

INFORME FINAL

#NouServef

Promueve:

SERVEF - Servicio Valenciano de Empleo y Formación

<http://www.servef.gva.es/>

Coordina:

CARPE

<http://carpevia.org/>

Coordinación general: Irene Reig Alberola, Jonathan Reyes González

Apoyo técnico: Maje Reig Alberola

Desarrollo web: Aitor Deza Atutxa

<http://www.nouservef.gva.es/>

Colabora:

Domenico di Siena

<http://urbanohumano.org/es/>

Documentación audiovisual:

Laura Murillo Paredes - [@rodamona](#)

Índice

1. Introducción	4
1.1 Contexto	
1.2 Objetivos	
1.3 Enfoque	
1.4 Agentes	
1.4 Estructura de trabajo	
2. Plan de Comunicación	8
2.1 Planteamiento	
2.2 Objetivos	
2.3 Formatos	
2.4 Soportes	
3. Participación Externa	10
3.1 Planteamiento	
3.2 Objetivos	
3.3 Encuestas online	
3.4 Talleres	
4. Participación Interna	14
4.1 Planteamiento	
4.2 Objetivos	
4.3 Entrevistas	
4.4 Reuniones sectoriales	
4.5 Encuestas online	
4.6 Talleres	
5. Conclusiones	17
5.1 Resultados	
5.2 Conclusiones	
6. Líneas de Acción	39
6.1 Puesta en valor del factor humano del Servef	
6.2 Comunicación corporativa	
6.3 Espacios de oportunidad Servef	
6.4 Transformación organizativa	
6.5 Plan estratégico #NouServef	
6.6 Tabla resumen	
7. Bibliografía	49

1. Introducción

1.1. Contexto

El proceso de participación propuesto pretende abrir nuevas vías de construcción colectiva para el #NouServef tanto a nivel interno como con los agentes externos que forman parte del ecosistema alrededor de la entidad.

La elaboración de la nueva imagen y las iniciativas encaminadas a hacer del Servef un servicio abierto, cercano y moderno, marca ya un camino claro desde la institución para superar el modelo tradicional y encaminarse hacia un modelo que entiende el trabajo colaborativo como una capa más a incorporar a las diferentes visiones en su sistema.

Este proceso se centra en diversos perfiles con los que experimentar metodologías participativas que sirvan de prototipado para valorar la cabida que pueden tener espacios de comunicación y de construcción colectiva en la institución. Este enfoque permitirá al Servef entrar, más adelante, en campos de mejora específicos detectados, trabajarlos e implementarlos a través del trabajo colaborativo de todas las personas cercanas a la entidad: personal interno, ciudadanía, empresas y entidades colaboradoras.

1.2. Objetivos

Conforme al punto de partida, se establecen los siguientes objetivos específicos alcanzados durante el proceso:

- Introducir la participación y el trabajo colaborativo como un método transversal desde el que trabajar en red tanto de forma interna a la institución como con los agentes externos a ésta, a través de canales de participación que hagan del Servef una entidad abierta y que escucha a la ciudadanía.
- Identificar los campos de acción clave y la integración de los agentes necesarios en el proceso de cambio.
- Prototipar herramientas, espacios y metodologías capaces de implicar, a través de la participación activa de las funcionarias, empresas, entidades colaboradoras y personas usuarias del Servef, las mejoras de la entidad.
- Re-definir el Servef como un espacio de oportunidad. Una entidad a la que recurrir no sólo para conseguir empleo, sino un espacio de referencia para formarse, activar empleo, crecer profesionalmente y hacer realidad tu proyecto.

1.3 Enfoque del proceso

Nos parece importante describir el enfoque general del proceso participativo adoptado por el equipo coordinador antes de entrar en detalle en el desarrollo y descripción pormenorizada del mismo.

Entendemos que la apertura de espacios de participación y construcción colectiva dentro de una entidad como el Servef no pueden suceder únicamente de forma puntual o aislada en el tiempo si se quiere producir un efecto real en sus dinámicas. **La innovación en la entidad debe ir de la mano del diseño de estructuras capaces de activar mecanismos de inteligencia colectiva como práctica prolongada en el tiempo.** Hablamos de estructuras capaces de promover de forma constante la colaboración a través de la concurrencia de los saberes y experiencias de los distintos agentes cercanos a la entidad. Estructuras capaces de llevar las lógicas colaborativas de forma transversal a cada uno de sus sectores.

Para que esa colaboración se lleve a cabo se plantea, además, un **enfoque relacional en el diseño de cada uno de sus espacios de participación.** Un #NouServef que trabaja la confianza entre personas y que acoge a aquellas personas que de manera voluntaria quieren implicarse en la transformación emergente de la entidad; y que se abre de manera transparente para que personas que por diversas razones no hayan podido formar parte, puedan sumarse al proceso en cualquier momento y de diferentes maneras.

Es por este contexto que encontramos en este proceso el escenario oportuno para plantear:

- Un proceso pedagógico para empezar a conocer y entender estructuras organizativas más abiertas y distribuidas que favorezcan la colaboración.
- Un lugar desde donde poner el acento en los cuidados de las personas cercanas al Servef. Un espacio desde el que relacionarse de persona a persona más allá de representatividades o roles.
- Un prototipado de espacios, herramientas y metodologías que promueven y favorecen entornos de construcción colectiva, abierta, transparente e inclusiva.
- Un desarrollo de propuestas más específicas a nivel de estructura que permitan complementar a la organización y funcionamiento ya existente con nuevas prácticas que hagan del Servef una entidad más abierta, eficiente y colaborativa.

1.4. Agentes

Equipo director:

- Coordinación: Carpe
- Colaboración: Domenico Di Siena

Equipo comunicación externo:

- Laura Murillo Paredes

Servef coordinación:

- Equipo comunicación
- Dirección General
- Servicio de Centros e Intermediación laboral

Servef colaboración:

- Dirección General de Planificación y Servicios
- Dirección General de Empleo y Formación
- Direcciones Territoriales (Valencia, Alicante y Castellón)
- Subdirección General de Planificación y Coordinación
- Subdirección General de Inserción Laboral
- Subdirección General Administrativa
- Subdirección General de Empleo
- Subdirección General de Formación Profesional para el Empleo
- Centro Servef de Empleo Meliana
- Centro Servef de Empleo Avenida del Cid (Valencia)
- Centro Servef de Empleo Vila Barberà (Valencia)
- Centro Servef de Empleo Isabel La Católica (Alicante)
- Centro Servef de Empleo Historiador Viciana (Castellón)
- Centro Servef de Formación Catarroja
- Centro Servef de Formación Castellón

Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball:

- Equipo de comunicación

Agentes sociales:

- CCOO
- UGT

Participantes:

- Personal interno: auxiliares administrativas, orientadoras, técnicos medios, técnicos superiores, jefas de unidad, jefas de sección, subdirectoras, directores de Centros Servef de Empleo y de Formación, jefas de Negociado, etc.
- Ciudadanía en general
- Empresas usuarias del Servef
- Entidades colaboradoras

Redes de conocimiento:

- CivicWise

1.4. Estructura de trabajo

La propuesta se centra en tres líneas principales de actuación:

- Plan de comunicación.
- Participación externa.
- Participación interna.

2. Plan de comunicación

2.1. Planteamiento

El Plan de comunicación desarrollado pretende traspasar los canales habituales, bajar a la calle y hacer partícipes a todas las personas que se encuentran alrededor del Servef de la definición del mismo en esta nueva etapa. Se trata pues de una propuesta que no se vertebra desde un planteamiento puramente formal sino también desde el relacional.

Las labores de comunicación han trabajado la misma de manera transversal a la participación interna y externa a partir de una estrategia única, o que ha conllevado la creación de una marca específica asociada a la campaña de participación, así como material gráfico y plataforma web que visibilice el proceso, facilite la participación y abra nuevas vías de comunicación entre el Servef y la ciudadanía.

2.2. Objetivos

A través de la implementación del Plan de comunicación se ha conseguido:

- Comunicar en qué consiste la campaña de participación interna y externa del #NouServef.
- Transmitir los valores del #NouServef, como la apertura a definir de forma conjunta las políticas.
- Fomentar la participación de todos los agentes próximos al Servef en el proceso.
- Incidir en el cambio de imagen y dinámicas ya iniciado por el #NouServef.

2.3. Formatos

Imagen de marca asociada a la campaña. Ésta ha servido para comunicar de manera clara y directa la capacidad de proposición e implicación de todas las personas ligadas al Servef.

Post. Entrada en el blog. El equipo coordinador escribe desde un punto de vista técnico desarrollo del proceso, los puntos de innovación del mismo y referencias aplicables.

Cuña de radio. Mensaje breve dirigido a la ciudadanía para fomentar la participación.

Spot publicitario. Vídeo que transmita qué es el NouServef, qué valores defiende y cómo se está trabajando. Utilizable en televisiones locales y redes sociales.

Mailing. Por una parte, se emplean correos masivos que informan a personas inscritas en el Servef, empresas y entidades colaboradoras de la apertura del #NouServef y sus vías de participación. Por otra parte, se emplea un trato personalizado a participantes de entrevistas y talleres y pone valor en el cuidado de aquellas personas que han colaborado.

Talleres. Espacios para la detección conjunta de necesidades, definición de propuestas y generación de sinergias para la posible puesta en marcha de las mismas. En ellos se acerca el #NouServef a personal interno y externo a la entidad en un ambiente de colaboración horizontal, abierto, transparente e inclusivo.

Encuestas. Espacio de participación online dirigido a ciudadanía, empresas y personal interno. Más allá de los datos extraídos para su análisis, ha sido el formato desde el que empezar a transmitir la apertura y los valores del #NouServef.

Entrevistas. El acercamiento al personal interno de manera directa ha puesto en valor la preocupación del #NouServef por el trato humano y personal en este cambio que pretende aproximarse a sus trabajadoras para escucharlas de manera activa.

Material de difusión digital. Píldoras informativas, gifs animados e imágenes recordatorio se han empleado en la difusión a través de redes sociales.

Material de difusión impreso. Cartel general, flyer informativo, lona trasera, libretas y bolis personalizados. En definitiva, material físico que acoge la imagen de marca y transmite sus objetivos y valores.

2.4. Soportes

Portal web. Página que explica de manera sencilla en qué consiste la campaña #NouServef. <http://www.nouserfef.gva.es/>

Blogs. El blog del equipo coordinador sirve de espacio desde el que narrar el desarrollo del proceso participativo y sus aspectos innovadores.

Intranet del Servef. La plataforma sirve de soporte de comunicación con el personal interno y de participación del mismo en la mejora de los procesos internos de la entidad.

Redes sociales del Servef. El proceso se ha valido de los actuales perfiles de la entidad en facebook, twitter, instagram o youtube. Se ha considerado, por el corto periodo de tiempo que ha estado activo el proceso, así como los numerosos seguidores que ya posee el Servef, eficiente y provechoso comunicar a través de los perfiles ya existentes.

Radio. Entrevistas a la Dirección del Servef para visibilizar el proceso y acercarlo a la ciudadanía.

Televisión. Los canales locales emiten en los espacios publicitarios el spot de 15 segundos sobre el proceso.

Oficinas. Cada una de las 55 oficinas del Servef han servido de soporte para la difusión del proceso. Han dispuesto de material impreso que ha facilitado a la ciudadanía información e instrucciones sobre cómo participar.

3. Participación externa

3.1. Planteamiento

Este bloque se ha centrado en abrir un espacio de participación para involucrar personas cercanas a la entidad, y la ciudadanía principalmente, en el proceso de apertura y definición colectiva del #NouServef.

Se ha buscado, por tanto, una mejora de los mecanismos de escucha y comunicación con los usuarios que favorezca una modernización, apertura y optimización de los servicios que la entidad ofrece en base a las necesidades y reivindicaciones de la ciudadanía.

Se ha testado este espacio a partir de una herramienta online y un taller de construcción colectiva compartido con el personal interno del Servef, las empresas y las entidades colaboradoras.

