la implementación de las propuestas. La respuesta fue **afirmativa en todos los casos**.

Además, se realizó una **fotografía grupal**, informando de su posible inclusión en el Trabajo Fin de Máster, para lo cual se **recabó el consentimiento verbal** de las personas participantes.

B.3.- Triangulación y validación:

A modo de cierre del análisis por fuentes, y con el fin de establecer una comparación estructurada entre los diagnósticos realizados en 2021 y 2025, se presenta a continuación un análisis DAFO complementado con una matriz CAME. Esta herramienta permite sintetizar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en ambos momentos temporales, y traducirlas en estrategias de mejora organizativa. La combinación de estas dos matrices ofrece una lectura integrada que da información adecuada y visual para el inicio de actuaciones encaminadas orientada a la toma de decisiones, facilitando la transición hacia modelos de trabajo más ágiles, colaborativos y sostenibles dentro del Servicio Andaluz de Empleo.

Los hallazgos encontrados permiten afirmar que las actuaciones desarrolladas en este Trabajo Fin de Máster no solo han validado las debilidades estructurales previamente identificadas en el diagnóstico de 2021, sino que han permitido enriquecerlas con una mirada más operativa, desde dentro de los equipos. La convergencia entre fuentes —documental y participativa— ha aportado una visión integral que refuerza la necesidad de avanzar hacia un modelo organizativo basado en la corresponsabilidad, la planificación compartida y el uso de herramientas ágiles.

La implicación activa del personal técnico, la apertura institucional y la coherencia entre los discursos y las experiencias expresadas, constituyen una base sólida para pilotar las propuestas surgidas en el grupo focal. Este proceso participativo ha generado no solo propuestas viables, sino también un compromiso colectivo con su puesta en marcha, lo cual constituye un avance sustancial hacia la transformación deseada.

En definitiva, el análisis de la información revela un contexto propicio para iniciar una transición organizativa progresiva, donde el aprendizaje compartido, la mejora continua y la autonomía sean los ejes vertebradores de un SAE más ágil, eficiente y centrado en las personas.

El DAFO comparado ofrece la información que a continuación se detalla:

Categoría	Diagnóstico 2021 (EY – Informe MGI)	Diagnóstico 2025 (Entrevista + Grupo Focal)	Similitudes y convergencias
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso y profesionalidad del personal Identificación con la misión institucional Uso adecuado de herramientas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> Buena disposición del personal técnico a participar Compromiso activo en la co-creación de propuestas Aceptación del enfoque participativo del TFM por parte de la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Alto compromiso del personal con la mejora del servicio Existencia de capacidades internas para el cambio Predisposición al trabajo colaborativo y participativo
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Funcionamiento en compartimentos estancos Liderazgo excesivamente jerárquico Escasa comunicación interna Falta de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> Persistencia de jerarquización y baja autonomía Desconocimiento de funciones, objetivos y flujos de trabajo Falta de planificación compartida y coordinación entre unidades 	<ul style="list-style-type: none"> Persistencia de estructuras rígidas Escasa autonomía en equipos Problemas de comunicación interna Necesidad de clarificación de roles y procedimientos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Introducción del Modelo de Gestión Integral (MGI)- Apertura institucional a nuevos enfoques Revisión de procesos y cultura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de implementar pilotos con metodologías ágiles Apoyo metodológico del IAAP Uso de herramientas visuales como Kanban y sprints 	<ul style="list-style-type: none"> Contexto favorable para el cambio organizativo Necesidad de revisión cultural y estructural reconocida Disponibilidad de marcos y metodologías validadas (MGI, IAAP, Agile)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia cultural al cambio Sobrecarga administrativa Escasa coordinación interdepartamental Burocracia y rigidez normativa 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de desmotivación por experiencias previas no implementadas Desigualdad en condiciones laborales Posible falta de seguimiento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Amenazas vinculadas a la cultura organizativa y a la burocracia interna Preocupación por la sostenibilidad y continuidad de los cambios

Además, a través de la herramienta CAME, se analizó las propuestas de actuación destinadas minimizar el impacto de las necesidades detectadas en la herramienta anterior y que se resume en la siguiente tabla:

Dimensión	CAME 2021 (Derivado del Diagnóstico EY – MGI)	CAME 2025 (Entrevista + Grupo Focal)	Coincidencias y evolución
Corregir (Debilidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Superar los compartimentos estancos • Mejorar la comunicación interna • Reducir la rigidez jerárquica 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta “Mapa Competencial”: ¿Quién hace qué? Clarificación de funciones y roles para reducir duplicidad y aumentar seguridad • Uso de los datos y actualización de la Red profesional para saber quién hace qué • Reuniones periódicas y planificación compartida • Mejora de canales de comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia de debilidades estructurales Enfoque más operativo y orientado a resultados en 2025 • Acciones diseñadas desde el propio equipo, con herramientas concretas
Afrontar (Amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar resistencias al cambio desde la Dirección • Promover una visión común del nuevo modelo organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta “Planificación de Programas”: Objetivos en común Planificación compartida, reuniones de seguimiento y uso de tableros visuales (Kanban) • Implicación de la Dirección General en el seguimiento de propuestas • Compromisos individuales del equipo para implementar mejoras. • Conocer la visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor madurez institucional hacia el cambio • Participación como herramienta clave para afrontar resistencias • Reconocimiento explícito de los riesgos de no implementación
Mantener (Fortalezas)	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del personal con el servicio público • Identificación con la misión del SAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar implicando al personal en dinámicas colaborativas. • Consolidar el enfoque participativo como línea de trabajo • Conocer la misión actual del SAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta motivación mantenida en el tiempo • Las fortalezas del personal son la base del cambio en ambos momentos
Explotar (Oportunidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el despliegue del Modelo de Gestión Integral (MGI) • Posicionar el SAE como una organización pública innovadora 	<ul style="list-style-type: none"> • - Propuesta “Guía de procedimientos y Recursos” Repositorio común de procedimientos y documentación para mejorar acceso, trazabilidad y eficiencia • Escalabilidad piloto a otras unidades • Aplicación práctica de metodologías ágiles (Scrum, Kanban, sprints) 	<ul style="list-style-type: none"> • De la teoría a la práctica: en 2025 se concretan las oportunidades en herramientas y acciones • Se refuerza la innovación desde dentro, con personal técnico implicado

IV.- CONCLUSIONES:

El presente Trabajo Fin de Máster ha partido del diagnóstico organizativo elaborado en 2021 por EY, el cual identificó una clara voluntad del personal por ofrecer un servicio de calidad, a pesar de operar en un contexto organizativo marcado por fragmentación, jerarquía y debilidades estructurales.

Las fortalezas más destacadas fueron el compromiso, profesionalidad, alineación con la misión y visión, tecnologías y sistemas bien valorados, orientados a la atención a la ciudadanía del personal del SAE. No obstante, las principales debilidades reveladas en ese momento fueron el funcionamiento en silos, rigidez y liderazgo excesivamente directivo y comunicación interna mejorable. Estas áreas de mejoras siguen persistiendo en la actualidad, conforme al análisis realizado tras llevar a cabo el grupo focal en 2025.

El análisis actual confirma que los avances institucionales han sido limitados. Las estructuras formales del SAE continúan operando bajo un modelo jerárquico, con escasos espacios de autonomía y comunicación horizontal. Una divergencia detectada es la visión. Mientras en 2021, la visión de la organización se considera como una fortaleza, en 2025, tras cambios en el equipo directivo, se detecta como debilidad.

El grupo focal pone de relieve la necesidad de abordar un cambio profundo que permita avanzar hacia equipos autoorganizados, motivados y corresponsables.

Las propuestas elaboradas de forma colectiva reflejan esta aspiración y ofrecen un punto de partida concreto para pilotar transformaciones sostenibles en el tiempo.

En definitiva, este TFM confirma la vigencia de las recomendaciones estratégicas formuladas en 2021, y las complementa con una visión actualizada y operativa desde el propio personal implicado. La clave para el éxito para la transformación reside en construir una gobernanza participativa, donde la confianza, la autonomía progresiva y la mejora continua estén en el centro de la cultura organizativa.

