

**Propuesta de Programa de Formación tras la Evaluación del
Desempeño por Competencias de dos puestos de coordinación del
Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad del Servicio TIC
de la Universidad de La Laguna**

Alumna: María Vanessa Chávez Peña

Tutora: María Rosa Isla Díaz

**Trabajo de Fin del Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de
Recursos Humanos**

Universidad de La Laguna, curso académico 2018-2019

Índice

Resumen	2
1. Introducción teórica	3
2. Método	7
A) Contextualización de la organización y de los puestos de trabajo.	7
B) Participantes, Instrumentos y Procedimiento.	11
3. Resultados	13
4. Conclusiones.....	14
5. Proyecto de intervención.....	16
6. Referencias	20
7. Anexos	22
Anexo A1: Competencias técnicas y genéricas del puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios.	23
Anexo A2: Competencias técnicas y genéricas del puesto de Técnico especialista operaciones.	24
Anexo B1: Cuestionario de Conductas Esperadas del Jefe de coordinación de soporte a usuarios cumplimentado.	25
Anexo B2: Cuestionario de Conductas Esperadas del Técnico especialista operaciones cumplimentado.....	36
Anexo C1: Propuesta de plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios.	47
Anexo C2: Propuesta de plan de formación para el Técnico especialista operaciones.	55
Anexo D1: Cronograma propuesta plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios.	61
Anexo D2: Cronograma propuesta plan de formación para el Técnico especialista operaciones.	62
Anexo E: Cuestionario de satisfacción del alumnado con respecto a las acciones formativas realizadas.....	63

Resumen

La sociedad de la información y comunicación en la que nos encontramos demanda cada vez más una formación actualizada y especializada en las competencias que requieren los puestos.

El objetivo principal de este trabajo es hacer una propuesta de formación específica para cada puesto de trabajo tras la evaluación del desempeño por competencias de dos puestos del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad del Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Universidad de La Laguna.

Tras conocer las competencias técnicas y genéricas de cada puesto, se ha evaluado el desempeño competencial de cada ocupante con un Cuestionario de conductas esperadas (BES), y con los resultados obtenidos, se ha elaborado una propuesta de plan de formación para cada puesto.

Como conclusión, se puede decir que en los dos puestos analizados hay carencias formativas en algunas de las competencias a un nivel medio.

Palabras clave: análisis del trabajo, competencias, evaluación del desempeño, necesidades formativas y plan de formación.

Summary

The information and communication society in which we find ourselves demands more and more up-to-date and specialized training in the skills required by the positions.

The main objective of this work is to make a current proposal for specific training for each job after evaluating the performance by competencies of two positions in the User Support and Quality Management Area of the Information and Communication Technologies Service of the University of La Laguna.

After knowing the technical and generic competences of each position, the competence performance of each occupant has been evaluated with a Questionnaire of expected behaviors (BES), and with the results obtained, a proposal for a training plan for each position has been developed.

In conclusion, it can be said that in the two positions analyzed there are training deficiencies in some of the competences at a medium level.

Keywords: job analysis, competencies, performance evaluation, training needs and training plan.

1. Introducción teórica

A partir del análisis de un puesto de trabajo se puede llevar a cabo un análisis del perfil de competencias que requiere dicho puesto, y con la evaluación del desempeño por competencias del ocupante de ese puesto se conocen las necesidades formativas que tiene ese trabajador en dichas competencias. Tras lo que se puede proponer un programa de formación acorde a esas necesidades competenciales.

El análisis del trabajo se define como el “procedimiento de codificación, almacenamiento y recuperación de la información relativa al contenido de los puestos/tareas y a la asociación de estos contenidos con determinados atributos: clasificadorios o taxonómicos, de los propios puestos o de los ocupantes” (Hakel, 1986, p. 353, citado en Fuertes, 1994).

Gracias al análisis del puesto se conocen las competencias que debe cumplir un ocupante para realizar su trabajo de manera exitosa.