3.2. Objetivos

Según lo anteriormente expuesto se ha planteado:

- Mejorar los procesos de evaluación y diagnóstico para la detección de propuestas de mejora.
- Recoger datos con los que el Servef pueda basarse para implementar nuevas políticas o mejora de las actuales.
- Testar herramientas y espacios que puedan servir como punto de partida para un proceso de participación y construcción colectiva sostenido en el tiempo.

3.3. Encuestas online

La encuesta facilitada para la ciudadanía y empresas es una fuente primaria de información. Se ha trabajado como base para el análisis de datos que fijen la formulación futura de otras acciones. No se ha centrado, por tanto, en recoger propuestas específicas a modo de buzón de sugerencias. Se considera que este enfoque ha favorecido el conocimiento por parte de la entidad de aquellos campos en los que trabajar más adelante en la construcción colectiva de soluciones.

Al tratarse de un público que aún no había sido encuestado, se ha propuesto un primer acercamiento a través unas preguntas básicas que muestran la variedad de servicios ofrecidos por el Servef y que sirven, además, como base de trabajo para la proposición de campos de mejora. Además, tanto ciudadanía como empresas han dispuesto de un breve espacio de redacción libre donde expresar aspectos y cuestiones no recogidas en el formulario.

Ambas encuestas se han difundido a través de correo electrónico empleando las bases de datos disponibles por el Servef y han estado disponibles de forma ininterrumpida durante todo el proceso en la web.

3.4. Talleres

Los talleres han representado un momento importante de la dinámica de diagnóstico y activación de procesos de transformación tanto interno y externo.

Como en el resto de dinámicas del proceso participativo, **se ha planteado un enfoque pedagógico y proactivo en la construcción colectiva de propuestas que involucran a todos los agentes próximos al Servef. El taller en sí mismo constituye un prototipado**, que tras su testeo, se ajusta para poder seguir acogiendo de manera prolongada este tipo de acciones.

Selección de participantes:

La inscripción al taller se ha sido posible a través de un formulario online que permite detallar los siguientes datos personales:

- Nombre y apellidos
- Correo electrónico
- Lugar donde se quiere asistir (Valencia, Alicante o Castellón)
- Perfil: inscrito/a en el Servef, personal interno a la entidad o empresa

Al tratarse de un espacio de asistencia voluntaria y al considerar que la esencia del taller reside en la mezcla de perfiles pero no en una muestra representativa de los mismos, se ha procedido a seleccionar a las personas participantes por orden de inscripción.

La comunicación se ha hecho a través del correo electrónico facilitado para el proceso nouservef@gva.es desde donde se ha establecido un protocolo de trato sectorial por ciudades con el fin de llegar a las participantes finales con información orientada para el espacio.

Metodología pormenorizada:

El punto de partida han sido las dinámicas de Design Thinking en las que se trata de utilizar el pensamiento de diseño centrado en las personas, en los procesos y, en nuestro caso, en la reflexión sobre los servicios ofrecidos por el Servef.

Los talleres han acompañado a participantes en una dinámica de construcción colectiva que ha empezado por la experimentación de un proceso de co-aprendizaje. Han sido diseñados para que dispongan de un tiempo para ampliar su forma de pensar y abrirse a un nuevo imaginario. Esta parte ha sido fundamental para que el taller no haya acabado siendo una simple recopilación de “ideas felices”.

La metodología utilizada ha acompañado a las personas a moverse desde una perspectiva limitada a su espacio de experiencia y conocimiento hacia un ámbito colectivo mucho más amplio y diverso. El reto ha sido, por tanto, conseguir que cada persona reconozca su propia responsabilidad y al mismo tiempo su propia capacidad para mejorar las cosas.

Fases:

1. Check-in de Presentación:

Durante esta fase se rellena una pequeña ficha donde poner nombre, rol y su pasión en la vida. Esta dinámica ha servido para **humanizar al máximo el ambiente**. A menudo podemos tener personas que llegan cansadas o con poca esperanza de que el taller sirva realmente para algo. Sin embargo, ha sido importante explicitar y hacerlo público a las demás participantes, ya que ayuda a humanizar y sentirse todas más cómodas. En la última dinámica se evalúa desde este mismo punto de vista cómo se sale del taller.

2. Imaginario:

Para abrir el imaginario dividimos a los participantes en cuatro grupos y dejamos que cada uno dedique 15 minutos a reflexionar sobre uno de estos conceptos: **multipertenencia, adhocracia, extitución, inteligencia colectiva**.

Se trata de conceptos poco utilizados fuera del mundo profesional, lo que propicia que cada grupo se active en un debate que permite aprender de las aportaciones de las demás personas y avanzar en nuevas formas de organización y trabajo colaborativo.

La “**multipertenencia**” promueve la reflexión sobre la capacidad de organizarnos sin por ello basarnos en procesos de representatividad, sino teniendo en consideración el punto de partida, el conocimiento y la experiencia de cada persona. Acercarse a nuevos modelos de trabajo que no necesariamente nos tienen que entender como representantes de un grupo homogéneo.

“**Adhocracia**” promueve una reflexión sobre procesos de autoorganización que pueden activarse de forma adhocrática, sin necesitar grandes infraestructuras y donde suavizar la carga institucional y jerárquica.

Con el concepto “**extitución**” se llega a reflexionar sobre la capacidad de las organizaciones de suavizar las fronteras entre “el adentro” y “el afuera”, y sobre la capacidad de dejarse transformar por aquello que se percibe como externo.

Por último, la “**Inteligencia Colectiva**” y su capacidad para generar procesos de creatividad colectiva que evitan utilizar las votaciones y apuestan por generar continuamente dinámicas y oportunidades para el consenso hacia una propuesta que es la de todos y todas, y no la propuesta de una mayoría.

Se trata, por tanto, de comunicar algunos enfoques básicos del trabajo colaborativo. Por ejemplo, como en una reunión no se trata de convencer a los demás sobre una idea concreta sino de proponer algo sobre lo que se trabaje, estando dispuestos desde el principio a que esa idea necesariamente cambiará. En este contexto cada persona que comenta algo no lo hace para cambiar totalmente el enfoque sino para aportar un punto de vista nuevo que pueda sumar a lo anterior. Es decir evitamos abrir continuamente situaciones con bifurcaciones. Esto obliga a las personas a escucharse mutuamente y a ser propositivas porque el ambiente avanza sabiendo que en ningún momento se procede a una votación.

Otro tema importante es explicar cómo la IC no se basa en los principios de la representatividad, sino que cada persona habla por sí misma, por lo que piensa y no en representación de un grupo. Este aspecto es importante a la hora de abordar la posibilidad, por ejemplo, de crear grupos de trabajos mixtos en el que hay empleados del Servef y ciudadanía, pero donde cada uno no participa como representante, sino que aporta la experiencia vivida en los diferentes ámbitos de su vida para construir en colectivo junto a las otras personas.

3. Inteligencia Colectiva:

En esta fase se ha invitado a trabajar de forma colectiva sobre propuestas para mejorar el Servef. Se ha incidido en generar un sentimiento de responsabilidad directa. Para ello, primero las participantes han tenido que especificar a qué están dispuestas ellas mismas para mejorar el Servef. Se parte de que cada persona, en su día a día, tome conciencia de que todo cambio necesita de la aportación y del compromiso de cada una de las implicadas. En este tipo de espacios, las decisiones no pueden ser tomadas únicamente por “los de arriba”. Responsabilizarse es la mejor manera de poder avanzar en la transformación de una entidad de gran alcance como el Servef.

A continuación, se ha trabajado por grupos durante unos 15 minutos para definir unas propuestas que tengan en cuenta la visión de todos los miembros del grupo. La fase ha terminado con la puesta en común y debate de las propuestas de todos los grupos.

4. Check-out y agradecimiento:

En esta fase se ha repetido la misma dinámica del principio. De esta forma se ha ofrecido la oportunidad de visibilizar lo que han podido experimentar durante el taller. Se ha preguntado cómo se sienten y qué destacan del taller.

Esta parte la mayoría de las veces ha conseguido transmitir fuerza y esperanza terminando con un aplauso colectivo.

4. Participación Interna

4.1. Planteamiento

Este bloque se ha centrado en abrir un espacio de participación interno del Servef que permita incorporar las voces del personal, sea cual sea su rol dentro de la entidad, a través de dinámicas de trabajo intersectoriales y colaborativas.

4.2. Objetivos

Según lo anteriormente expuesto se ha planteado:

- Mejorar, evolucionar o implementar mecanismos de trabajo que fomenten la comunicación interna, la coordinación y colaboración entre trabajadores de la entidad.
- Abrir un espacio interno de construcción colectiva que motive al personal y optimice los recursos para la puesta en marcha de iniciativas.
- Fortalecer las habilidades propositivas del personal en cuanto a políticas internas y externas.

4.3. Entrevistas

Se ha planteado la necesidad de realizar una serie de entrevistas previas al personal del Servef de forma individual y a diferentes grupos de trabajo ya activos. Las entrevistas se han llevado a cabo en oficinas de la entidad seleccionadas por el Servicio de Inserción Laboral, en Centros de Formación Integrada, en Servicios Centrales y en las tres direcciones territoriales en las capitales de provincia.

Al igual que el resto de dinámicas aplicadas, se ha tratado de un espacio de participación voluntaria. Es por ello que ha sido complicado atender a ciertos factores como el género, el rango que se ocupa o el área del que se procede.

A pesar de ello, se han planteado las entrevistas en las tres provincias, a perfiles diversos y a iniciativas emergentes, como los grupos de trabajo para procesos internos o el Club de Empleo, como un sistema de obtención de datos que han ayudado a contextualizar el proceso que se ha desarrollado y las dinámicas implementadas a posterioridad: encuestas online y talleres abiertos.

Se ha tenido en cuenta la falta de alcance en el territorio alejado de las tres capitales, por ello, se han aprovechado los encuentros de los Grupos de Trabajo sobre cuestiones internas, para acercarse a personal que trabaja fuera de éstas.

El canal de comunicación empleado para informar de las entrevistas ha sido el correo oficial facilitado y el contacto directo del personal de Servicios Centrales en las diferentes Subdirecciones y en los Centros Servef de Empleo y Formación.

De las entrevistas se han extraído unos conceptos que de manera individual definen, según el personal interno, al propio Servef. La buena acogida de esta dinámica ha hecho que se reproduzca en el cuestionario online interno.

Además, se han recopilado unos documentos estructurados que nos hacen llegar al equipo coordinador y que muestran la voluntad por parte del personal en trabajar en mejoras de la entidad.

4.4. Reuniones sectoriales

A lo largo del proceso se han realizado reuniones sectoriales con la Dirección, Subdirecciones, Direcciones Territoriales, equipo de Comunicación del Servef y Agentes Sociales.

En mayor o menor medida han podido sumarse a la definición del #NouServef. Las aportaciones de personas que están ligadas de forma constante a la entidad y ocupan puestos de responsabilidad son imprescindibles para aportar un enfoque acertado. De éstas reuniones se destaca:

- Diversos encuentros con **Dirección** para consensuar desde el enfoque general del proceso hasta la metodología aplicada en cuestionarios online y talleres.
- Trabajo coordinado con el **equipo de Comunicación del Servef**, encargado de transmitir el material comunicativo a través de sus redes.
- Aproximación al proceso final con **Subdirecciones y Direcciones Territoriales** con el fin de concretar los espacios de participación diseñados.
- Restitución con **Agentes Sociales** por el doble papel que juegan en la entidad: observadores territoriales y miembros de la Junta Directiva.

Queda presente que el corto periodo de tiempo disponible ha dejado a agentes clave fuera del proceso como son las entidades colaboradoras o la Universidad. Queda para futuras fases la incorporación de las mismas a la definición conjunta del #NouServef.

4.5. Encuestas

La encuesta facilitada para el personal interno se ha trabajado como base para el análisis de datos perceptivos que fijen la estructuración futura de espacios de construcción colectiva para la continua mejora de la entidad. No ha pretendido, por tanto, centrarse en recoger propuestas específicas a modo de buzón de sugerencias. Este cambio ha favorecido el conocimiento por parte de la entidad de aquellos campos en los que trabajar más adelante en la construcción colectiva de soluciones.