Por último, cabe reseñar que el **objetivo principal de este TFM ha sido alcanzado**, en tanto que el diseño de las actuaciones nace desde el propio seno del equipo, a través de un proceso participativo y reflexivo. Las propuestas no solo responden a las barreras y necesidades detectadas en el diagnóstico de 2021, sino que incorporan la experiencia vivida por el personal del Servicio de Atención a Empresas en 2025, lo que aporta legitimidad, pertinencia y viabilidad a su implementación.

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Máster ha sido alcanzado, por cuanto se han generado propuestas de actuación que mejoren los equipos y que serán diseñadas con más detalle e implementadas conforme al cronograma

Las actuaciones diseñadas serán desarrolladas durante un **período de 12 meses**, con su correspondiente proceso de **evaluación posterior**, y están

encaminadas a avanzar hacia modelos de trabajo más ágiles, autónomos y coordinados en el SAE.

Estas actuaciones no se plantean como medidas aisladas, sino como intervenciones articuladas y **con herramientas propias de las metodologías ágiles**, entre las que destacan:

Página | 26

- **Tableros Kanban**, que permitirán **planificar de forma visual las tareas**, detectar cuellos de botella, repartir cargas de trabajo equitativamente y hacer visibles los avances del equipo en tiempo real.
- **Sprints cortos de trabajo**, que faciliten **iteraciones rápidas**, revisión continua de objetivos y ajustes dinámicos en función de la evolución del equipo y del contexto.
- **Rituales de comunicación estructurada**, como **reuniones breves de seguimiento semanales. retrospectivas quincenales** y espacios periódicos de **feedback horizontal**, que refuercen la transparencia, la escucha activa y el aprendizaje compartido.

De este modo, se fomenta la autonomía de los equipos y se construye la mejora continua, centrada en las personas, orientada a resultados y adaptativa al entorno cambiante de la administración pública.

V. BIBLIOGRAFÍA:

- **Beck, K.,** Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org>
- **Highsmith, J. A.** (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Addison-Wesley. Recuperado de Internet Archive: <https://archive.org/details/agilesoftwaredev0000high>
- **Cavalcanti, C.** (2021). Mundo BANI: el nuevo paradigma que sustituye al VUCA. *Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/el-mundo-nos-esta-dando-una-oportunidad>
- **Laloux, F.** (2014). Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en la próxima etapa de la conciencia humana. https://www.reinventingorganizations.com/uploads/2/1/9/8/21988088/140305_laloux_reinventing_organizations.pdf
- **Kotter, J. P.** (1996). Leading change. Harvard Business School Press. PDF <https://archive.org/details/leadingchange0000kott>
- **Schwaber, K., & Sutherland, J.** (2017). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

- **Bryman, A.** (2016). *Social Research Methods* (5ª ed.). Disponible en PDF: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/social-research-methods-alan-bryman.pdf>
- **Instituto Andaluz de Administración Pública- IAAP-**(2020). *Guía Diseño Estudios Piloto de Políticas Públicas* <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iaap/areas/evaluacion-politicas-publicas/formacion-difusion.html>

VI.- ANEXOS.

Anexo 1: Diseño de entrevista.

1.- Marco introductorio a la realización de la entrevista:

En el marco del MGI se realizó en 2021 un diagnóstico organizativo interno participativo dirigido a toda la plantilla SAE. El objetivo era identificar fortalezas y debilidades organizativas desde la percepción del personal, para orientar líneas de mejora adaptadas a un modelo organizativo más ágil, horizontal y centrado en las personas.

La metodología utilizada en el diagnóstico era cualitativa, basada en la aplicación de una encuesta con preguntas abiertas dirigida a toda la plantilla de la entidad, en total 2.983 personas. Esta encuesta se estructuró en torno a dos grandes preguntas:

- La primera, “Indica los puntos fuertes y que mejor funcionan dentro de tu área de trabajo. ¿Podrías señalar los aspectos relevantes que consideres que deben ser tenidos en cuenta para la construcción del Nuevo Modelo de Gestión Integral?”.
- La segunda, “Indica los puntos débiles a mejorar dentro de tu área de trabajo. ¿Podrías señalar los aspectos relevantes que consideres que deben ser tenidos en cuenta para la construcción del Nuevo Modelo de Gestión Integral?”.

Conforme al documento del Diagnóstico, del total de 2.983 personas que conforman la Agencia, según se desprende del análisis, se recibieron un total de 567 (tasa de participación: 19,01%), de los que en Servicios Centrales fueron 84 personas las personas que respondieron (14,29% del total).

Los principales resultados del diagnóstico permitieron una lectura cualitativa y cuantitativa por áreas territoriales identificándose de su análisis las siguientes fortalezas y áreas de mejora:

Tipo de Factor	Categoría	Observación Clave
Fortalezas	Clima y Compromiso	Alta implicación y vocación del personal, especialmente en contextos críticos.
	Formación y Profesionalidad	Elevada cualificación técnica y experiencia acumulada.
	Tecnología y Sistemas	Herramientas como Redmine o el Área de Gestión del SAE bien valoradas.
	Sentido de Propósito	Identificación con la misión y visión del servicio público.
Debilidades	Liderazgo	Estilo excesivamente directivo y centralizado.
	Autonomía de los Equipos	Limitada capacidad de toma de decisiones a nivel operativo.
	Coordinación Interdepartamental	Funcionamiento en silos y escasa transversalidad.
	Retroalimentación y Evaluación	Carencia de espacios sistemáticos de feedback y mejora continua.
	Comunicación Interna	Necesidad de mejorar la fluidez y bidireccionalidad en la comunicación interna.

Aunque el informe de diagnóstico no realiza recomendaciones concretas para mejorar las debilidades detectadas, si incluye una serie de recomendaciones estratégicas. Las orientaciones más relevantes que cita el análisis destacan:

Recomendaciones Estratégicas

Tipo de Acción	Categoría de Mejora	Recomendación Clave
Impulsar	Liderazgo	Fomentar el liderazgo distribuido y participativo.
	Autonomía de Equipos	Potenciar la autonomía de los equipos operativos.
	Colaboración y Feedback	Reforzar la coordinación transversal y la cultura evaluadora.
	Comunicación Interna	Establecer rituales de comunicación interna sostenibles.
	Visión y Valores	Impulsar una visión compartida y coherente con los valores institucionales.

El informe concluye señalando la necesidad de evolucionar hacia modelos organizativos más horizontales, donde la autonomía, la coordinación y la confianza mutua estén más presentes. Este contexto justifica plenamente la propuesta de este TFM, que busca introducir prácticas ágiles y autoorganizadas como vía para abordar algunas de estas carencias estructurales desde dentro del sistema.

El objetivo de mi TFM es Impulsar propuestas de mejora organizativa en el Servicio de Atención a Empresas del Servicio Andaluz de Empleo, basadas en el trabajo con equipos ágiles y autoorganizados, a partir de dicho diagnóstico, con el fin de favorecer una mayor coordinación, motivación y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

¿Qué entendemos por equipos ágiles y autoorganizados?:

Los equipos ágiles y autoorganizados son grupos de trabajo que gestionan su propio funcionamiento, toman decisiones de manera distribuida y se adaptan rápidamente a los cambios del entorno. Se caracterizan por tener alto grado de autonomía, responsabilidad compartida, coordinación flexible y orientación a resultados.

Según Highsmith (2002), la agilidad organizativa implica responder de forma rápida y eficaz a las necesidades del entorno, sin perder el enfoque en las personas ni la calidad del trabajo. En este marco, los equipos autoorganizados no dependen de instrucciones jerárquicas constantes, sino que planifican, ejecutan y ajustan su trabajo de forma autónoma.

Frederic Laloux (2014) afirma que en organizaciones evolucionadas, los equipos funcionan con liderazgo distribuido y estructuras horizontales, lo que favorece la innovación, la motivación y la corresponsabilidad.

En síntesis, las características de un equipo ágil y autoorganizado se caracteriza por:

- Autonomía en la gestión de tareas y tiempos.
- Comunicación fluida y continua (rituales ágiles como reuniones diarias o retrospectivas).
- Priorización y planificación visual del trabajo (Kanban, tableros compartidos).
- Liderazgo horizontal o distribuido.
- Foco en la persona destinataria final y entrega iterativa de valor[trabaja por etapas cortas (por ejemplo, semanas o sprints) en las que se diseña, construye, prueba y entrega algo útil).