Existen diversas definiciones del término competencia, según Pereda, Berrocal y López (2002, p. 46), hace referencia a “un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta”.

Según la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional (BOE núm. 147, de 20/06/2002) la competencia profesional es el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.

En definitiva, las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas.

Existen dos tipos de competencias: las genéricas y las técnicas:

- Las competencias genéricas son competencias de cualidades profesionales, que son transversales en las organizaciones. Son un conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles, y se caracterizan por estar relacionadas con las habilidades de gestión necesarias para desempeñar distintas ocupaciones, con el nivel jerárquico de la ocupación, y son susceptibles de desarrollo y modificación mediante la experiencia (y la formación).

- Las competencias técnicas o de conocimiento o específicas. Son básicas e imprescindibles para el desempeño de un conjunto de funciones necesarias para el logro de los objetivos de la organización. Se caracterizan por estar relacionadas con lo académico y la capacidad de hacer, corresponden a una ocupación concreta, y con el contenido funcional de las ocupaciones. Estas competencias son susceptibles de modificación y aprendizaje mediante la formación y la experiencia. (Ministerio de Fomento - Puertos del Estado)

El perfil de competencias es un elemento común e integrador entre la organización y la gestión de las personas, que posee dos dimensiones: el perfil de competencias de una ocupación (lo que la organización demanda – requerimientos del puesto de trabajo) y de la persona (lo que el colaborador aporta). (II Convenio Colectivo de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias, 2005)

Es necesario conocer los dos tipos de competencias que requiere un perfil profesional determinado para elaborar un plan de formación ajustado. Y al revés, con la formación se adquieren, desarrollan y mantienen todas esas competencias.

En cualquier organización es necesario conocer siempre si existen necesidades formativas que puedan afectar a sus objetivos, ya que para alcanzar estos, el empleado debe adecuarse a los requerimientos de su puesto de trabajo con una formación adecuada, y así, abordar esos objetivos de forma más eficiente.

“Las organizaciones consiguen sus objetivos a través de las personas; y las personas consiguen los objetivos organizacionales haciendo uso de sus competencias. La formación es la herramienta fundamental de desarrollo y perfeccionamiento de tales competencias” (Página web Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife – Puertos de Tenerife).

“El Modelo de gestión por competencias parte de la definición de las capacidades y competencias necesarias para la adaptación al cambio y la selección de las realmente críticas para el desempeño de determinadas ocupaciones y en diferentes situaciones” (Ministerio de Fomento - Puertos del Estado).

Este modelo puede aplicarse a diversas políticas de recursos humanos, una de ellas es la evaluación del desempeño. Y los resultados de ésta última (nivel competencial y de consecución de objetivos) pueden utilizarse para gestionar otras políticas de recursos humanos como lo es la formación. El resultado de la

evaluación del desempeño es una fuente de información para detectar necesidades formativas a distintos niveles, individuales y/o colectivos. En este trabajo será a nivel individual, en el que cuando un empleado no consigue los resultados previstos es necesario establecer un plan de mejora individual. Algunas acciones de dicho plan pueden consistir en la asistencia a cursos de formación. (Torres, J.C., 2019)

La evaluación del desempeño tal y como es entendida actualmente, tiene como finalidad principal medir el desempeño de la persona dentro de su organización en las competencias y objetivos propios de su puesto de trabajo.

Hay varias maneras de evaluar el desempeño de un trabajador, una de ellas es mediante cuestionarios, como el Cuestionario de Conductas Esperadas (BES – Expected Behavior Scales), que, según Isla (2019), es una técnica escalar en el que se valoran dimensiones o competencias del trabajo en forma de ejemplos de conductas que se debería esperar de un trabajador.

Tras la evaluación del desempeño se conocen las carencias formativas que puede tener un trabajador en relación a las competencias que forman parte de su trabajo.