Al tratarse de un colectivo que ya ha sido encuestado, se ha propuesto un acercamiento doble:

- Preguntas de valoración por gradientes que permita aportar una opinión rápida y sencilla y que puedan ser cuantificados por el equipo coordinador.
- Espacios de redacción donde expresar de manera abierta y más extensa las respuestas.

Se han estructurado a través de 3 espacios principales:

- Datos estadísticos básicos
- Contexto de trabajo interno
- Construcción del imaginario colectivo actual

Desde el apartado de “Contexto de trabajo interno” se abordan cuestiones ambientales que afectan de manera transversal al trabajo: el nivel de satisfacción, el lugar de trabajo, la comunicación interna, el trabajo colaborativo y la innovación en la organización. Mientras que desde la “Construcción del imaginario” colectivo actual se amplía el trabajo realizado en las entrevistas sobre la relación conceptual que tiene el personal del Servef sobre la propia entidad.

Las encuestas se han difundido a través de correo interno y han estado disponibles durante 10 días.

4.6. Talleres

Para los talleres se ha seguido la misma metodología implementada en los talleres externos.

Selección de participantes

La inscripción al taller se ha posibilitado a través de un formulario online que permite detallar los siguientes datos personales:

- Nombre y apellidos
- Correo electrónico
- Lugar donde se quiere asistir (Valencia, Alicante o Castellón)
- Centro en el que se trabaja
- Rango ocupado

Al tratarse de un espacio de asistencia voluntaria y al obtener participantes por debajo del aforo de las salas, se ha procedido a seleccionar a las personas de manera automática.

La comunicación se ha hecho a través del correo electrónico facilitado para el proceso nouservef@gva.es desde donde se ha establecido un protocolo de trato sectorial por ciudades con el fin de llegar a las participantes finales con información orientada para el espacio.

5. Conclusiones

El presente apartado recoge los resultados y conclusiones extraídas durante todo el proceso anteriormente descrito.

El enfoque general busca trabajar, tal y como se ha explicado, no tanto lo específico, como lo estructural. Sin embargo, #Nouservef ha abierto distintos espacios de participación de dónde se han extraído múltiples propuestas específicas que son recogidas en este informe.

Por otro lado, se debe tener presente que el Servef es una entidad de gran tamaño y con un largo recorrido en el cual se han realizado distintos procesos de consulta, así como activado determinados espacios de trabajo en grupo para afrontar posibles mejoras de la entidad. Este nuevo espacio pretende aportar nuevos puntos de mira, sin olvidar la multitud de propuestas que de otros espacios se derivan.

5.1. Resultados

Resultados de las entrevistas a personal interno

1. Perfil y datos personales

Reparto de entrevistas por provincia y género

Número total	77		Mujeres	46	Hombres	31
Alicante	17	22.08 %		10		7
Valencia	46	59.74 %		27		19
Castellón	14	18.18 %		9		5
			59.74 %		40.26 %	

Reparto de entrevistas por edad

Entre 18-30 años	0	0.00 %
Entre 30-50 años	32	41.56 %
más de 50 años	45	58.44 %
Número total	77	

Reparto de entrevistas por tipo de centro

Centro Servef de Empleo	25	32.47 %
Centro Servef de Formación	5	6.49 %
Direcciones territoriales	27	35.06 %
Servicios Centrales	20	25.97 %
Número total	77	

Reparto de entrevistas por áreas				Reparto de entrevistas ubicación			
Administración	1	1.30	%	Alicante	15	19.48	%
Centros Servef de Empleo	30	38.96	%	Benidorm	1	1.30	%
Formación para el Empleo	18	23.38	%	Catarroja	5	6.49	%
Fomento de Empleo	15	19.48	%	Castellón	12	15.58	%
Espacios empresas	1	1.30	%	Elche	1	1.30	%
Grupos de trabajo	9	11.69	%	Meliana	5	6.49	%
Planificación	3	3.90	%	Gandía	1	1.30	%
Número total	77			Segorbe	1	1.30	%
				Silla	5	6.49	%
				Torrent	1	1.30	%
				Valencia	30	38.96	%
				Número total	77		

Durante las entrevistas fue imposible encontrar a alguien del personal que tuviera menos de 30 años, mientras que casi el 60% de los voluntarios tenía más de 50 años. A pesar de tratarse de un dato estadístico que entra dentro de la situación habitual del Servef, la falta de personal joven puede limitar la aplicación de cambios estructurales con rapidez, pues es este rango de edad ausente el que suele estar más dispuesto a asumirlos.

El 75% de las entrevistas se concentró en las capitales de provincia por tratarse de las ciudades donde mayor actividad hay por las limitaciones de tiempo. Aún así, se reserva el 25% de las entrevistas para personas que pueden dar una visión más amplia del territorio valenciano.

A pesar de que la mayoría de personas entrevistadas trabajan en las tres grandes áreas del Servef: formación, fomento del empleo y centros de empleo, se destinan un 20% de las entrevistas a conocer estructuras nuevas de trabajo (grupos de trabajo internos), el Espacio Empresas y las Subdirecciones de Planificación y Coordinación y Administrativa.

Por último, destacar la participación femenina como mayoritaria, aunque está por debajo del porcentaje que actualmente ocupan las mujeres en el Servef, un 69,70%¹.

¹ dato facilitado por el Servef.

2. Aspectos clave recogidos en las entrevistas

Condiciones laborales:

- Mejorar la clasificación de las plazas.
- Reducir los contratos temporales y por programas para tener más flexibilidad organizativa.
- Mejorar la formación específicas del personal según el puesto que ocupan. Generación de itinerarios según puestos para tener una formación continua que mejore las capacidades y competencias.

Coordinación interna al Servef:

- Establecer personas de referencia por temas a las que recurrir cuando se está aplicando una instrucción o implementando un programa.
- Conectar experiencias positivas e innovadoras entre Subdirecciones, Oficinas y Centros de Formación.
- Promover cursos y actividades para personal interno que favorezca su motivación y relación personal.
- Recuperar competencias informáticas.
- Planificar las actuaciones anuales de manera colectiva y comunicarlas al resto del personal el primer trimestre del año.
- Formar en sistemas de trabajo colaborativos, no competitivos.
- Establecer horarios periódicos de coordinación interna.

Protocolos, herramientas y metodologías para la construcción colectiva:

- Desarrollar cursos de formación sobre prácticas colaborativas y referencias en la administración pública.
- Establecer una gestión administrativa integrada en un programa para tener acceso a todo el historial relativo al empleo de la persona.
- Avanzar en la informatización de la burocracia y evitar duplicidades en papel y digital.
- Establecer un protocolo de seguimiento de las propuestas recibidas de mejora y trabajar un feedback técnico.
- Fomentar la participación del personal de oficinas en la creación de programas y protocolos para que la implantación en las oficinas sea realista y eficiente.
- Activar un modelo de asamblea-oficina: sistema para propuestas coordinadas dentro de una oficina.
- Esclarecer las opiniones y soluciones técnicas de Coordin@.
- Conectar lo trabajado en la plataforma Coordin@ con los altos cargos de la entidad.
- Emplear la herramienta Coordin@ para formar grupos de trabajo.
- Establecer vías de participación continuas que no tengan que pasar necesariamente por la persona responsable de la unidad, sección o servicio.
- Incorporar a los agentes sociales, entidades locales, sindicatos y entidades colaboradoras como un agente más al proceso.

Comunicación interna:

- Trabajar una comunicación real, directa y cotidiana con el personal fuera de la oficina.
- Unificar los sistemas de comunicación para la captación de grandes empresas (espacio empresas) y las PYMEs (oficinas).
- Fomentar la tecnología para la comunicación entre territoriales. El encuentro físico no puede limitar por cuestiones de logística la comunicación. Aumentar las reuniones de coordinación por videoconferencia.

Comunicación con usuarios y empresas:

- Fomentar el conocimiento y pro-actividad de empresas y ciudadanía a la hora de definir de manera conjunta el Servef..
- Controlar las dos lenguas oficiales.
- Fomentar la información en institutos, universidades,...
- "Volver a lo humano". La tecnología como posibilidad, no como imposición.
- Trabajar con los empresarios para verificar los datos que se dan para las ofertas.

Oficinas. Espacio físico:

- Separar los puestos de atención inicial para preservar la intimidad y poder atender correctamente casos especiales como los de violencia de género.
- Establecer un modelo que unifique las oficinas.

Formación:

- Seguir avanzando en la territorialización de la formación para conectarla con las empresas y la activación productiva local.

3. Nube de tags

Gráfico elaborado con los 3 conceptos que se pidió a cada persona entrevistada con los que relacionaba la entidad.



Resultados de los cuestionarios online internos

1. Perfil y datos personales

Reparto de cuestionarios por provincia y género

Número total	137		Mujeres	77	Hombres	66
Alicante	59	43.07 %				
Castellón	18	13.14 %				
Valencia	60	43.80 %				
			56.20 %		43.80 %	

Reparto de cuestionarios por edad

- de 30 años	0	0.00 %
30-39 años	14	10.22 %
40-49 años	49	35.77 %
50-59 años	63	45.99 %
+60 años	11	8.03 %
Número total	137	

Reparto de encuestas por tipo de centro

Servicios Centrales	3	2.19 %
Territoriales	10	7.30 %
CSE	121	88.32 %
CSF	3	2.19 %
Número total	137	

Situación laboral

Interino/a	76	55.47 %
Fijo/a	52	37.96 %
Otro	9	6.57 %
Número total	137	

Años trabajando en el Servef

menys de 1	8	5.84 %
entre 1-2 años	10	7.30 %
entre 2-3 años	10	7.30 %
entre 3-4 años	7	5.11 %
entre 4-5 años	6	4.38 %
entre 5-6 años	8	5.84 %
entre 6-7 años	6	4.38 %
entre 7-8 años	5	3.65 %
entre 8-9 años	6	4.38 %
entre 9-10 años	7	5.11 %
Más de 10 años	64	46.72 %
Número total	137	

Reparto de encuestas por cargo

Dirección	17	14.41	%
Jefa de Servicio	4	3.39	%
Jefa de Sección	5	4.24	%
Jefa de Unidad	14	11.86	%
Técnico superior	13	11.02	%
Técnico medio	36	30.51	%
Auxiliar	29	24.58	%
Otro	10	8.47	%
Número total	137		

En los formularios de participación online se encuentran participantes de menos de 40 años inferior al 10%. Es un dato que se corresponde con la media de edad del personal interno.

A pesar de que más del 50% de la participación corresponde a mujeres, al igual que en las entrevistas, queda por debajo del porcentaje de mujeres que trabajan en la entidad (69,70%).

La mayoría de participantes son empleados y empleadas de larga duración que han trabajado más de 8 años en la entidad, lo que no evita que más de la mitad sean interinos, lo que refleja el elevado porcentaje de interinidad de la entidad.

Además, más del 80% de los participantes pertenecen a un Centro Servef de Empleo. Este porcentaje contrasta con la baja participación de Servicios Centrales (0.8%) o Direcciones Territoriales (7.4%). De la lectura de estos datos y los obtenidos en las entrevistas podemos deducir una menor predisposición del personal en Direcciones Territoriales y Servicios Centrales.

2. Nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción			¿Seguirías trabajando en Servef?	
Ambiente de trabajo			Sí. Estoy bien aquí.	46 33.58%
Muy bueno	37	27.01%	Sí, pero me gustaría que hubiera cambios.	81 59.12%
Bueno	83	60.58%	No, me gustaría tener otro trabajo en el sector privado	0 0 %
Regular	17	12.41%	No, me gustaría tener otro trabajo en el sector público	10 7.30%
Malo	0	0 %	Total	137 100%
Muy malo	0	0 %		
Total	137	100 %		

Más de la mitad de participantes define el ambiente de trabajo como bueno. La razón más señalada es el compromiso y actitud de las y los compañeros de trabajo.

Se destaca y se vincula este hecho al gran número de interinos/as y la solidaridad que entre éstos existe. Por otro lado, se marcan responsabilidades difusas, falta de medios y personal y sobrecarga de trabajo. El alto porcentaje de interinidad supone enormes fluctuaciones en la cantidad de trabajo.