Objetivo de la entrevista: Obtener información estratégica sobre los avances institucionales desde el diagnóstico de 2021 en relación con la implantación de prácticas organizativas más ágiles, participativas y orientadas a equipos autoorganizados.

La presente entrevista forma parte del Trabajo Fin de Máster en Dirección Pública y Liderazgo, edición primera, 2024-2025, centrado en impulsar propuestas de mejora organizativa en el Servicio Andaluz de Empleo (SAE), desde un enfoque basado en equipos ágiles y autoorganizados. Su experiencia y visión institucional resultan fundamentales para comprender los avances y desafíos que enfrenta la organización en este proceso de transformación.

2.- PREGUNTAS:

Página | 30

1. En base a las áreas de mejoras y recomendaciones estratégicas efectuadas en el Diagnóstico de 2021, se han realizado actuaciones concretas para promover, por ejemplo, la coordinación, ¿la autonomía o la comunicación interna del SAE? ¿Cuáles destacarías? ¿y su resultado?
2. De esas actuaciones ¿Cuáles se han centrado en mejorar la autonomía de los equipos del SAE?
3. Actualmente ¿Cuáles crees que son las dificultades que encuentran los equipos a la hora del trabajo diario?
4. Del 0 al 10 cómo evalúas la comunicación interna entre los diferentes equipos del SAE ¿Qué necesitamos para llegar a un 9?, ¿Qué barreras culturales o estructurales persisten?, ¿Qué rituales o eventos de comunicación interna pondrías en marcha?
5. ¿Cuáles son los espacios efectivos de participación existentes en la toma de decisiones por parte del personal técnico?
6. ¿Qué prácticas internas innovadoras o facilitadoras del trabajo colaborativo se han puesto en marcha en su Dirección General? ¿Algún piloto, dinámica de equipo o metodología concreta que destaque? ¿en su caso, qué resultados tuvo?
7. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales obstáculos/retos para consolidar un modelo de trabajo basado en equipos ágiles y autoorganizados en el SAE?
8. Cuáles serían las propuestas, a su juicio, ¿para que los equipos sean más autónomos y trabajen de forma más ágil?
9. Qué actuaciones concretas, a su juicio, ¿serían prioritarias para consolidar equipos más coordinados y motivados?
10. ¿Qué rol crees que debe jugar la Dirección General para facilitar este proceso de transformación cultural hacia equipos ágiles y autónomos?
11. Se le informa que se va a realizar un taller colaborativo con las personas del Servicio de Atención a Empresas para conocer las propuestas de mejora para tener equipos ágiles y autoorganizados en la Dirección de Intermediación y Orientación laboral. Del 1 al 5, ¿cómo valora esta iniciativa? (5 = muy adecuada | 1 = muy poco adecuada)
12. Del 1 al 5, ¿cuál sería su nivel de implicación con la implementación de las propuestas que emerjan del taller? (5 = muy alta implicación 1 = muy baja implicación)

Anexo 2: Informe de la entrevista.

Atendiendo a los problemas de agenda del Director General de Intermediación y Orientación Laboral de la Agencia SAE, y tras su compromiso de colaboración en la presente investigación, se pacta con la persona la realización de dicha entrevista en el mes de octubre, con la finalidad de conocer sus aportaciones y propuestas, su compromiso con las propuestas realizadas en el seno del grupo focal y su posterior escalabilidad a otras unidades.




Anexo 3: Diseño del grupo focal.

En el marco del MGI se realizó en 2021 un diagnóstico organizativo interno participativo dirigido a toda la plantilla SAE. El objetivo era identificar fortalezas y debilidades organizativas desde la percepción del personal, para orientar líneas de mejora adaptadas a un modelo organizativo más ágil, horizontal y centrado en las personas.

La metodología utilizada en el diagnóstico era cualitativa, basada en la aplicación de una encuesta con preguntas abiertas dirigida a toda la plantilla de la entidad, en total 2.983 personas. Esta encuesta se estructuró en torno a dos grandes preguntas:

- La primera, “Indica los puntos fuertes y que mejor funcionan dentro de tu área de trabajo. ¿Podrías señalar los aspectos relevantes que consideres que deben ser tenidos en cuenta para la construcción del Nuevo Modelo de Gestión Integral?”.
- La segunda, “Indica los puntos débiles a mejorar dentro de tu área de trabajo. ¿Podrías señalar los aspectos relevantes que consideres que deben ser tenidos en cuenta para la construcción del Nuevo Modelo de Gestión Integral?”.

Tras el estudio se identificaron las siguientes fortalezas, áreas de mejora y recomendaciones:

 <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del personal • Conocimiento técnico • Capacidad de adaptación • Trabajo en equipo 	 <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja coordinación interáreas • Jerarquía rígida • Falta de espacios de participación • Débil comunicación interna • Resistencia al cambio 	 <p>RECOMENDACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar estructuras horizontales y mayor autonomía • Promover liderazgo distribuido y toma de decisiones compartida • Crear espacios reales de cocreación y participación • Implementar rituales ágiles de comunicación continua
--	---	--

El informe concluye señalando la necesidad de evolucionar hacia modelos organizativos más horizontales, donde la autonomía, la coordinación y la confianza mutua estén más presentes.

El objetivo de mi TFM es Impulsar propuestas de mejora organizativa en el Servicio de Atención a Empresas del Servicio Andaluz de Empleo, basadas en el trabajo con equipos ágiles y autoorganizados, a partir de dicho diagnóstico, con el fin de favorecer una mayor coordinación, motivación y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

¿Qué entendemos por equipos ágiles y autoorganizados?:

Los equipos ágiles y autoorganizados son grupos de trabajo que gestionan su propio funcionamiento, toman decisiones de manera distribuida y se adaptan rápidamente a los cambios del entorno. Se caracterizan por tener alto grado de autonomía, responsabilidad compartida, coordinación flexible y orientación a resultados.

En síntesis, las características de un equipo ágil y autoorganizado se caracteriza por:

Autonomía en la gestión de tareas y tiempos.

Comunicación fluida y continua (rituales ágiles como reuniones diarias o retrospectivas).

Priorización y planificación visual del trabajo (Kanban, tableros compartidos).

Liderazgo horizontal o distribuido.

Foco en la persona destinataria final y entrega iterativa de valor [trabaja por etapas cortas (por ejemplo, semanas o sprints) en las que se diseña, construye, prueba y entrega algo útil).

Objetivo del grupo focal: Generar propuestas de actuación concretas que faciliten la implantación de equipos ágiles y autoorganizados en el SAE.

Diseño del grupo focal: La elección de esta técnica se fundamenta en las recomendaciones metodológicas del Manual de Proyectos Piloto del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP), que destacan el grupo focal como una herramienta eficaz para combinar el análisis cualitativo con la generación colectiva de soluciones viables y contextualizadas en entornos públicos. Además, se usará la herramienta Metaplan, metodología de grupo, que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción

El grupo focal se diseña con una doble finalidad:

Comprender las barreras actuales al trabajo ágil y colaborativo o autoorganizado.

Producir colectivamente propuestas concretas de mejora realistas y operativas, a corto y medio plazo, priorizadas según su impacto potencial y viabilidad.

El presente grupo focal forma parte del Trabajo Fin de Máster en Dirección Pública y Liderazgo, edición primera, 2024-2025, centrado en **diseñar e impulsar desde dentro propuestas de mejora organizativa en el Servicio Andaluz de Empleo (SAE), desde un enfoque basado en equipos ágiles y autoorganizados.**

Sus aportaciones serán tratadas con total confidencialidad y se emplearán únicamente con fines académicos, contribuyendo a un análisis cualitativo riguroso y contextualizado. Muchas gracias por su colaboración.

Duración total: 2 horas

Tamaño del grupo: 6–10 personas del Servicio de Atención a Empresas.

Moderadora/facilitadora: Sonia Ortega Álvarez

Estructura:

1. Introducción y encuadre (10 min)
2. Dinámica Metaplan – Identificar barreras y experiencias útiles (30 min)
3. Dinámica HMW – Generación de ideas clave (30 min)
4. Diseño de propuestas piloto con Lienzo Ágil (35 min)
5. Presentación y votación de propuestas (15 min)
6. Cierre y compromisos individuales (5 min)

1. Introducción y encuadre (10 min)

Breve presentación y bienvenida.