Según Green y Owen (2003) las necesidades de formación son parte de un proceso complejo en el que los cambios en el mercado exterior y en las políticas de la organización dan origen a un proceso de cambio continuo en las habilidades de los trabajadores.

“El análisis de las necesidades formativas juega un papel estratégico al proporcionar unas directrices en cuanto a qué deficiencias de cualificación deben ser subsanadas y cuál debería ser el perfil de los futuros trabajadores formados” (Ferreira y Abbad, 2013).

La detección de necesidades de formación se basa en la comparación de perfiles de competencias, como son las diferencias entre el perfil personal de un empleado y la ocupación que desempeña en la actualidad.

A partir de la detección de necesidades se elaboran los planes de formación que permitan, cuando los objetivos estratégicos y las necesidades organizativas lo hagan necesario, salvar estas diferencias. (Ministerio de Fomento - Puertos del Estado)

La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus

manos, y permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos. (Pineda, 2000)

Una de las funciones principales de la formación es que es productora de competencias.

Los programas de formación se diseñarán e impartirán con el objetivo de activar y/o desarrollar las competencias que los formandos necesitarán en su trabajo. Estos programas solo serán eficaces cuando el análisis de necesidades, la planificación y la impartición de los mismos se hacen dentro del marco definido por las exigencias de los puestos de trabajo. (Pereda, S. y Berrocal, F., 2001)

En este trabajo se procede a realizar una formación reactiva (Modelo Normativo), en el que el superior valora los déficits del ocupante respecto a los requerimientos del puesto. Las etapas para el diseño e implementación de un plan de formación son conocer la empresa, cuáles son sus objetivos, identificar las necesidades de formación, diseño, ejecución y evaluación del plan de formación. (Díaz, Hernández y Rolo, 2018, pp. 9 y 15)

El objetivo principal de este trabajo es la realización de una propuesta de acciones formativas para cada uno de los ocupantes tras su evaluación del desempeño por competencias.

Los objetivos específicos son delimitar las competencias técnicas y genéricas de cada puesto de trabajo, realizar a los trabajadores una evaluación de desempeño competencial con un cuestionario de conductas esperadas (BES), y posteriormente, proponer un plan de formación adaptado a las necesidades formativas de cada ocupante.

2. Método

A) Contextualización de la organización y de los puestos de trabajo.

Para elaborar un plan de formación el requisito previo es conocer bien a la empresa, y, por eso, a continuación, se describe el servicio de la organización implicado en este trabajo.

El Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Universidad de La Laguna (STIC ULL, en adelante) es el servicio donde se encuentran los puestos de trabajo a analizar y donde se va a centrar el objetivo principal de este trabajo.

Es un servicio de apoyo a la gestión, la docencia y la investigación y está constituido por una combinación de recursos humanos y materiales organizados para planificar, coordinar y gestionar los recursos de comunicación e informáticos de carácter general que soportan técnicamente, en el ámbito de las tecnologías TIC, las tareas de gestión universitaria, docentes e investigadoras.

Estas actividades convierten al Servicio TIC en un servicio transversal íntimamente ligado con todos los ámbitos universitarios, facilitando y promocionando el acceso a las tecnologías de la información y gestionando los recursos y servicios tecnológicos en el ámbito de las TIC, a fin de contribuir a los objetivos de la Universidad de La Laguna.

En su visión pretende ser un servicio reconocido por la comunidad universitaria como garantía de la mejora continua de los servicios prestados, la incorporación de nuevas funcionalidades, el incremento de la fiabilidad, el aumento de las prestaciones y la sencillez en el acceso y utilización, todo ello aspectos fundamentales para consolidar a la Universidad de La Laguna como una organización eficiente y moderna, accesible desde Internet, y con múltiples servicios TIC disponibles para los usuarios.