La gran mayoría de empleadas y empleados participantes (59,12%) seguirían trabajando en el Servef pero necesitan que haya cambios y mejoras.

3. Lugar de trabajo

La mayoría de los encuestados manifiesta la necesidad de realizar mejoras en el entorno de trabajo. En este sentido se reivindica una mayor estabilidad y menor movilidad en la plantilla con una mejor clasificación y retribución de plazas dado que esto afecta notablemente a su situación laboral y personal. Este alto grado de movilidad tiene además un efecto muy directo en el entorno de trabajo ya que afecta a los empleados más estables que deben dedicar mucho tiempo a formar a nuevos compañeros. Todo esto tiene notables efectos negativos en la productividad y eficiencia del servicio.

El personal interno destaca los problemas de falta de formación a nivel general, pero en concreto en lo relacionado a nuevas tecnologías y software empleado, así como en la atención al público en centros. Se reivindica una formación continua centrada en las personas.

Otro aspecto destacado es la necesidad de mejorar la comunicación de qué es Servef, así como de su misión, funcionamiento y objetivos para facilitar un mayor entendimiento tanto por parte de sus usuarios como de la propia plantilla. Relacionado con esto se reivindica la existencia de más espacios de participación, con una estructura más orgánica capaz de ajustar el personal y medios a las necesidades de cada centro.

El personal interno apunta además a una necesaria mejora en la dotación de medios, recursos e instalaciones que facilite su trabajo. En general y con alguna excepción se señala la necesidad de separar y distinguir de forma clara SEPE y el Servef a nivel de espacio e imagen.

También desde personal interno se apunta a la necesidad de humanizar el trato con la ciudadanía apostando por propiciar un entorno de bienvenida más cercano y confidencial incluso contar con más espacios de trabajo grupal / actividades tanto con usuarios como para el mismo personal interno.

4. Comunicación interna

Comunicación en mi espacio de trabajo

¿Existe comunicación fluida entre las personas que trabajan en mi espacio de trabajo?

Sí	123	89.78%
No	14	10.22%
Número total	137	100.00%

Comunicación entre centros, departamentos, subdirecciones, etc

¿Existe comunicación fluida con otros centros, departamentos, subdirecciones, etc.?

Sí	90	65.69%
No	47	34.31%
Número total	137	100.00%

La gran mayoría de los encuestados (cerca de un 90%) manifiesta que sí existe una comunicación fluida con las personas con las que comparte espacio de trabajo. Un 65,69% de los encuestados afirma, además, que la comunicación con otros departamento, centros o subdirecciones es buena.

Sin embargo, en ambos casos se destaca que se trata de una comunicación que es fluida porque las personas así lo hacen pero señalan una falta de organización y planificación en el tiempo.

Se apunta la necesidad de mejorar herramientas de comunicación y coordinación como coordin@, así como a la necesidad de fijar nuevos espacios y herramientas que posibiliten una mayor coordinación y colaboración pero sin abandonar los espacios formales ya existentes.

5. Trabajo colaborativo

Conocimiento del Servef

¿Conoces cómo se estructura el Servef y sus objetivos como entidad?

Sí	67	48.91%
Más o menos	67	48.91%
No	3	2.19%
Total	137	100%

Conocimiento del Servef y mejoras

¿Crees que conociendo más sobre el funcionamiento del Servef mejoraría tu trabajo cotidiano?

Sí	98	71.53%
No	39	28.47%
Total	137	100%

Colaboración dentro del área de trabajo

¿Crees que existe la voluntad de trabajar en equipo y de manera coordinada entre las personas de tu centro, subdirección, sección o espacio de trabajo?

Sí	121	88.32%
No	16	11.68%
Total	137	100%

Trabajo colaborativo entre distintos centros, secciones, etc

¿Crees que existe la voluntad de trabajar en equipo y de manera coordinada entre diferentes centros, subdirecciones, secciones, etc.?

Sí	78	56.93%
No	59	43.07%
Total	137	100%

Trabajo colaborativo

¿Ves interesante experimentar con procesos de trabajo colaborativo?

Sí	123	89.78%
No	14	10.22%
Total	137	100.00%

El porcentaje total de personal interno encuestado que afirma conocer el funcionamiento y objetivos de Servef es inferior al porcentaje de personas que no lo conocen del todo (un 48,91% no lo conoce del todo, un 2,9% afirma no conocerlo).

En relación con lo anterior un 71,53% asegura que el hecho de conocer mejor cómo funciona el Servef y cuáles son sus objetivos podría mejorar su funcionamiento cotidiano.

En cuanto al ámbito de trabajo destaca cómo, de nuevo, se percibe una mayor capacidad e interés de colaborar dentro del propio centro de trabajo (un 88,32% destaca la voluntad de colaborar) frente a la capacidad e interés que se percibe de colaboración actual entre centros, subdirecciones o diferentes secciones (un 56,93%).

Destaca cómo, frente a esta situación, un 89,78% de los encuestados encuentra interesante y necesario experimentar procesos de trabajo colaborativo en el entorno de trabajo.

6. Innovación en la organización

Innovación en la organización

¿Has desarrollado alguna tarea que consideras que no debería formar parte de tu obligación contractual?

Nunca 19 13.87%

Si, y no me importa hacerlas 105 76.64%

No, y me gustaría que no sucediera. 13 9.49%

Total 137 100%

Innovación en la organización

¿Ves posible mejorar tu puesto de trabajo sin tener que hacer tareas que no forman parte de tu obligación contractual?

Sí 100 72.99%

No 37 27.01%

Total 137 100%

La gran mayoría de participantes (un 76,64%) afirma haber desarrollado trabajos que no se corresponden con su puesto, pero no les importa haberlo hecho.

Cuando se pregunta si se cree posible mejorar el puesto de trabajo sin la necesidad de que sus trabajadores desarrollen tareas para las que no han sido contratados la mayoría (un 72,99%) contesta que lo cree posible, frente a un grupo más reducido (un 27,01%) que no lo ve viable.

Así pues vemos que buena parte de los participantes percibe que las mejoras y cambios necesarios están fuera de su campo de influencia aunque manifiestan el interés y disponibilidad para tomar parte de estas mejoras y cambios.

7. Imaginario colectivo*

*Para el análisis que a continuación desarrollamos hemos tomado como muestra los resultados de la encuesta en valenciano, por ser significativamente más numerosa.

De entre las respuestas de participantes destacan: **Servicio, público, desconocido, ayuda, empleo, ciudadano, trámite, desmotivación.**

Resultados de los cuestionarios online a ciudadanía en general

1. Perfil y datos personales

Reparto de cuestionarios por edad				Reparto de encuestas por género			
- de 30 anys	156	11.62	%	Hombres	578	43.04	%
30-39 anys	163	12.14	%	Mujeres	765	56.96	%
40-49 anys	414	30.83	%	Número total	1343		
50-59 anys	520	38.72	%				
+60 anys	90	6.70	%				
Número total	1343						

Nivel de estudios				Inscripciones en el Servef			
Sense estudis	11	0.82	%	Sí	1246	92.78	%
Educació primària / EGB	188	14.00	%	No	97	7.22	%
ESO / BUP	156	11.62	%	total	1343		
Batxiller / COU / Cicle Formatiu Mitja	317	23.60					
Cicle Formatiu Superior	204	15.19					
Grau, licenciatura, diplomatura	357	26.58					
Máster o superior	110	8.19					
Número total	1343						

Situación laboral			
Aturat/ada des de fa menys de 12 mesos		320	23.82
Aturat/ada des de fa més de 12 mesos		744	55.39
Estudiant		37	2.75
Ni estudie ni treballe		40	2.98
Empleat/ada		181	13.48
Autònom/a		21	1.56
Número total		1343	

Los participantes de menos de 40 años no llegan al 25 %. Falta de identificación de la entidad por parte de los jóvenes.

Existe una ligera participación superior de mujeres. Dato normal si tenemos en cuenta que el desempleo afecta en mayor medida a las mujeres.

Más del 50% de participantes tienen estudios superiores y más del 70% tienen, al menos, un grado formativo medio. Dato normal para una sociedad que se encuentra (sobre)

formada para afrontar la vida laboral. Casi el 80% de participantes se encuentra desempleado. Más de la mitad, de larga duración.

A pesar de que la difusión se ha hecho a personas inscritas en el Servef y a través de redes sociales propias, un 7% de participantes no se encuentran inscritos en la entidad. En un futuro se debería trabajar el sentimiento de empoderamiento de cualquier persona para transformar una entidad pública, que inscrita en ella o no, es un servicio público.

2. Servicios del Servef *

*Para el análisis que a continuación desarrollamos hemos tomado como muestra los resultados de la encuesta en valenciano, por ser significativamente más numerosa.

La gran mayoría de participantes (más de un 90%) son personas inscritas en Servef que hacen principalmente un uso del servicio de búsqueda de empleo (el 60% de los encuestados utiliza este servicio, frente a un 41% que accede a formación, y un 38,9% a orientación.)

3. Valoraciones del servicio y mejoras *

*Para el análisis que a continuación desarrollamos hemos tomado como muestra los resultados de la encuesta en valenciano, por ser significativamente más numerosa.

Atención al público

En atención al público, la forma más valorada es la atención personal en las oficinas (83,9%) frente a otras modalidades como la atención telefónica, vía correo electrónico, vía whatsapp o a través del buzón de sugerencias de la entidad. Se destaca la importancia de mejorar ambos servicios.

Comunicación con el/la usuario/a

En cuanto a las vías utilizadas para informar a usuarios, el canal al que más importancia se da es la página web (73,7%) e información a título individual en oficinas (58,40% de clicks) frente a la información en Redes Sociales y en charlas grupales informativas.

La plataforma web ha sido ampliamente criticada en otros espacios como talleres, entrevistas, etc. La importancia que se da a este medio y las críticas que recibe el modo en que está funcionando actualmente apuntan a una necesaria mejora.

Autoservef

Los aspectos a los que más importancia se da del funcionamiento de la plataforma Autoservef son la renovación e inscripción como demandante de empleo (más de un 90% de los encuestados), así como a la consulta y solicitud de ofertas de ocupación (en torno a un 70% de los encuestados también encuentra clave este aspecto). La necesaria mejora de ambos servicios es marcada en la encuesta como lo prioritario dentro de Autoservef.

Inserción laboral y orientación

Es el servicio de orientación individual personalizada con personal del Servef la que más valoración recibe por parte de las personas encuestadas (cerca del 70% así lo han valorado), seguido de los procesos de selección para el empleo (49,6%). Las actividades grupales reciben una menor valoración en la encuesta pero contrasta con el resultado de entrevistas y talleres donde se solicitan más espacios colaborativos y de intercambio de experiencias.

Las personas encuestadas apuntan en su mayoría (un 68,7%) la necesidad de mejorar los procesos de selección para la ocupación y el servicio de orientación.

Formación para el empleo

La estadística muestra un notable interés por parte de las personas encuestadas. Prácticamente todos los campos son considerados importantes por buena parte de los encuestados (cerca del 50% de participantes ha marcado todos los campos). Esto muestra la importancia de la formación para los usuarios y usuarias. Dentro de este interés destacan los cursos presenciales en centros de formación.

Como aspectos a mejorar destacan la necesaria adaptación del contenido de los cursos a la oferta de ocupación (con un 59,7%), así como los cursos semipresenciales del Aula Virtual (con un 53,8%).

Gvajobs

En Gva jobs web y aplicación los usuarios destacan la importancia de la misma para facilitar la búsqueda de ofertas de empleo (89% de los encuestados). Si contrastamos este dato con la opinión más desarrollada que a este respecto hemos recibido durante talleres y entrevistas vemos, sin embargo, que aunque la aplicación es una buena herramienta no parece funcionar de una forma tan eficiente como podría. Los encuestados (el 77,9%) señalan la importancia de mejorar sobre todo la búsqueda de ofertas de ocupación.

Programas de empleo

De entre los programas de empleo son Avalem Experiencia y el Fondo Social Europeo son los más valorados. No es de extrañar este dato teniendo en cuenta que la gran mayoría de los participantes en la encuesta tienen una edad superior a los 40 años. Por ello, Avalem Experiència es destacado también como un programa importante para la ciudadanía.