Contextualización: recordatorio del diagnóstico 2021 realizado al personal SAE y justificación del grupo focal

Enunciación del objetivo: traducir las recomendaciones estratégicas del diagnóstico y necesidades detectadas en el seno del grupo focal en propuestas piloto aplicables.

2. Dinámica de clasificación colectiva de ideas (Metaplan) (30 min)

Descripción de la Herramienta: Se inicia la actividad lanzando dos preguntas concretas, y cada persona participante responde escribiendo su idea en una tarjeta- post-it y la coloca en un panel visible. Todas las ideas se aceptan sin filtro inicial. Después, el grupo clasifica las tarjetas por temas afines y les asigna títulos representativos, destacando el valor del componente visual para enriquecer el análisis colectivo. La moderadora facilita esta organización y ayuda a sintetizar conclusiones, incluso gestionando las ideas que no encajan con la pregunta inicial. Para priorizar, se pueden usar pegatinas que permitan valorar o destacar los grupos más relevantes. Finalmente, se realiza un resumen colectivo con las ideas clave obtenidas.

Preguntas:

Desde tu experiencia, ¿qué barreras o dificultades percibes que obstaculizan un trabajo más coordinado, comunicado, participativo y autónomo en tu equipo o con otras unidades?, A modo de ejemplos se puede tratar temas como estilos de liderazgo centralizado, escasa capacidad de decisión operativa, funcionamiento en silos- compartimentos estancos, falta de espacios de retroalimentación y comunicación interna etc. Ideas claves.

Página | 34

Una vez clasificadas las ideas claves de cada una de las preguntas -el grupo o personas – recogerán en tarjetas -possit las acciones´ más importantes a implementar siguiendo la categorización siguiente:

Qué quiero conseguir	Para qué

3. Generación de ideas base en recomendaciones (30 min)

La generación de ideas puede derivar de actuaciones pasadas que han funcionado bien o deberían haberse sostenido o bien de ideas nuevas

Descripción de la Herramienta: La dinámica “¿Cómo podríamos...?” sirve para transformar problemas en ideas de mejora. Cada grupo- persona propone soluciones respondiendo preguntas* creativas”. Luego, se organizan las ideas según su impacto y esfuerzo, y se priorizan 2 o 3 propuestas para convertir en pilotos. ¿La herramienta HMW o “Cómo podríamos...? tiene por finalidad fomentar la generación de ideas colaborativas y prácticas.

*Las preguntas pueden ser modificadas en función de las barreras detectadas por el grupo focal.

¿Cómo podríamos mejorar la coordinación entre unidades sin crear más burocracia?

¿Cómo podríamos fomentar mayor autonomía sin perder alineamiento?

¿Cómo podríamos reforzar la comunicación interna con recursos mínimos?

¿Cómo podríamos activar la participación del personal técnico en decisiones operativas?

Cada grupo o persona propone ideas de intervención. Luego se clasifican por impacto y esfuerzo, y se eligen 2 o 3 ideas prioritarias.

Colocar aquí las ideas generadas según su viabilidad e impacto:

Impacto/ Esfuerzo	Impacto bajo	Impacto alto
Esfuerzo alto.		
Esfuerzo bajo		

4. Diseño de propuestas piloto (35 min)

Descripción de la Herramienta El lienzo Ágil es una herramienta visual y estructurada que sirve para diseñar propuestas de mejora de forma clara, rápida y colaborativa. Su objetivo es ayudar al grupo a definir una acción piloto concreta respondiendo preguntas claves. Una vez generadas las ideas y clasificada el impacto y esfuerzo, el siguiente paso es concretar actuaciones a poner en marcha que sirvan de pilotaje para mejorar los equipos.

Cada grupo-persona formula 3 acciones concretas que le gustaría implementar y cumplimentará el modelo facilitado para tal fin.

Pregunta: ¿Qué acciones concretas podríamos poner en marcha para que nuestros **equipos trabajen** de forma más ágil, autónoma y coordinada?

Herramienta: Lienzo Ágil simplificado (1 por persona o grupo):

Ejemplos posibles de pilotos:

“Reuniones quincenales de sincronización entre áreas técnicas”

Campo	Pregunta guía
Nombre del piloto	¿Cómo lo llamarías?
Objetivo	¿Qué problema aborda? ¿Qué mejora genera?
¿Para quién es?	¿A qué equipo o perfil se dirige?
¿Qué se hará?	¿Qué pasos incluye? ¿Con qué recursos?
¿Cómo sabremos si funciona?	Indicadores simples o resultados esperados
¿Quién lo impulsa?	Responsables e implicados

5. Presentación y realimentación (15 min)

Cada grupo- persona comparte su piloto.

Se puede cerrar con una votación informal o priorización colaborativa. Se eligen 3 actuaciones a pilotar en los próximos 12 meses. Además, si el grupo lo considera se puede proponer otra más a largo plazo

6. Cierre y compromiso (5 min)

Ronda final: ¿Qué me llevo de esta sesión? **Identifica una emoción**

Compromiso individual: “¿Qué puedo poner en marcha ya en mi equipo?”

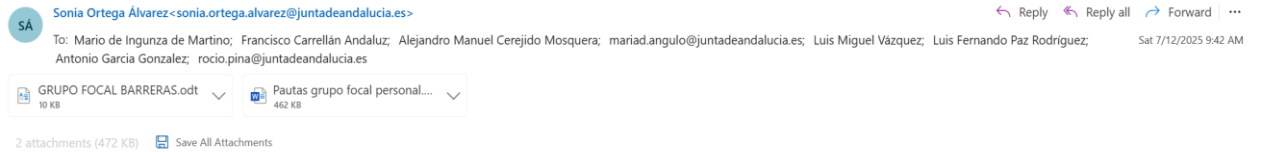
Anexo 4: Informe del grupo focal y documentación de valor probatorio

INFORME SOBRE LA EJECUCIÓN DEL GRUPO FOCAL “CO-CREANDO EL SAE QUE QUEREMOS”:

Con fecha 18 de julio de 2025 fue convocado mediante correo electrónico el grupo focal en la sala de la planta baja del edificio del Servicio Andaluz de Empleo, sito en Calle Leonardo da Vinci, número 4.

Partiendo de la premisa que el grupo focal debería de haberse convocado para su desarrollo de al menos 4 horas o 5 h más descanso, y antes la época estival y la carga de trabajo, se diseñó para 2 horas de duración. Para atajar el problema del tiempo, y previo acuerdo con mi tutora, se les convocó mediante correo electrónico el pasado 12 de julio del 2025, en el que se le enviaba la escaleta del grupo focal (Anexo 4), y se les daba unas pequeñas instrucciones, en este sentido, les envié un adjunto denominado "GRUPO FOCAL BARRERAS", para que lo llevaran trabajado al taller. En el documento había dos tablas que cumplimentar, la primera las barreras identificadas y otra con lo que les gustaría conseguir y para qué. El objeto de este trabajo previo era que cada persona, a nivel individual, llevara meditado dichos extremos y pasar a la acción.

Evidencia de la Convocatoria:


 SA Sonia Ortega Álvarez <sonia.ortega.alvarez@juntadeandalucia.es>
 To: Mario de Ingunza de Martino; Francisco Carrellán Andaluz; Alejandro Manuel Cerejido Mosquera; mariad.angulo@juntadeandalucia.es; Luis Miguel Vázquez; Luis Fernando Paz Rodríguez; Antonio García Gonzalez; rocio.pina@juntadeandalucia.es
 Sat 7/12/2025 9:42 AM
 GRUPO FOCAL BARRERAS.odt 10 KB
 Pautas grupo focal personal... 462 KB
 2 attachments (472 KB) Save All Attachments

Buenos días!. Ante todo muchísimas gracias por vuestra disposición.

De cara al viernes 18, de 11-14;15h, deciros que la sesión se celebrará en la sala de la planta baja, y para ello os he preparado una síntesis de para qué y con qué finalidad se diseña esta herramienta para que podáis echadle un vistazo y conocer las expectativas de la realización de dicho grupo focal.

Decir además, que el equipo de Orienta no estará representado por motivos de agenda, ya que la próxima semana estará a tope con las listas definitivas del Programa Orienta, si bien, se le dará traslado de los resultados para que aporten, como vosotros vais a hacer, su visión y propuestas.

Como en 2 horas no es viable la realización de todo el grupo focal os voy a pedir un esfuerzo. Os voy a pedir que reflexionéis de forma individual:

- 1.- AL MENOS 3 BARRERAS O DIFICULTADES QUE PERCIBES QUE OBSTACULIZAN UN TRABAJO MÁS COORDINADO, COMUNICADO, PARTICIPATIVO Y AUTÓNOMO EN TU EQUIPO O CON OTRAS UNIDADES.
- 2.- UNA VEZ IDENTIFICADA LAS BARRERAS, IDENTIFICA AL MENOS 3 IDEAS CLAVES DE QUÉ TE GUSTARÍA CONSEGUIR Y PARA QUÉ CON EL OBJETO DE SUPERAR DICHAS BARRERAS.

Para ello, os adjunto un documento denominado "GRUPO FOCAL BARRERAS" para que lo llevéis trabajado - cumplimentado e impreso- a la sesión del día 18 de julio. En el documento os vais a encontrar 2 tablas, una para identificar las barreras y otra con lo que te gustaría conseguir y para qué.

Se trata de identificar aquellas cuestiones que seguro nos hemos planteado a lo largo de nuestras trayectorias profesionales; no se trata de dedicarle mucho tiempo, sino de coger las ideas que os venga a la mente, todo vale, cualquier aportación por mínima que consideréis es válida.

Vuelvo a daros las gracias por vuestra disposición, un abrazo y buen fin de semana! 😊

Finalmente, la duración de la realización del taller fue de 3´30h, un total de 180´5 minutos, comenzando a las 11 h y finalizando a las 14:30h conforme a la escaleta que a continuación se detalla:

Duración total: 180`5 minutos – 3`30 horas.

Personas participantes: 8

Moderadora/facilitadora: Sonia Ortega Álvarez

Estructura:

- 1.- Introducción y encuadre (10 min)
- 2.- Dinámica Metaplan – Identificar barreras y experiencias útiles (45 min)
- 3.- Dinámica HMW – Generación de ideas clave (45 min)
- 4.- Diseño de propuestas piloto con Lienzo Ágil (40 min)
- 5.- Presentación y votación de propuestas (35 min)
- 6.- Cierre y compromisos individuales (5 min)

Siguiendo el esquema de la escaleta del grupo focal se detalla a continuación el proceso que siguió dicho taller:

1. Introducción y encuadre

Una vez reunidos todos los presentes en el lugar y hora convocados, y tras dar las gracias por su asistencia y participación, contextualicé el desarrollo de las acciones en el marco de mi TFM, informando del objeto del diagnóstico del personal elaborado en 2021, previamente enviado por correo, y los resultados más relevantes, fortalezas, debilidades y recomendaciones efectuadas por EY.

Además, se informó de la confidencialidad y el objeto de dicho taller, que no era otro que traducir de forma participativa las recomendaciones estratégicas del diagnóstico y necesidades detectadas en propuestas piloto aplicables dentro del Servicio de atención a Empresas, de la Dirección General de Intermediación y Orientación Laboral del Servicio Andaluz de Empleo.

2. Dinámica de clasificación colectiva de ideas (Metaplan)

Primera Parte de la Dinámica:

Pasos:

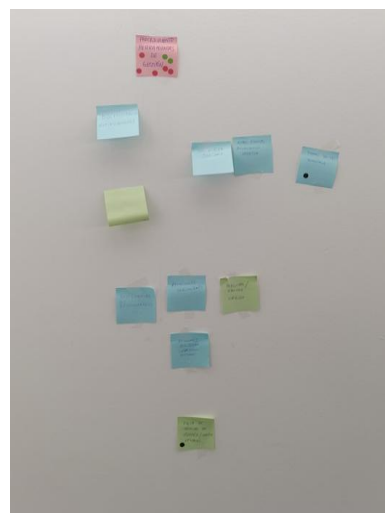
1º: Una vez iniciada la dinámica, se les pidió a las personas colaboradoras que las reflexiones individuales realizadas con anterioridad al taller las llevara al possit de colores, un possit por cada barrera identificada.

2º: Una vez realizada la tarea, pedí a mis colaboradores que las pegaran en la pared, de forma aleatoria.

3º. Tras examinar las ideas claves en la pared se les solicitó que a nivel de grupo consensuaran agrupar las ideas claves por tipología y asignaran un nombre representativo a dicha categoría.

4º. Una vez categorizadas, se les solicitó que con pegatinas de círculos identificaran las categorías más relevantes y si consideraban importante alguna idea clave sobre otras.

Evidencia de la dinámica:



Una vez finalizada la presente actividad, se identificaron cuatro categorías, siendo los resultados obtenidos los que se describen a continuación:

Planificación Estratégica – Visión/Misión (8 votos)	Comunicación (2 votos)	Recursos Humanos (8 votos)	Herramientas / Procedimientos de Gestión (7 votos)
Falta de Planificación compartida	Falta de comunicación	Compartimentos estancos	Falta de técnicas-gestión y coordinación eficaces
Pérdida de visión amplia	Falta nexo entre unidades	Dispersión física - ubicación	Falta de reuniones de seguimiento
Falta de conocimientos concretos	Desconocimiento de flujos de comunicación	Multitareas	Falta de reuniones periódicas entre compañeros y con las entidades
Desconocimiento de funciones	Desconocimiento de recursos propios	Roles muy definidos-jarquía	Herramientas informáticas Ágiles
Desconocimiento de ámbitos de trabajo		Responsabilidades poco definidas	Personas-equipos embudos
Desconocimiento de procedimientos		Des-motivación / reconocimiento	Tiempos en la burocracia
Desconocimiento de objetivos y prioridades		Multitarea	Falta de acceso directo a documentación normativa
Información incompleta o desfasada		Desigualdad-condiciones laborales diferentes	Falta de seguridad jurídica
		Exigencia de responsables	Falta de agilidad en notificaciones - documentación
		Falta de motivación y reconocimiento	
		Baja disposición a la colaboración	
		Actitud de las personas	

Las categorías más votadas fue la de Planificación Estratégica- Visión y Misión y de Recursos Humanos, con 8 votos cada categoría seguido de la categoría de

Procedimientos y herramientas de gestión, con 7 votos, y por último, la categoría de Comunicación fue puntuada con 2 votos. Resaltar, además, que algunas barreras claves identificadas como prioritarias, con un voto cada una de ellas, fueron las siguientes:

Ideas Clave Priorizadas (1 voto)

Compartimentos estancos

Desconocimiento de objetivos y prioridades

Responsabilidades bien definidas

Tiempos en la burocracia

Falta de técnicas, de gestión y coordinación eficaces

Roles bien definidos. Jerarquía

Desigualdad - Colectivos diferentes. Condiciones laborales distintas

Segunda Parte de la Dinámica:

Pasos:

Una vez clasificadas las ideas claves sobre las barreras identificadas, las personas colaboradoras se dividieron en dos grupos, identificado cada grupo como “**Equipo Cari**” y “**Equipo Alma-VVG-Agencias**”, con cuatros integrantes cada grupo. El objetivo era recoger en ideas claves sobre dos cuestiones, ¿qué quiero conseguir y “Para qué”. En esta parte de la dinámica persigue que cada grupo idee en positivo lo que quiere conseguir para minimizar las barreras más votadas en la dinámica anterior.

Una vez debatida estas tareas, cada grupo presentó a sala su tabla consensuada sobre qué querían conseguir y para qué:

Evidencia de la dinámica:

Equipo Cari:

EQUIPO CARI

1.- Dinámica de clasificación colectiva de ideas:

A. IDENTIFICA AL MENOS 3 BARRERAS O DIFICULTADES QUE PERCIBES QUE OBSTACULIZAN UN TRABAJO MAS COORDINADO, COMUNICADO, PARTICIPATIVO Y AUTÓNOMO EN TU EQUIPO O CON OTRAS UNIDADES.