Resultados de los cuestionarios online a empresas

1. Perfil y datos personales

Tamaño		
Micro. Menys de 10 treballadors	39	37.50 %
Xicoteta. De 10 a 49 treballadors	30	28.85 %
Mitjana. De 50 a 249 treballadors	23	22.12 %
Gran. 250 treballadors o més	12	11.54 %
Número total	104	

Ubicación de la empresa				Contacto con el Servef			
ALC	24	23.08	%	Sí	72.00	69.23	%
CAS	12	11.54	%	No	32	30.77	%
VLC	68	65.38	%	Número total	104		
Número total	104						

Se considera una participación equilibrada si tenemos en cuenta el tamaño de la empresa. Destaca, aún así, la pequeña empresa. Dato esperado² si tenemos en cuenta la gran presencia de este tipo de empresas en el tejido económico de nuestro territorio.

Participación desequilibrada por provincias. Valencia acapara más del 65% de la misma. Si comparamos con las inscripciones de los talleres, se detecta una mayor presencia de la población de Valencia, más allá de la población que proporcionalmente tiene. Encontrar el motivo: mejor comunicación, más influencia por tratarse de la provincia donde se centralizan los servicios centrales, etc.

El interés de las empresas es de más del 30% en participar en las mejoras del Servef aunque no tengan una relación con la entidad.

A pesar de que el número de personas participantes no es determinante para valorar el proceso, las 104 empresas que han participado online es una muestra limitada.

² De las 344.335 empresas de la Comunidad Valenciana, 344.012 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,91% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. El 95,32% son microempresas (0 a 9 asalariados) de las que el 54,03% son empresas sin asalariados. El número de grandes empresas está por debajo de la media nacional: 0,09% frente 0,12%. En este grupo es la provincia de Castellón, con un 0,16%, la que tiene el mayor número de grandes empresas. Fuente: <http://www.ipyme.org>, <http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2016.pdf>

2. Valoraciones y aspectos a mejorar *

*Para el análisis que a continuación desarrollamos hemos tomado como muestra los resultados de la encuesta en valenciano, por ser significativamente más numerosa.

Comunicación

Las empresas participantes en la encuesta manifiestan un mayor interés por los siguientes servicios que ofrece el Servef: acceso a [contrat@](mailto:contrat@sepe.es) del SEPE para gestionar la contratación laboral (alrededor de un 50%), la tramitación de ayudas y subvenciones (un 42,9%), seguido del asesoramiento y orientación (40,5%). Estos datos prácticamente coinciden con los del número de encuestados que cree que estos servicios se deben, sin embargo, mejorar; especialmente en lo referente a la información actualizada sobre ayudas y subvenciones y tramitación de las mismas (un 62,5% de las empresas encuestadas así lo manifiestan).

Inserción laboral

En inserción laboral se destaca la importancia de la publicación de las ofertas existentes de empleo, así como los procesos de selección de personas candidatas y su seguimiento. Estos servicios coinciden, además, con aquellos que los encuestados solicitan mejorar (un 62,5%, un 56,3% y un 50% respectivamente del total de la muestra de participantes así lo manifiestan).

Gvajobs

La consulta de currículum vitae (con cerca de un 60% de los participantes) y el registro de la ocupación (con en torno a un 70%) son las funciones más valoradas de Gvajobs por los encuestados. Sigue la consulta de candidaturas presentadas (en torno a un 50%) y el resultado de la selección (17.9%).

De todas éstas es la consulta de las candidaturas presentadas y de currículum vitae aquellas de las que más participantes requieren una mejora (un 64,3% y un 60,7%).

Formación

Las empresas encuestadas valoran notablemente la colaboración con formación para el personal (en torno a un 80%) y la consideran un aspecto clave a mejorar. La formación dual es valorada en un segundo lugar por los encuestados (un 36,4% de los encuestados la considera como algo a destacar).

Subvenciones y programas

De entre las subvenciones y programas ofrecidos por Servef son los incentivos para la contratación aquellos más valorados por las empresas (un 61,3% de la muestra así lo considera) seguido de los incentivos para la formación dual (con un 29%). Estos son a su vez los programas que más mejoras necesitan según los encuestados.

Garantía Juvenil y Avalem Joves están en tercer lugar con el apoyo del 25,8% y 16,1% de los encuestados. El Programa Operativo del Fondo Social Europeo Comunitat Valenciana 2014-2020 y Avalem Experiència son los que menos valoración reciben por parte de las empresas encuestadas (un 12,9% y un 9,7% respectivamente)

Resultados de los talleres

1. Perfil y datos personales - participación interna

Reparto de participantes por provincia y género

Número total	45		Mujeres	31	Hombres	14
Alicante	14	31.11 %		10		4
Castellón	13	28.89 %		9		4
Valencia	18	40.00 %		12		6
			68.89 %		31.11 %	

Reparto de participantes por cargos

Director oficina	9	20.00 %
Administrativo	6	13.33 %
Técnicos	8	17.78 %
Jefa Servicio	6	13.33 %
Jefa Unidad	2	4.44 %
Jefa Sección	2	4.44 %
Jefa Negociado	1	2.22 %
Orientadores	6	13.33 %
Otros	5	11.11 %
Número total	45	

Reparto de participantes por centro

CSE	18	40.00 %
CSF	9	20.00 %
Territoriales	17	37.78 %
Centrales	1	2.22 %
Número total	145	

Destaca el hecho de que la provincia con mayor número de inscritos sea la de Castellón (40%) cuando es la que menos personal del Servef acoge, así como que en Valencia, que es la que más Servicios tiene, solo haya representado un 29% de las inscripciones.

La participación femenina asciende casi a un 70%. Por lo que en este espacio de participación sí que se puede afirmar que ha sido un reflejo, en cuanto a género, de la composición de la entidad.

La procedencia del personal es, de forma mayoritaria, de Territoriales y oficinas de empleo. Cuestión entendible pues, por una parte, el taller se celebraba en las sedes territoriales y las oficinas son aquellas que han mostrado más interés en participar en este proceso de transformación. Mientras que la participación de Servicios Centrales asciende a un 2%. Implicar a este rango de la entidad es fundamental, pues el resto de centros identifica a éstos como el lugar desde donde debe haber una voluntad de transformación real.

Destaca también la variedad de perfiles que asistieron. Algo fundamental cuando queremos que las propuestas trabajadas se hagan desde una perspectiva integral.

2. Perfil y datos personales - participación externa

Reparto de inscripciones por provincia

Número total	308	
Alicante	61	19.81 %
Valencia	192	62.34 %
Castellón	55	17.86 %

Reparto de participantes por provincia y género

Número total	84		Mujeres	50	Hombres	34
Alicante	38	45.24 %		27		11
Valencia	24	28.57 %		12		12
Castellón	22	26.19 %		11		11
			59.52 %		40.48 %	

Reparto de participantes por perfil

Inscrito	63	75.00 %	
Personal	11	13.10 %	
Empresa*	10	11.90 %	*en el perfil de empresa se incluye el de entidades colaboradoras
Número total	45		

Alta inscripción (más de 60%) en la provincia de Valencia. Habría que trabajar qué canales de comunicación han funcionado y si este dato va relacionado con la cantidad de entrevistas, que coinciden en porcentaje, que se hicieron en la provincia. De ser así, se trataría de una línea a trabajar. Es decir, la comunicación y transmisión de la información de manera personal en oficinas.

La participación femenina, como en el resto de canales, es superior a la masculina.

A pesar de tratarse de un taller enfocado a ciudadanía, la presencia de otros perfiles (25%) en los talleres ayudó a diversificar los puntos de miras y a formular propuestas desde una perspectiva más amplia. Para ello, se debería potenciar a futuro la integración de personal interno y entidades colaboradoras con ciudadanía en espacios de construcción colectiva.

3. Propuestas por ámbitos

A continuación recogemos los resultados de los talleres realizados durante el proceso. Estos resultados son trabajados de manera conjunta por temas, pues entendemos que cualquier acción de mejora que lleve la entidad hacia adelante debe ser integral y afecta a los distintos agentes cercanos a la misma.

Mejorar hacia adentro y hacia afuera

A lo largo de los talleres, especialmente en los internos pero también en los conjuntos, se ha manifestado la necesidad de estabilizar a la plantilla y mejorar la clasificación de las plazas para una mejor retribución salarial. Se entiende que una mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras mejora su situación, pero también el servicio.

Otro aspecto destacado es la necesidad de flexibilizar las plantillas para poder ajustarlas a la realidad y carga de trabajo en cada una de las áreas. Esta falta de flexibilidad hace que centros con muy distintas necesidades cuenten con plantillas dispares que no se ajustan a la carga de trabajo, afectando notablemente a la eficiencia en el servicio.

En relación con lo anterior se plantea la posibilidad de flexibilizar también los horarios de trabajo para poder tener usos de centro complementarios por las tardes.

Comunicación

En los talleres se reivindica una comunicación de mayor calidad y alcance sobre los servicios, funcionamiento, objetivos y procesos de la entidad tanto a nivel externo como interno. Necesario cambio de la imagen del paro para empezar a comunicar una imagen más dinámica, activa, y clara sobre aquello que ofrece y mejorar los contenidos y funcionamiento de web, aplicación, etc.

A nivel interno se plantea como propuesta establecer herramientas para compartir buenas prácticas que puedan ser replicadas en los distintos centros mejorando así la eficiencia del servicio.

Colaboración e innovación en la entidad

GENERAL

Se ha insistido en la necesidad de cuidar la confianza y trabajo que ponen las y los participantes en procesos participativos o consultivos como este mismo. Se ha propuesto así establecer un sistema eficaz de seguimiento de propuestas capaz de visibilizar la continuidad, recorrido y resultado de este tipo de procesos y las propuestas que de estos se inician.

INTERNA

A nivel interno se plantea la necesidad de contar con sistemas de evaluación para la mejora en general y, en particular, que permitan regularizar los cursos de formación y parametrizar los contratos para que no exista un abuso del servicio.

Otra propuesta repetida de distintas formas es la de descentralizar la participación desde la activación de canales y metodologías colaborativas en todo el territorio. Espacios colaborativos y de intercambio de información dentro de los centros, pero también mediante grupos de trabajo interdepartamentales orientados a la innovación y al cambio en toda la estructura.

Muy en línea con esto mismo se plantea la necesidad de desarrollar una plataforma de comunicación integrada para todo el ecosistema Servef. Una solución semejante a

coordin@ pero global, y con un funcionamiento más eficiente, visual, e interactivo que el de ésta.

Se propone la necesidad de territorializar las políticas involucrando más al personal. Espacios de construcción colectiva como foros a nivel local que conecten estas políticas con contextos más locales.

CONJUNTA

En general se plantea la necesidad de seguir trabajando espacios como los promovidos desde #NouServef de una forma más sostenida en el tiempo y más presente en el territorio. Se propone perpetuar este tipo de dinámicas y hacerla llegar a más actores. En este sentido se plantean:

Espacios de colaboración entre demandantes de empleo y técnicos del Servef para resolver temas concretos.

Encuentro de networking entre diferentes perfiles profesionales y las empresas. Desarrollo de un espacio entre lo formal y lo informal que permita a las empresas conocer de manera personal a las personas candidatas a incorporar en la empresa.

Espacios de colaboración entre personal interno de Servef y empresas para determinar qué formación y qué difusión es precisa para desarrollar programas de fomento y formación para el empleo.

El factor humano

Se plantea la importancia de cuidar el factor humano en el servicio. Esto nace a distintos niveles tanto desde los talleres internos como desde los talleres conjuntos.

Se propone valorar a las personas usuarias de Servef dirigiéndose a ellas como “ciudadanía”, no como “clientes” o “usuarios/as”. En este sentido, se propone también establecer un rol dentro de las oficinas que reciba a las personas y les guíe antes de llegar a las mesas, sustituyendo el sistema de números por uno en que se llame a las personas por su nombre.

También se recoge la necesidad de adaptar las instalaciones para tener más espacios de privacidad o trabajo personal con la ciudadanía, así como la de formar en este campo a las personas que atienden al público.