BARRERAS / DIFICULTADES:

- 1- Planificación Estratégica
- 2- RRHH
- 3- Comunicacion
- 4- Herramientas / Procedimiento de Gestión
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-

B. UNA VEZ IDENTIFICADA LAS BARRERAS, IDENTIFICA EN LA TABLA SIGUIENTE AL MENOS 3 IDEAS CLAVES DE QUE QUIERES CONSEGUIR Y PARA QUE CON EL OBJETO DE SUPERAR DICHAS BARRERAS.

Qué quiero conseguir	Para qué
1. VISION MISION → Planificación estratégica "amplia"	- Mejorar el servicio al ciudadano y mejorar la gestión interna de los PS. y salir de nuestra "isleta burocrática"
2. "EQUIPARO": Equipo multidisciplinar, autónomo, coordinado y motivado.	→ Conseguir una mejora en el clima laboral, garantizar roles en función de competencias, habilidades y capacidades y cualificación profesional para motivar al equipo (promoción, carrera e igualar condiciones laborales)

B - Mejorar la coordinación de equipos con instrucciones claras y coordinadas. Eliminar confusiones y dudas que frenan el desarrollo de las tareas. Mejorar procedimientos. Tener reuniones productivas periódicas.

H. Mejora en la Gestión de los Procedimientos

↓

HERRAMIENTAS / PROCEDIMIENTOS de GESTIÓN

- Planificar **cronograma** (tiempos de trabajo)
- **Seguridad Jurídica:** evitar dudas, resolver a través de bases legislativas.
- Evitar la dispersión de los **Recursos humanos**, muchas aplicaciones para so un procedimiento y desconocimiento de la materia (falta de formación)
- Evitar dispersión de la **Documental** en carpetas digitales, duplica el esfuerzo, confusión.

Equipo Alma- VVG-Agencias:

EQUIPO ALMA-VVG AGENCIAS

1.- Dinámica de clasificación colectiva de ideas:

A. IDENTIFICA AL MENOS 3 BARRERAS O DIFICULTADES QUE PERCIBES QUE OBSTACULIZAN UN TRABAJO MAS COORDINADO, COMUNICADO, PARTICIPATIVO Y AUTÓNOMO EN TU EQUIPO O CON OTRAS UNIDADES.

BARRERAS / DIFICULTADES:

- 1- JERARQUIZACIÓN, RIGIDEZ, DESCONOCIMIENTO FUNCIONES
- 2- PLANIFICACIÓN
- 3- COMUNICACIÓN
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-

B. UNA VEZ IDENTIFICADA LAS BARRERAS, IDENTIFICA EN LA TABLA SIGUIENTE AL MENOS 3 IDEAS CLAVES DE QUE QUIERES CONSEGUIR Y PARA QUE CON EL OBJETO DE SUPERAR DICHAS BARRERAS.

Qué quiero conseguir (ACTIVIDADES)	Para qué (OBJETIVOS)
<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar funciones con claridad - Trasladar estas funciones al equipo - Motivar para cambiar actividad. - Calendarizar objetivos. ● Establecer objetivos. - Participar todo el equipo en la planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para tener autonomía y participación en el equipo. - Para tener confianza y seguridad en las tareas que se realizan. - Un funcionamiento más eficiente del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ● obtener y compartir toda la información tanto dentro como fuera del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para evitar errores y tomar decisiones conjuntas con garantía. - Para evitar duplicidades en las tareas encomendadas.

Los resultados arrojados en esta dinámica se desagregan por equipos, siendo las ideas claves más relevantes las siguientes:

Equipo Cari:

Categoría	Qué quiero conseguir	Para qué	Prioritaria
Planificación Estratégica	Visión / Misión → Planificación estratégica amplia	Mejorar el servicio al ciudadano; mejorar gestión interna de los PS; salir de la 'parcela burocrática'	—
RRHH	“Equipazo”: equipo multidisciplinar, autónomo, coordinado y motivado	Mejora del clima laboral; garantizar roles según conocimientos y capacidades; valorar al equipo; igualdad de condiciones laborales	✓ Sí
Comunicación	Mejorar coordinación y comunicación entre equipos	Eliminar confusión y solapamiento; unificar procedimientos; reducir retrabajos/productividad perdida	✓ Sí
Procedimientos	Mejora en la gestión de los procedimientos → planificación de tiempos, seguridad jurídica, recursos informáticos, documentación	Evitar dispersión, mejorar trazabilidad, resolver dudas jurídicas, reducir duplicidad y confusión en tareas	✓ Sí

Equipo Alma-VVG-Agencias:

Categoría	Qué quiero conseguir	Para qué	Prioritaria
RRHH	Identificar funciones con claridad, trasladarlas al equipo, motivar para cambiar actitud	Tener autonomía y flexibilidad; confianza y seguridad en tareas; funcionamiento más eficiente del equipo	✓ Sí
Planificación Estratégica	Calendarizar objetivos, establecerlos y lograr participación del equipo en la planificación	Organización compartida; implicación colectiva en metas del grupo	✓ Sí
Comunicación	Obtener y compartir toda la información tanto dentro como fuera del equipo	Evitar errores y tomar decisiones conjuntas con garantía; evitar duplicidades en tareas encomendadas	✓ Sí

Página | 43

Tras realizar esta dinámica con los equipos CARI y ALMA-VVG-Agencias, se han identificado tanto coincidencias clave como diferencias de enfoque respecto a las cuestiones que quieren conseguir y su para qué, así como las estrategias para superarlas.

Ambos equipos coinciden en la necesidad de una planificación clara y compartida, debido a que ambos reconocen que la ausencia de objetivos definidos, visión común y planificación dificulta el funcionamiento autónomo.

Además, coinciden en la necesidad de implementar canales de Comunicación y deseo de autonomía y funcionamiento más eficiente.

Las ideas giran en torno a la mejora de la coordinación interna, mejorar en el entorno laboral, la confianza y la claridad en las funciones propias de desempeño.

Por su parte, se observan, además enfoques distintos en cada equipo, mientras el equipo Cari se enfoca más en los procedimientos, herramientas y normativas, en el clima y condiciones laborales a un nivel más operativo, el equipo Alma-VVG-Agencia pone el foco en la claridad de las funciones, objetivos concretos y trabajo colaborativo, priorizando la participación y colaboración en la planificación a un nivel más funcional y relacional.

Esta práctica ha puesto de relieve que ambos equipos comparten preocupaciones clave relacionadas con la coordinación, la comunicación y la planificación. Sin embargo, el **equipo CARI** ofrece una mirada más **estratégica y técnica**, poniendo el acento en la mejora de herramientas y procesos, mientras que el **equipo ALMA-VVG-Agencias** aborda barreras más **funcionales y humanas**, como el reparto de tareas, la autonomía y la claridad organizativa.

Ambas miradas se complementan, y juntas ofrecen una base sólida para diseñar intervenciones piloto que aborden tanto los aspectos estructurales como relacionales del trabajo en equipo.

Tabla: Resumen.

Aspecto	Equipo CARI	Equipo ALMA-VVG
Foco principal	Estrategia, herramientas, clima laboral	Funciones, objetivos, comunicación
Ideas priorizadas	Equipazo, procedimientos, coordinación	Objetivos claros y planificación, compartir información
Nivel de análisis	Estructural-operativo	Funcional-colaborativo
Enfoque organizativo	Más técnico y normativo	Más relacional y de roles
Coincidencias	Comunicación, planificación, autonomía	Comunicación, planificación, autonomía

El tiempo de esta dinámica, prevista en un primer momento a media hora duró finalmente cuarenta y cinco minutos.