A nivel interno se plantea un programa social interno que promueva la autogestión de actividades de ocio que potencien el valor relacional dentro de la plantilla.

También con las empresas se propone avanzar en este sentido. Se plantea implicar más a las empresas e instituciones públicas desde espacios de encuentro no formales donde nutrirse de ideas para mejorar procesos de forma mutua.

Por último, se recoge una una propuesta concreta para promover la colaboración del personal interno y ciudadanía en los cursos de formación. Es decir, que ambos perfiles puedan dar y recibir formación. A esta propuesta se añade la necesidad de valorar al personal interno facilitándole formar al resto de compañeros/as.

5.2. Conclusiones

A lo largo de los últimos meses hemos realizado, desde el equipo coordinador, un trabajo intenso de re-conocimiento del Servef y sus distintas funciones y áreas de trabajo,

buscando conocer en profundidad la entidad, sus departamentos, así como a las personas beneficiarias de los servicios que ésta ofrece.

A través de los distintos formatos y soportes ya descritos y considerando la información de procesos previos, hemos podido entrar en contacto con las distintas realidades que configuran la entidad, adquiriendo una perspectiva amplia de las dinámicas de la misma. Aunque el contexto es complejo, hemos podido detectar una serie de aspectos que nos parecen clave tratar en tanto en cuanto dan pie, a nuestro juicio, a la generación de gran parte de la problemática.

Visión y Autoconciencia Colectiva

Uno de los aspectos clave detectados durante todo el proceso es la dificultad de la entidad para comunicar de forma clara sus objetivos, funciones, valores y misión tanto a la ciudadanía como a parte de su personal interno. Encontramos una notable carencia a la hora de construir una conciencia colectiva sobre lo que es el Servef dentro de su propio ecosistema.

Se ha podido detectar que, entre la ciudadanía, la entidad se percibe a priori como un “espacio de necesidad” al que recurrir cuando se han agotado otras alternativas y, en gran medida, como trámite necesario para poder acceder a otras gestiones. En este sentido, vemos que los usuarios desconocen la totalidad de las funciones y oportunidades que el Servef ofrece, atribuyéndole incluso otras que no le son propias y, en consecuencia, tildando su funcionamiento como poco útil. La percepción pública de la institución es confusa. El Servef no se percibe generalmente como un espacio que permite construir y crecer fuera de una situación problemática.

Este problema, aunque con dinámicas distintas, se extiende al interior de la entidad. Buena parte del personal que ha participado en este proceso asocia su trabajo al paro y a la necesidad, a la vez que remarca la frustración al considerar, en ocasiones, inútil la labor que desempeñan. Esta situación se suma al reconocimiento del personal de la falta de perspectiva amplia sobre los valores, misión y funciones que la entidad desempeña, señalando que una mayor comprensión de esto facilitaría su trabajo y motivación por lo que hacen.

Lo señalado en el punto anterior creemos que viene generado, entre otras cosas, por la ausencia de una estrategia de comunicación corporativa, tanto a nivel interno como externo de la entidad, que sea lo suficientemente potente e innovadora capaz de conectar con su público objetivo e involucrar al personal como parte misma de la estrategia.

Lo humano / Lo relacional

A lo largo del proceso se ha mencionado desde diversos espacios y perfiles participantes la importancia de revisar “lo humano” que une a las personas del ecosistema Servef para enfrentar la carencia de espacios donde cuidar lo relacional. A continuación se desarrolla este aspecto a distintos niveles.

Por un lado, la ciudadanía usuaria del servicio reivindica un trato más cercano y humano desde la entidad. La introducción de la tecnología y la Administración electrónica en la entidad ha agilizado muchos trámites y cuenta con gran apoyo dentro del personal, pero deja en evidencia la brecha digital existente. Esta situación de transición provoca por parte del personal, trabajo extra en trámites y, por parte de la ciudadanía, exclusión de ciertos colectivos y grupos poblacionales.

A nivel interno, buena parte del personal manifiesta una buena relación con el resto de compañeras y compañeros pero revela la carencia de espacios relacionales donde construir lazos de confianza y un mejor ambiente de trabajo que favorezca la motivación. La necesidad de espacios relacionales más informales o en entornos ajenos al laboral donde construir ambiente de equipo son una reivindicación repetida a lo largo del proceso.

También manifiesta la necesidad de mejorar la acogida de la ciudadanía en las oficinas de empleo, apuntando incluso a lo oportuno de contar con instalaciones que posibiliten una mejor atención y cuidado personal y grupal de la ciudadanía usuaria. No todas las oficinas cuentan con un diseño que facilite el trato con diferentes colectivos, en especial con personas con una situación personal delicada.

Por otro lado, empresas y entidades colaboradoras que han participado en los talleres demandan la creación de espacios donde poder encontrar a posibles futuros trabajadores, fuera de los cauces y entornos de selección tradicionales, para poder conocer mejor cómo es el contexto personal.

Espacios de colaboración y Sinergia. Innovación organizativa

Estrechamente vinculado a los problemas de comunicación interna y carencia de espacios relacionales encontramos, además, un déficit de espacios, herramientas y metodologías colaborativas que faciliten entornos de construcción colectiva capaces de involucrar a los distintos agentes del Servef para así hacer más eficiente el funcionamiento de la entidad.

A nivel general, la visión transversalizadora existe en mayor medida en los niveles más altos de la estructura organizativa (Subdirecciones) pero en cuanto más se desciende en la estructura, menor es esta perspectiva transversal. Con ello, se detecta como consecuencia la falta de fluidez en la comunicación de abajo a arriba, como lo hace de arriba a abajo.

En base a las entrevistas, talleres y encuestas, se intuye que existe una colaboración espontánea entre los trabajadores. Pero se detecta la necesidad de una estrategia coordinadora capaz de crear estructuras capaces de activar mecanismos de inteligencia colectiva a todas las escalas y de forma dilatada en el tiempo.

Un reflejo de lo anteriormente expuesto se puede ver en herramientas digitales eficientes que permitan estos procesos. La herramienta coordin@ es una buena iniciativa pero debe ser mejorada a fondo. Se trata, además, de una herramienta que únicamente utiliza una Subdirección, que si bien transversaliza la misma, no facilita la comunicación con otras.

En este proceso se ha podido presenciar prácticas de gran valor relacional, y con buenos resultados, que están teniendo lugar en algunas oficinas, Subdirecciones o departamentos, no eran conocidas por buena parte del resto de la entidad. Espacios como el Club de Empleo, desarrollado por los CSE de Silla e Isabel La Católica (Alicante) o los grupos de trabajo sobre procesos internos de la Subdirección de Inserción Laboral abren la oportunidad de visibilizar prácticas positivas para que no ocurran de manera puntual y aislada, sino que trabajando en red y de manera abierta puedan tener un gran impacto en la entidad.

6. Líneas de acción

En el presente apartado planteamos una serie de ámbitos a tratar como respuesta a la situación analizada a lo largo de los apartados anteriores. A tal fin, proponemos unas líneas guía que recogen distintas acciones orientadas a hacer frente a aquellos aspectos que consideramos que afectan al funcionamiento de la organización.

Antes de proceder a su desarrollo nos parece importante destacar que, a pesar de la rigidez de la estructura de la administración pública, **existe mucho espacio para promover multitud de acciones innovadoras**. Como afirma Amalio Rey: “las limitaciones normativas y organizativas no son un impedimento para que se puedan producir cambios significativos en los procesos y servicios si existe el interés y la convicción de impulsarlos. La clave está en reconocer los espacios que podemos cambiar nosotros y evitar esa práctica tan poco saludable de echar balones fuera.”

En este sentido, nos parece clave partir de una premisa general: la necesidad de entender este proceso de transformación como un proceso de todas y todos. Éste #NouServef es un proceso que debe construirse colectivamente por todas las personas que forman parte del ecosistema de la entidad.

6.1. Puesta en valor del factor humano del Servef

Centrarse en las personas como punto de partida.

Relación entre el personal interno

No hay mejor representante de una organización que una plantilla comprometida, feliz y con un fuerte sentimiento de pertenencia y corresponsabilidad para con la entidad en la que trabaja.

En este sentido nos parece clave empezar a activar espacios relacionales internos a la organización con un carácter más informal. Trabajar en espacios que conectan a las personas desde intereses y contextos ajenos a lo laboral, lo que favorece el fortalecimiento de las relaciones también en el entorno de trabajo. Espacios como Work Café³, bancos de tiempo, o incluso **actividades más cotidianas**, como pueden ser desayunos compartidos. También desde la organización se pueden promover grupos para la gestión de actividades para el ocio y Team-Building⁴. Éstas pueden estar **autogestionadas e incluso autofinanciadas**.

Otro aspecto en el que trabajar es la gestión de la experiencia y habilidades del personal interno para mejorar la eficiencia de la plantilla. Se ha detectado que el alto grado de

³ Un WorkCafé es un espacio dinámico que conecta a las personas con sus compañeros/as, su trabajo y su organización. Transforma el espacio destinado a la cafetería corporativa tradicional en un destino donde poder conectar, colaborar, concentrarse e innovar. (Definición de Steelcase)

⁴ El Team Building o "construcción de equipos", es un término colectivo para definir un conjunto de actividades que busca formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales dentro de un grupo. Actualmente es una de las herramientas clave en el desarrollo organizacional y es aplicado a diversos tipos de grupos como son unidades militares, equipos deportivos, tripulaciones de vuelo, equipos de trabajo, altas gerencias en empresas e incluso grupos escolares entre otros. (Definición de Wikipedia)

interinidad y temporalidad que necesita un acompañamiento por parte del personal provoca serios problemas en la productividad de ciertos equipos. Es necesario trabajar en un “**pack de bienvenida**” capaz de acompañar, formar e integrar a nuevas trabajadoras y trabajadores para suavizar su proceso de llegada, así como su impacto sobre la plantilla ya activa.

Relación con la ciudadanía

Recuperar el contacto y atención personal con la ciudadanía apostando por mejorarla. Para ello, establecer **espacios de bienvenida** a la ciudadanía en los centros con personal formado a tal fin, al igual en atención telefónica y atención digital durante un horario determinado son algunas de las soluciones más directas.

Otra propuesta interesante puede ser la apertura de espacios para actividades en grupos ciudadanos, o incluso de **espacios más informales** donde ciudadanía y personal puedan encontrarse en un entorno distinto. En este sentido, una buena iniciativa ya en marcha nos parece El Club de Empleo, como una práctica a estudiar para la implementación en centros.

A nivel interno se considera que debe cambiar la denominación de “**clientes**” a “**ciudadanía**”. Pues el nuevo término define de manera más acertada la relación que la plantilla debería tener en una organización colaborativa.

Servef, empresas y ciudadanía

Cada vez más las empresas están virando hacia esta perspectiva más centrada en las personas, en lo humano de su plantilla. A lo largo del proceso, y ante el enfoque que del mismo hemos planteado desde la coordinación, los participantes vinculados al sector privado han manifestado su interés en las oportunidades que el Servef puede brindar para trabajar este aspecto en el mundo empresarial.

Activar **espacios de formación y apoyo a las empresas** con el objetivo de ofrecerle un contexto innovador para sus estrategias de recursos humanos. Las empresas han comunicado que la selección de los empleados representa un punto clave de su actividad. Sin embargo, no parecen disponer de espacios y procesos realmente adaptados a sus necesidades. El problema mayor tiene que ver con "lo relacional". Las empresas son, antes de nada, un conjunto de personas. Por ello es importante que en la selección se dé mucha importancia a lo humano.

Se propone un **espacio de encuentro entre demandantes de empleo y empresas**, donde el foco está más bien en una conversación y un proceso de co-aprendizaje más que en la selección. Es decir, que en este espacio no se procede a ninguna selección de posibles empleados, simplemente se promueve el diálogo entre demandantes de empleo y emprendedores, para que se conozcan mejor y tengan ambas partes una visión más amplia y concreta de la realidad: de las necesidades y potencialidades de cada una.

6.2. Comunicación corporativa

Una comunicación hecha por y para todo el ecosistema de la entidad.

Construcción colaborativa de una nueva marca.