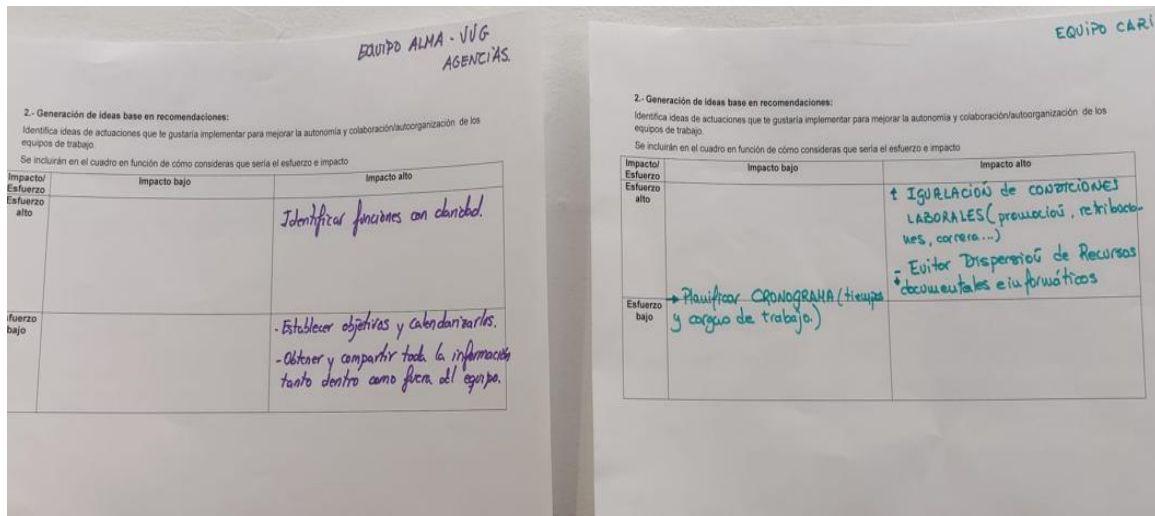
3. Generación de ideas base en recomendaciones

De igual modo que la dinámica anterior, los equipos, Cari y Alma-VVG-Agencias, se les encomendó que se pusieran de acuerdo en generar ideas de propuestas de actuación a través de la dinámica “¿Cómo podríamos...?” con el objeto de transformar problemas en ideas de mejora. ¿Las preguntas formuladas para debate fueron “Cómo podríamos fomentar la autonomía?, ¿Cómo podríamos activar la participación? ¿Cómo podríamos reforzar la comunicación interna? ¿Cómo podríamos impulsar herramientas ágiles?”

Tras el debate, se les solicitó a los grupos que cumplimentaran la tabla impacto y esfuerzo, diseñada al efecto, señalando dos o tres ideas prioritarias para luego llevarlo a sala.

De esta dinámica, cada equipo aportó las siguientes generaciones de ideas de recomendaciones:

Evidencia de la dinámica



Analizando la información extraída de esta dinámica, **el Equipo ALMA-VVG-Agencias** se centra más en propuestas centradas en la **organización interna**: claridad de roles, objetivos comunes, calendarios y flujo de información y enfocan sus ideas en acciones **de bajo esfuerzo y alto impacto**, con beneficios inmediatos y realistas. Las ideas generadas estaban en el ámbito de intervención..

Por su parte, el **Equipo CARI**, se centraron más en una combinación de ideas operativas útiles como la planificación del trabajo y orden documental, así como también otras más estructurales como son las condiciones laborales, estando esta última fuera del ámbito de control.

Ambos equipos presentan coincidencias en su matriz de impacto/esfuerzo al identificar la **mejora de la planificación del trabajo** o la **claridad en las funciones y responsabilidades**

Tabla: Análisis por equipos

Propuesta	Equipo	Impacto	Esfuerzo	Finalidad
Identificar funciones con claridad	ALMA	Alto	Bajo	Mejora inmediata en coordinación y claridad de roles. Muy bien enfocada.
Establecer objetivos y calendarizarlos	ALMA	Alto	Bajo	Fortalece la planificación y evita improvisación. Implementable fácilmente.
Obtener y compartir información	ALMA	Alto	Bajo	Aumenta la transparencia y colaboración transversal.
Planificar cronograma (tiempo y carga)	CARI	Alto	Bajo	Muy alineada con el objetivo de trabajo ágil y organizado.
Regularización de condiciones laborales	CARI	Alto	Alto	Impacto potencial grande, pero requiere decisión externa. Requiere reencuadre.
Evitar dispersión de recursos documentales	CARI	Alto	Alto	Muy útil, aunque puede implicar esfuerzo inicial alto. Necesita un plan técnico.

4. Diseño de propuestas piloto

Una vez realizadas las anteriores dinámicas, llega el momento de dar forma a las propuestas que las personas colaboradoras entienden que habría que implementar para minimizar las barreras detectadas y que fomenten equipos más ágiles y autónomos.

Para ello se usó la Herramienta “El lienzo Ágil”, herramienta visual y estructurada que sirve para diseñar propuestas de mejora de forma clara, rápida y colaborativa. Su objetivo es ayudar al grupo a definir una acción piloto concreta respondiendo preguntas claves. Una vez generadas las ideas y clasificada el impacto y esfuerzo, el siguiente paso es concretar actuaciones a poner en marcha que sirvan de pilotaje para mejorar los equipos.

Para ello, se les pidió a los equipos que reflexionaran y debatieran las diferentes propuestas que se podrían contemplar. También se les emplazó a que discutieran dichas medidas entre los equipos, todo ello con la finalidad de construir tres propuestas viables a corto -medio plazo que impulsaran la mejora de los equipos.

Esta fase se considera la más creativa y con mayor debate, por cuanto el equipo en su conjunto debía de ponerse de acuerdo en las propuestas a implementar, por lo que su duración se alargó a 40 minutos.

Para ello, se les pasó a las personas colaboradoras el lienzo impreso de la herramienta lienzo ágil, diseñado para tal finalidad. Las cuestiones que debían

tener en cuenta era cumplimentar tres lienzos, uno por cada propuesta, en el que contuviera la denominación de la propuesta, el objetivo, para quién iba dirigida, breve descripción de la actuación, criterios para saber si una vez implementada había funcionado, y las personas responsables implicadas.

Es este momento, cuando los colaboradores empiezan a seleccionar las cuestiones que más le preocupan, consensuando las ocho personas que las cuestiones estructurales del personal, salariales y de condiciones laborales, quedaban al margen al tener un alto esfuerzo y escapar del ámbito de actuación.

Se debatieron sobre cuestiones sobre la planificación, manuales que ayudaran a realizar el trabajo con más información y seguridad, con saber quien hace qué, organización del servicio, reuniones periódicas y colaboración entre los equipos del servicio y entre el servicio y otras áreas funcionales.

Una preocupación que surgió de este debate era que estas dinámicas no se llevaran a cabo y quedaran en “papel mojado” como según verbalizaban había pasado en una época anterior.

Pasado los primeros 20´ minutos surge del grupo unirse y comenzar a diseñar todos, de forma conjunta y consensuada, las tres propuestas más relevantes a implementar.

Pasados los 40´ minutos y con un esbozo de cada una de las tres propuestas planteadas, se pasó a la última fase.

Evidencia dinámica:



5. Presentación y realimentación

En esta última fase, las ocho personas colaboradoras tenían como encomienda definir de forma definitiva las tres propuestas de actuación. Es en este momento cuando se pone título definitivo, y se deja descrita cada actuación de forma consensuada.

Finalmente, el grupo focal, en pleno, decide que las actuaciones a implementar en el plazo de 12 meses sean las siguientes:

Evidencia Propuesta 1

3.- Generación de Propuestas de actuación:
 Lienzo de Propuesta Piloto para Equipos Ágiles y Autoorganizados

Este lienzo está diseñado para ayudar a estructurar una propuesta piloto que mejore la agilidad y la autoorganización en los equipos del SAE. La propuesta debe ser clara, viable y aplicable en un corto plazo (como experimento, prueba o acción piloto).