A lo largo del documento ha quedado patente que es necesaria una estrategia de comunicación que transmita tanto a nivel interno como externo qué es el Servef, cuál es su objetivo social y sus valores. A estos aspectos, tras #NouServef podemos añadir otros como su imagen corporativa o su cultura organizacional.

El Servef desarrolla actividades, eventos y noticias que implican a todo su ecosistema: empresas, entidades colaboradoras, ciudadanía, etc. Estructurar una **red de comunicación territorializada** capaz de visibilizar toda la actividad que se tiene a nivel global y local es un paso fundamental para hacer llegar a la ciudadanía el trabajo que se realiza dentro de la entidad. Por ello, se apuesta por una coordinación desde Servicios Centrales que tenga conexión con nodos comunicativos en cada Subdirección, Servicio Territorial, CSE y CSF. Ésta se apoyará en una **nueva imagen de marca que exprese los nuevos valores** ligados al Servef y recogidos, en gran parte, durante el proceso.

Es necesaria así una estrategia de comunicación corporativa innovadora capaz de trascender la comunicación unidireccional para empezar a establecer un **sistema comunicativo pluridireccional** capaz de involucrar a los distintos agentes del ecosistema Servef para generar así una **cultura organizacional compartida**. Hoy en día y cada vez más los medios sociales cuentan con mayor credibilidad que las formas tradicionales de publicidad. En este sentido es clave ser capaces de generar un entorno participativo y de confianza donde todo el personal se siente comprometido e identificado con los valores y misión de la marca y sean capaces de liderar la comunicación. **El personal como “embajador”**.

Una identidad compartida es el principio de cambio para sentir propia la marca a la que se representa. Se estaría hablando de personas que trabajan en el Servef y que pueden comunicar de una manera clara y directa los servicios de la entidad a través, por ejemplo, de vídeos tutoriales o visitas guiadas a centros de formación.

Por último, se incide en la comunicación y visibilización de buenas prácticas. Valorar las **experiencias experimentales positivas** dentro de la entidad, abrirlas a debate en encuentros físicos y/o digitales, para mejorarlas e intentar implementarlas en otros ámbitos o territorios. En definitiva, poner en valor las buenas prácticas y a las personas proactivas e implicadas en la mejora de Servef.⁵

Canales y formatos comunicativos

⁵ Ejemplos:

BHERRIA. Ágora para la nueva ciudadanía. bherria.eus/es. Espacio para el encuentro físico y online donde compartir conocimientos, experiencias y debates, tomando como base proyectos de participación e innovación social que ya están en funcionamiento en la Administración. Tiene como objetivo impulsar la construcción de un lugar de encuentro para la reflexión y el aprendizaje desde experiencias actuales de participación ciudadana y acción social, así como explorar nuevos cauces y proyectos que refuercen los valores ligados a la participación y el voluntariado, desde la Administración Pública en Euskadi.

CLUB DE INNOVACIÓN. Interacción entre administraciones www.clubdeinnovacion.es Plataforma para la visibilización de buenas prácticas www.clubdeinnovacion.es/categoria/buenas-practicas

Los públicos a los que se dirige el Servef son múltiples y utilizan diferentes canales comunicativos. Diversificar **la comunicación de la marca**, más allá de los servicios y centrándose **en los valores**, es un aspecto que se puede trabajar desde ámbitos con los que se considera que deben surgir sinergias como el del urban marketing, la construcción y acción colectiva en espacio público, las redes sociales o los eventos de networking.

Además, se apuesta en los campos tradicionales de **comunicación**, como son la **impresa**, el trabajo de nuevos formatos informativos que simplifiquen y estructuren la información y permitir un acercamiento en la transmisión de la misma; o la **página web**, desde donde se debe trabajar para garantizar un acceso sencillo, directo y claro hacia cualquier servicio o información.

El Servef más allá del desempleo

Para todas las mejoras propuestas dentro de este apartado de comunicación hay un inicio fundamental. Comunicar para dejar de asociar los datos de personas paradas al Servef.

Se trata pues de posicionar Servef como **una entidad desde la que trabajar e innovar en el ámbito de la economía y empleo**. Un espacio que se preocupa de manera integral por ámbitos que van más allá de sus servicios asignados: emprendeduría start-up, organización colaborativa de equipos, nuevas fórmulas políticas para afrontar "la era del fin del trabajo", etc.

6.3. Espacios de oportunidad Servef

Una red de espacios para conectar con el territorio

El Servef cuenta con una potente infraestructura a nivel de instalaciones. La red de centros distribuidos por todo el territorio configura una enorme oportunidad para conectar de diversas formas con la ciudad si se ponen al servicio de otras actividades. Sin olvidar el esfuerzo que se requiere en gestión, entendemos que los espacios de Servef presentan un enorme potencial como una **infraestructura de activación productiva de las ciudades**. Nos referimos a la posibilidad de utilizar los centros con sus servicios de orientación y formación como espacios que se abren a dinámicas de experimentación y producción colectiva entorno a proyectos concretos, como pueden ser la fabricación digital, los espacios de co-working o los modelos de laboratorios ciudadanos y living lab⁶, con alianzas estratégicas con otras administraciones locales, pequeñas empresas y universidades.

6.4. Transformación organizativa

Co-diseño de la entidad

⁶ *Un Living Lab es un banco de pruebas reales y un entorno de experimentación donde los usuarios y los productores pueden co-crear innovaciones. Los Living Labs se caracterizan por la Comisión Europea como las Alianzas Público-Privado-Personas (PPPP) para la innovación abierta impulsada por los usuarios. Los Living-Lab se basan en cuatro actividades principales:

- Co-creación: co-diseño de los usuarios y de los productores
- Exploración: el descubrimiento de los usos emergentes, los comportamientos y las oportunidades del mercado
- Experimentación: la implementación de escenarios "en vivo" dentro de las comunidades de usuarios
- Evaluación: evaluación de conceptos, productos y servicios de acuerdo a criterios socio-ergonómico, socio-cognitivo y socio-económicos.

(Definición de Parc Científic de la Universitat de València)

Como nos cuenta Amalio Rey, experto en procesos de Inteligencia Colectiva y Design Thinking aplicado a la transformación de organizaciones, la innovación pública no puede ser igual que la privada. Ni por medios, ni por fines.

“Por ejemplo, la idea tan socorrida de considerar a la ciudadanía como clientes contribuyó en su momento a introducir mejoras en la calidad de la provisión de servicios públicos pero ahora es un modelo insuficiente y agotado porque coloca a lo/as ciudadano/as en una postura pasiva, los convierte en personas ajenas al diseño y producción del servicio, como si su único papel fuera elegir, pagar y reclamar si no quedan satisfechas. Como leía en algún sitio, su relación con la Administración no puede ser rebajada a la que podría existir entre un restaurante y sus clientes. Los retos actuales del sector público exigen una mayor participación ciudadana en el co-diseño de las políticas y los servicios que recibe; además de que se respeten y privilegien principios básicos de la gestión pública como la equidad, la igualdad de oportunidades, la solidaridad y la co-responsabilidad cívica de la ciudadanía.”

Para avanzar en una transformación en línea con todo lo que ya se ha planteado más arriba se abren algunos enfoques que considerados estratégicos para habilitar cambios importantes en el funcionamiento del Servef.

Espacios de construcción colectiva fuera de las lógicas representativas

Las jerarquías y los protocolos de trabajo de las grandes organizaciones nos han acostumbrado a manejar las relaciones y los procesos colectivos en base a una lógica estrechamente relacionada con la participación de representantes de determinadas facciones, áreas, departamentos, etc.

Frente a este modelo proponemos, como utilidad más proactiva y creativa, **activar espacios de trabajo que funcionan en base a las voluntades emergentes**, es decir, aglutinando a aquellas personas que de forma espontánea quieren participar de procesos que salen de las obligaciones cotidianas y que son percibidos como útiles para la mejora general de la organización.

Para que estas prácticas funcionen hay que **seguir ciertos protocolos**. El grupo tiene que ser abierto e inclusivo. Es decir, que se configura por la participación de cualquier persona y tiene que permitir a nuevas personas implicarse; aún cuando el grupo ya ha empezado a trabajar. Es, además, esencial publicar y dar a conocer los resultados de los trabajos para garantizar la máxima transparencia. Para ello se sugiere aprovechar los medios digitales. La comunicación continua debe permitir a los que no están participando activamente tener conocimiento de lo que se está trabajando y cómo está avanzando, de manera que en cualquier momento pueda incorporarse contando con toda la información previamente producida.

De la misma forma es útil **habilitar diferentes formatos y espacios de colaboración** de manera que diferentes perfiles de personas, con diferentes necesidades y estilos de vida diversos, puedan implicarse en el proceso en general. Aquí también la complementariedad con la dimensión digital puede aportar mucho.

Siguiendo estas líneas generales conseguimos que las personas se sientan realmente **implicadas y comprometidas**, puesto que se activan por una voluntad propia y no para “proteger”, “defender” o “representar” a un grupo concreto.

Modelos de gobernanza distribuida

El tamaño, la configuración interna y la presencia en un amplio territorio hacen al mismo tiempo que el Servef sea un gigante de difícil gestión pero también con una gran oportunidad para alcanzar grandes resultados. Para poder **aprovechar las ventajas de su tamaño y de su presencia en el territorio** se sugiere promover algunas experiencias de gobernanza distribuida que puedan acompañar o complementar la gobernanza centralizada ya existente.

Este principio, esta gobernanza, tiene que ver con **la misma lógica de los grupos de trabajo sin representatividad**. Consiste en favorecer la activación de grupos de forma adhocrática, es decir, espontánea; pero con capacidad de proponer cambios y soluciones que afecten a toda la estructura.

Para ello hay que estructurar una serie de protocolos que habilitan a cualquier persona interna al Servef para activar un nuevo grupo de trabajo que pueda profundizar en la búsqueda de nuevas soluciones de trabajo interno.

La creación espontánea de estos grupos debería seguir un **protocolo sencillo y transparente** y tendría siempre en cuenta que sus propuestas tienen que llegar a los directivos responsables directos. Por otro lado, siempre tendrían que averiguar si ya existe un grupo que está trabajando en ese mismo tema y, en caso afirmativo, el protocolo debería permitir a los interesados a confluir directamente en el grupo ya existente.

Hablamos, por lo tanto, de activar un protocolo que pueda considerarse **sistémico**. Es decir, que no esté relacionado exclusivamente a un momento de transformación de la estructura, sino que esté siempre activado. Saliendo de la lógica de la excepción es cuando mejor puede funcionar, porque se entiende ya como una práctica instaurada. De esta forma evitamos que esta propuesta se interprete como una simple acción de comunicación, promoción o propaganda interna para promover un nuevo equipo directivo.

Este modelo que tiene que ver con un enfoque más adhocrático puede en realidad también ayudar a definir prioridades que acaban teniendo además una mayor capacidad para captar la atención del personal interno y, por ende, conseguir una mayor implicación con una mayor probabilidad de éxito.

Hibridación físico-digital

La relación entre la dimensión física y la dimensión digital, se sigue promoviendo desde una perspectiva bastante naif. A menudo seguimos actuando como si se tratara de dos dimensiones que no tienen capacidad de influenciarse mutuamente. Más concretamente existe constantemente el peligro de entender lo digital como una réplica de lo físico.

Proponemos una reflexión muy amplia que permita entender como todo el Servef se puede repensar desde una **perspectiva integral donde lo digital y lo físico están constantemente conectado y se influyen de forma continuada**. Entendemos que

ésta puede ser la clave para promover una integración más fuerte de todos los protagonistas internos y externos del ecosistema Servef.

La hibridación físico-digital puede abrir muchas puertas para dejar de entender la entidad como la agencia del paro, activando nuevos procesos que conectan con diferentes comunidades de práctica y foros de innovación, con capacidad de activación de muchos proyectos experimentales con acciones concretas en el territorio, desde la colaboración con otras administraciones públicas, el sector privado, la ciudadanía y las universidades.