Nombre de la propuesta:	" PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS "
Objetivo:	Establecer objetivo calendarizado (tiempos de trabajo, cargas, cronograma, objetivos y resultados)
Para quién va dirigida:	A todo el SERVICIO DE PROGRAMAS (Contratos, ALMA, EPES y OCA)
Qué se va a hacer- breve descripción:	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un PLAN DE ACCIÓN (planificación, evaluación) • Reuniones periódicas (seguimiento, coordinación) • Análisis y reparto de tareas
¿Cómo sabremos si ha funcionado? <small>Criterios de éxito, indicadores o resultados esperados</small>	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de OBJETIVOS (plazos y resultados) <ul style="list-style-type: none"> a) Encuestas "CLIMA LABORAL" b) Cumplimiento "ITEM"
Responsables e implicados <small>¿Quién coordina y quién participa en la implementación?</small>	<ul style="list-style-type: none"> - JEFE/A de SERVICIO - Jefes de equipo, referentes, coordinadores - Trabajadores (cargas, roles, funciones)

Resumen Propuesta 1

PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS				
OBJETIVO	PARA QUIÉN VA DIRIGIDA	QUÉ SE VA HACER?	CÓMO SABREMOS SI HA FUNCIONADO?	RESPONSABLES E IMPLICADOS
Establecer objetivo calendarizado (Tiempos de trabajo, cargas, cronograma, objetivos y resultados)	A TODO EL SERVICIO DE PROGRAMAS (Contratos, ALMA, EPES y OCA)	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de acción (planificación, evaluación) - Reuniones periódicas (seguimiento, coordinación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Consecución de objetivos (plazos y resultados) - Encuesta "Clima Laboral" - Cumplimiento ITEM 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe/a de Servicio - Jefes de equipo, referentes, coordinadores - Trabajadores (cargas, roles, funciones)

Evidencia Propuesta 2:

3.- Generación de Propuestas de actuación:
 Lienzo de Propuesta Piloto para Equipos Ágiles y Autoorganizados

Este lienzo está diseñado para ayudar a estructurar una propuesta piloto que mejore la agilidad y la autoorganización en los equipos del SAE. La propuesta debe ser clara, viable y aplicable en un corto plazo (como experimento, prueba o acción piloto).

Nombre de la propuesta:	GUÍA DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS.
Objetivo:	EVITAR LA DISPERSIÓN DE CARPETAS MEDIANTE UNA GUÍA CON INSTRUCCIONES CLARAS Y NOMENCLATURAS PARA NO COMETER ERRORES
¿Quién va dirigida:	AL SERVICIO COMPLETO
¿Qué se debe hacer:	UNA GUÍA CON INSTRUCCIONES Y LOS ÍNDICES DE LOS PROCEDIMIENTOS.
¿Cómo sabremos si ha funcionado? <small>Criterios de éxito, indicadores o resultados esperados</small>	SE MATERIALICE LA INSTRUCCIÓN, SE LLEVE A TÉRMINO Y SE DE PUBLICIDAD. FEEDBACK PERMANENTE.
Responsables e implicados <small>¿Quién coordina y quién participa en la implementación?</small>	JEFES DE SERVICIOS, JEFES DE EQUIPOS, COORDINADORES, REFERENTES Y RESTO DE TRABAJADORES

Resumen Propuesta 2

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS			
OBJETIVO	PARA QUIEN VA DIRIGIDA	QUÉ SE VA HACER	CÓMO SABREMOS SI HA FUNCIONADO?
EVITAR LA DISPERSIÓN DE CARPETAS MEDIANTE UNA GUÍA CON INSTRUCCIONES CLARAS Y NOMENCLATURAS PARA NO COMETER ERRORES	AL SERVICIO COMPLETO	UNA GUÍA CON INSTRUCCIONES Y LOS ÍNDICES DE LOS PROCEDIMIENTOS	SE MATERIALICE LA INSTRUCCIÓN, SE LLEVE A TÉRMINO Y SE DE PUBLICIDAD. FEEDBACK PERMANENTE
			RESPONSABLES E IMPLICADOS JEFES DE SERVICIOS JEFES DE EQUIPOS, COORDINADORES, REFERENTES Y RESTO DE TRABAJADORES

Evidencia Propuesta 3:

3.- Generación de Propuestas de actuación:
Lienzo de Propuesta Piloto para Equipos Ágiles y Autoorganizados

Este lienzo está diseñado para ayudar a estructurar una propuesta piloto que mejore la agilidad y la autoorganización en los equipos del SAE. La propuesta debe ser clara, viable y aplicable en un corto plazo (como experimento, prueba o acción piloto).

Nombre de la propuesta:	PUESTA EN MARCHA DE UN MAPA COMPETENCIAL.
Objetivo:	IDENTIFICAR ROLES Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL SERVICIO, PARA FACILITAR LA INFORMACIÓN ENTRE EQUIPOS.
Para quién va dirigida:	PARA TODO EL SERVICIO
Qué se va a hacer- breve descripción:	IDENTIFICAR EQUIPOS Y PERSONAS CON COMPETENCIAS CLAVES Y UTILIZAR LA RED PROFESIONAL COMO PUENTE, ACTUALIZANDO TODOS LOS PERFILES DE USUARIOS. CREAR UN GRUPO DEL SERVICIO.
¿Cómo sabremos si ha funcionado? <small>Criterios de éxito, indicadores o resultados esperados</small>	SI TENEMOS EL MAPA COMPETENCIAL REALIZADO Y AL MENOS EL 65% DEL PERFIL EN RED PROFESIONAL COMPLETADO
Responsables e implicados <small>Quién coordina y quién participa en la implementación?</small>	JEFE SERVICIO, JEFE DE EQUIPOS, REFERENTES Y COORDINADORES Y LOS TRABAJADORES.

Resumen Propuesta 3:

PUESTA EN MARCHA DE UN MAPA COMPETENCIAL

OBJETIVO	PARA QUIÉN VA DIRIGIDA	QUÉ SE VA HACER	CÓMO SABREMOS SI HA FUNCIONADO?
IDENTIFICAR ROLES Y FUNCIONES DEL PERSONAL DEL SERVICIO, PARA FACILITAR LA INFORMACIÓN ENTRE EQUIPOS	PARA TODO EL SERVICIO	IDENTIFICAR EQUIPOS Y PERSONAS CON COMPETENCIAS CLAVES Y UTILIZAR LA RED PROFESIONAL COMO PUENTE ACTUALIZANDO TODOS LOS PERFILES DE USUARIOS CREAR UN GRUPO DEL SERVICIO	SI TENEMOS EL MAPA COMPETENCIAL REALIZADO Y AL MENOS EL 65% DEL PERFIL EN RED PROFESIONAL COMPLETADO
			RESPONSABLES E IMPLICADOS JEFE SERVICIO, JEFES DE EQUIPOS, COORDINADORES, Y LOS TRABAJADORES

Además, se acuerda que, de forma transversal, se utilicen reuniones periódicas y se empleen tableros visuales para ver la evolución de dichas propuestas de actuación. Ante estas cuestiones, planteo que se puede usar tableros Kanban y las reuniones mediante Sprint de trabajos, que si bien se puedan alargar más de 15 minutos sean reuniones con objetivos claros y tiempos definidos. Esta propuesta es aceptada por el grupo en su conjunto.

6. Cierre y compromiso

En este cierre se les da las gracias por su participación, se les pregunta por su disposición en la implementación de las actuaciones, con respuesta afirmativa, y se hace foto de familia, informándoles que podrá ser incorporadas al trabajo fin de máster, recabando para ello su consentimiento verbal.

Evidencias-fotos del taller:





Nota de la autora:

Al finalizar este TFM tras un largo año de convivencia y experiencias, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que han hecho posible este camino de aprendizaje, colaboración y crecimiento compartido.

Al Consejo de Gobierno, por confiar en nosotros y en la visión de este proyecto, por brindarnos la oportunidad de contribuir a una transformación tan necesaria en la Junta de Andalucía.

Al director del IAAP, por apostar en la realización de este máster y acompañarnos en este proceso de innovación y cambio.

Al equipo del IAAP y UNIA, coordinadores, facilitadores y personal docente por su apoyo constante, su guía, su capacidad para inspirarnos y abrirnos nuevas perspectivas hacia una verdadera red de redes, donde la gobernanza se construye desde lo colectivo.

A mis compañeros y compañeras, por la generosidad de compartir saberes, experiencias y sueños, por tejer juntos una red sólida que trasciende lo académico.

Y a los equipos del Servicio Andaluz de Empleo y a su personal directivo, por su compromiso, dedicación y voluntad de hacer posible el objetivo de este TFM, conectando las ideas con la acción.

En especial, a mi tutora, que me ha acompañado en los momentos de altibajos en el diseño y puesta en marcha de este TFM y a Carlos Suso, por su liderazgo y compromiso con la transformación y gestión del cambio permanente.

Este trabajo es fruto de todas estas voluntades unidas, de la confianza depositada y de la ilusión compartida por un futuro mejor para esta Administración y con vocación de servicio público.

¡A todos vosotros, mil gracias!

Sonia Ortega