Inprendimiento Mutuo

El **inprendimiento** (in-prendimiento) es una metáfora que podemos utilizar para referirnos a aquellas **personas con actitud emprendedora que actúan dentro de una organización**. Son personas que tienen capacidad y voluntad para mejorar desde dentro la organización en la que trabajan y no necesariamente lo hacen desde una posición de poder.

Esta que entendemos ya como una buena práctica necesita, a nuestra forma de ver, el atributo de “mutuo”. Es decir, que tendríamos que ser capaces de **crear los espacios para que diferentes inprendedores puedan colaborar** y ayudarse para que las propuestas de innovación se alimenten entre ellas y puedan generar mejoras mucho más orgánicas y escalables. Esta promoción del *inprendimiento* mutuo tiene que ver también con la capacidad de una organización de visibilizar los talentos presentes ofreciéndoles el espacio para expandir su capacidad.

Normalmente las personas con más talento pueden encontrar en una organización tan grande como el Servef obstáculos. A menudo, destacar o ser una persona proactiva puede llegar a molestar. Es común la situación en la que una persona detecta un problema e intenta cambiarlo, pero sus propios compañeros generan un rechazo directo a ese cambio y pueden acabar generando un rechazo hacia esa persona. Por esta razón puede ser útil habilitar otros espacios donde estos talento pueden tener más capacidad de *inprendimiento* y donde, además, puedan conectar con otras personas con el mismo espíritu, generando sinergias y proyectos positivos para todos.

Este tipo de espacios es interesante que se entienda además como un entorno de desarrollo de competencias donde favorecer el desarrollo de aquellas habilidades y competencias en que destaquen estos *inprendedores* y que son necesarias para facilitar el desarrollo personal y de la entidad. Para esto necesitamos una estrategia que fije las prioridades y retos a responder.

Hacia un Servef feminista

Como ya se ha comentado anteriormente es clave trabajar en la configuración de espacios relacionales. Cuando entendemos como objetivo de una organización alcanzar eficiencia en sus servicios es fácil acabar generando estructuras demasiado enfocadas en la productividad que desatienden los cuidados al personal. El Servef, sin embargo, lleva implícito en su actual funcionamiento una política conciliadora a nivel personal-laboral, pero si se quiere innovar en la organización, necesita **traspasar esas políticas de cuidado de manera transversal a la entidad**.

El sentimiento de pertenencia, el trabajo en equipo y la importancia de lo “reproductivo” entendido como la atención a los cuidados y la empatía como valor de una organización, sin excluir lo productivo, es donde parece clave aportar un **enfoque feminista** que defiende, en

su aplicación a grandes organizaciones, entre otros aspectos, la necesidad de trabajar en dinámicas que permitan una mayor inclusividad en la toma de decisiones y un apoyo constante al cuidado de los valores relacionales, transversales a cualquier género.

Para los **procesos de inteligencia colectiva** que se quieren activar en el #NouServef se encuentra la evidente presencia del que llaman “factor C”. “Éste no está fuertemente correlacionado con la inteligencia individual promedio o máxima de los miembros del grupo, pero está correlacionado con la sensibilidad social promedio de los miembros del grupo, la igualdad en la distribución de turnos conversacionales y la proporción de mujeres en el grupo.”⁷ Es decir, que en equipos donde cada vez **se valora más la comunicación, la empatía y la gestión de equipos**, se requiere que éstos tengan un alto nivel de “sensibilidad social”, pues son aquellos que trabajan de forma más inteligente colectivamente. Una “sensibilidad social que tiene que ver con cuán bien los miembros del grupo perciben las emociones del otro”, y está demostrado que los equipos con mujeres tienen más desarrollada esa sensibilidad⁸; entendiendo ésta como heredada, no innata.

Con todos estos factores presentes, se considera al Servef, una entidad donde casi el 70% de la plantilla son mujeres y muchas de ellas ocupan puestos de responsabilidad, como el entorno idóneo desde el que experimentar nuevas formas organizativas que innovan desde una perspectiva, también, feminista.

La tecnología como catalizador

A lo largo tanto de este proceso como de este documento hemos hecho referencia en distintas ocasiones al papel de la tecnología en la relación del Servef con la ciudadanía y su plantilla. La tecnología tiene una enorme capacidad transformadora pero si no se utiliza bien puede tener resultados opuestos a lo esperado. En este caso, volviendo a “lo humano”, creemos que **la tecnología puede ser una herramienta muy potente para volver a lo relacional**.

Entender las tecnologías como un medio para conectar y acelerar estas dinámicas distribuidas y de inteligencia colectiva. Herramientas tan sencillas como la videoconferencia pueden facilitar, por ejemplo, un contacto más humano y bidireccional desde Dirección con otras áreas.

El uso de tecnologías de la nube y distintas herramientas de trabajo sincronizado puede, por ejemplo, favorecer la edición de archivos y el trabajo simultáneo, haciendo posible la apertura de procesos a otras personas de manera diferida y dilatada en el tiempo.

En definitiva, las tecnologías de la comunicación bien utilizadas pueden permitirnos construir una infraestructura donde el sistema de gestión y selección es abierto, parecido al que se utiliza en el ámbito del desarrollo del software libre. En lugar de tener un organismo que “transforma” desde arriba incluye en su estructura de gobierno procesos y dinámicas que nacen desde abajo y otorga libertad a otras personas para actuar en red y **en procesos de creación colectiva; potencia y apoya las actividades, proyectos e iniciativas que considera más positivas y útiles para la entidad y otorga un mayor protagonismo a empleados y ciudadanía, dándoles la posibilidad de empoderarse e iniciar transformaciones de forma directa**. Todo esto no puede funcionar sin un marco lo

⁷ Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi, Thomas W. Malone. Science, September 30, 2010.

⁸ Collective intelligence: Number of women in group linked to effectiveness in solving difficult problems. MIT. October 2, 2010.

suficientemente abierto dentro del que estas tecnologías puedan funcionar de forma abierta e inclusiva.

6.5. Plan estratégico #NouServef

Continuidad de los nuevos espacios de construcción colectiva

Todo lo arriba mencionado requiere ser incorporado a una estrategia planificada que fije **prioridades y retos en los ámbitos trabajados en el proceso #NouServef** para responder de una manera más pormenorizada. A pesar de que lo anteriormente expuesto puede contar con una fuerte componente de autogestión, debe contar, sobretodo en fases iniciales, con un trabajo de gestión, aceleración y mantenimiento hasta que ciertas **dinámicas se consoliden**. Es preciso, por tanto, redactar una estrategia y contar con el equipo y presupuesto necesario.

Por otra parte parece clave apuntar lo fácil que es en este tipo de organizaciones caer en el error de esperar a contar con la situación y condiciones idóneas (presupuesto, equipo, tiempos,etc.) para iniciar cambios. Esta actitud puede dilatar los tiempos, generar desconfianzas y reticencias en personas ya activas y, finalmente, obstaculizar e incluso paralizar procesos de transformación como #NouServef.

En su lugar, parece más interesante **comenzar a detectar nichos de actuación, dinámicas emergentes y personas ya activas** que empoderar para empezar a activar iniciativas concretas, pequeñas conquistas, que vayan generando confianza colectiva y sumando más personas al proceso. De nuevo, el éxito no se mide en números, sino en la capacidad de activar espacios de construcción colectiva con resultados concretos.

6.6. Tabla resumen

L1 **Puesta en valor del factor humano del Servef** Centrarse en las personas como punto de partida

Relación entre el personal interno	<ul style="list-style-type: none"> - Activar espacios relacionales informales internos - Promover actividades internas autopromovidas, autogestionadas y autofinanciadas. - Trabajar un “kit de bienvenida” para personal interno.
Relación con la ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer espacios de atención a la ciudadanía más personales. - Abrir espacios de relación informal con ciudadanía.
Servef, empresas y ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> - Activar espacios innovadores de formación y apoyo. - Abrir espacios de co-aprendizaje empresa-Servef-Ciudadanía.

L2 **Comunicación corporativa** Una comunicación hecha por y para todo el ecosistema de la entidad

Construcción colaborativa de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de una red de comunicación territorializada. - Trabajar una nueva imagen de marca ligada a nuevos valores. - Comunicar de manera pluridireccional. - Poner en valor al personal interno como elemento comunicador.
--	--

- Comunicar experiencias experimentales positivas.
- Canales y formatos comunicativos
 - Explorar nuevos canales desde los que transmitir nuevos valores.
 - Estructurar y simplificar la información para la comunicación impresa.
 - Evolucionar la página web hacia un portal más intuitivo y cercano.
- El Servef más allá del desempleo
 - Trabajar e innovar en los campos del empleo y la economía.

L3 Espacios de oportunidad Servef **Una red de espacios para conectar con el territorio**

- Fomentar el uso de los Centros Servef como infraestructura para la activación productiva del territorio.

L4 Transformación organizativa **Co-diseño de la entidad**

- Espacios de construcción colectiva fuera de las lógicas representativas
 - Activar espacios de trabajo en base a las voluntades emergentes.
 - Establecer protocolos que aseguren el trabajo abierto y transparente de los nuevos grupos de trabajo.
- Modelos de gobernanza distribuida
 - Promover experiencias de gobernanza distribuida que acompañen a la existente.
- Hibridación físico-digital
 - Establecer mecanismos de trabajo que aprovechen el potencial de ambas dimensiones.
- Inprendimiento* mutuo
 - Crear espacios para fomentar el emprendimiento interno en la entidad.
- Hacia un Servef feminista
 - Trabajar las políticas de cuidados de manera transversal.
- La tecnología como catalizador
 - Fomentar el uso de herramientas digitales para conectar y acelerar dinámicas distribuidas.
 - Favorecer la creación colectiva y la acción directa a partir del uso de la tecnología.

L5 Plan estratégico #NouServef **Continuidad de los nuevos espacios de construcción colectiva**

- Establecer prioridades y retos del proceso iniciado en planes estratégicos.
- Comenzar detectando dinámicas emergentes y personas ya activas.

7. Bibliografía

Massachusetts Institute of Technology (2 de octubre de 2010) Collective intelligence: Number of women in group linked to effectiveness in solving difficult problems. Disponible en: <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/09/100930143339.htm>

REY, Amalio. (8 de julio de 2017) ¿Cómo difundir “buenas prácticas” en grandes organizaciones? Disponible en <http://www.amaliorey.com/2017/07/08/como-difundir-buenas-practicas-en-organizaciones-grandes-post-542/>

RIFKIN, Jeremy. The zero marginal cost society. The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism. Palgrave Macmillan. New York , 2015.

FRATARELLI, Nicolás. La ciudad mediática: El espacio público como amenaza [en línea]. Revista Contratiempo nº3. Arte, Pensamiento y Política. 2011. [Consulta 12 de abril de 2013]. Disponible en Web: <http://www.revistacontratiempo.com.ar/fratarellicidad_mediatica.pdf>

CABELLO, Floren; FRANCO, Marta; HACHÉ, Alex. Hacia una web social libre y federada: El caso de Lorea [en línea]. Teknokultura Vol.9, nº1. 2012. [Consulta 5 de mayo de 2013]. Disponible en Web: <<http://teknokultura.net/index.php/tk/article/view/31>>

FUNDACIÓN RODRÍGUEZ; ZEMOS 98. Panel de control. Interruptores críticos para una sociedad vigilada [en línea]. Festival Audiovisual ZEMOS98. Sevilla, marzo 2007. [Consulta 8 de junio de 2013]. Disponible en Web: <http://www.zemos98.org/paneldecontrol/?page_id=63>

DI SIENA, Domenico. Espacios Sensibles [en línea]. Departamento de Urbanística y Ordenación del Territorio de la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid (UPM). Madrid, septiembre 2009. [Consulta 2 de febrero de 2013]. Disponible en Web: <<http://urbanohumano.org/castellano/espacios-sensibles-hibridacion-fisico-digital-para-la-revitalizacion-de-los-espacios-publicos/>>

DE WAAL, Martijn. 2014. The City as Interface: How New Media Are Changing the City? Editorial na010 publishers, Rotterdam.

CORSÍN JIMENEZ, Alberto. 2014. "The right to infrastructure. A prototype for open source urbanism" Environment and Planning D: Society and Space.

LEVY, Pierre 1994. L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace, La Découverte, Paris.