Sus principios y valores son Eficacia y Calidad, Equipo, Economía, Ahorro e Inversión, Cordialidad y Proximidad, Respeto, Medio Ambiente y Sostenibilidad, Iniciativa, y Ética y Moral.

Este servicio tiene su sede principal en el Edificio Central de la ULL.

El Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación cuenta con las siguientes áreas principales: Infraestructuras TIC, Servicios TIC, y Soporte al Usuario y Gestión de la Calidad. (<https://www.ull.es/servicios/stic/>)

Este trabajo se va a centrar en los dos puestos de coordinación del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad del Servicio TIC:

- Jefe de Coordinación de Soporte a Usuarios, cuyo actual ocupante es un hombre de 49 años y cuya categoría laboral es Técnico Especialista - Especialidad Informática – FP II Informática - Grupo III. En esta página web se encuentran un vídeo y cuatro fotos del puesto <https://photos.app.goo.gl/g6WxirZdgkZL5f3a7>, entre las que destaca:



Foto 1: Puesto de trabajo del Jefe de coordinación de soporte a usuarios.

- Técnico Especialista Operaciones (Mañana), cuyo actual ocupante es un hombre de 40 años y cuya categoría laboral es Técnico Especialista - Especialidad Física y Electrónica – FP II - Grupo III. Importante saber que este es un puesto de trabajo de reciente creación. En esta página web se encuentran un vídeo y tres fotos del puesto <https://photos.app.goo.gl/TCiRHXYmjFRt7npZA>, entre las que destaca:

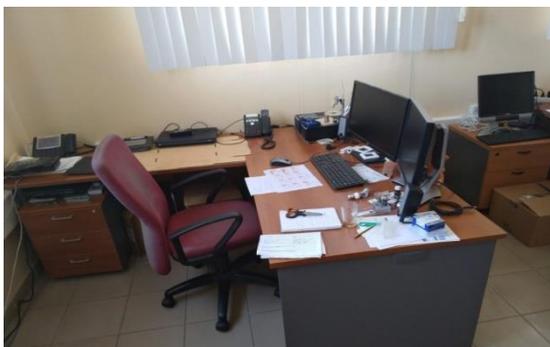


Foto 2: Puesto de trabajo del Técnico especialista operaciones.

En los siguientes organigramas se refleja lo descrito anteriormente:

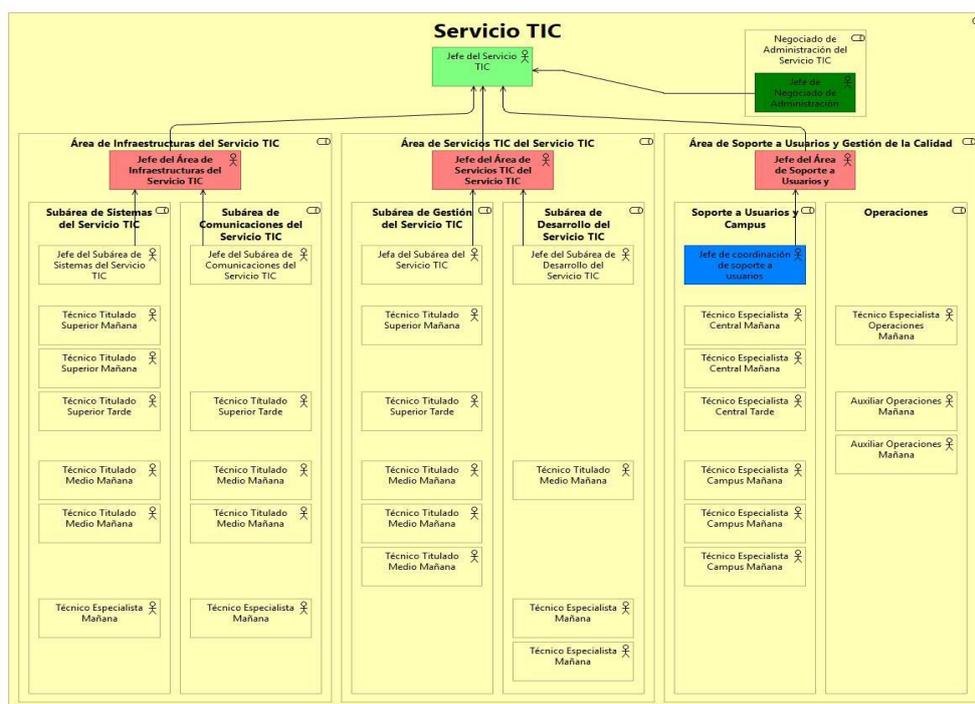


Figura 1. Organigrama STIC ULL señalando en azul la ubicación del puesto Jefe de coordinación de soporte a usuarios.

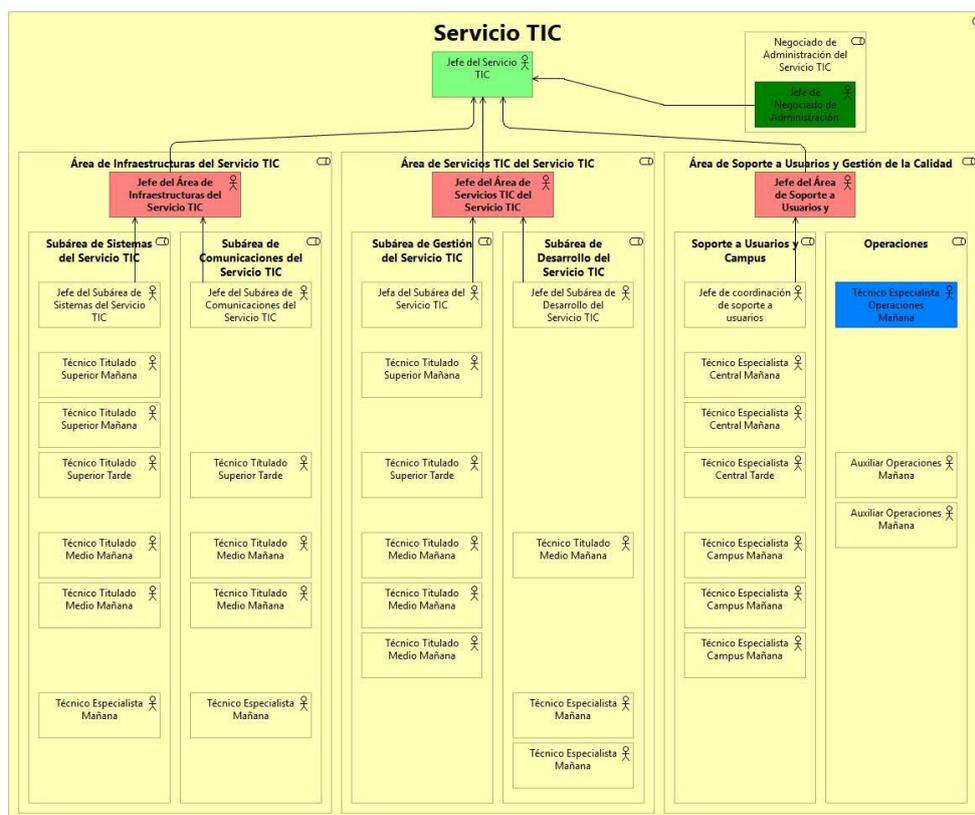


Figura 2. Organigrama STIC ULL señalando en azul la ubicación del puesto Técnico Especialista Operaciones.

Como se puede observar tanto el puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios como el puesto de Técnico especialista operaciones se encuentran enmarcados en el Área de Soporte al Usuario y Gestión de la Calidad, cuyas funciones generales están descritas en el Artículo 24 del Reglamento de Organización y Funcionamiento del Servicio TIC que se enumeran en el siguiente enlace: <https://www.ull.es/servicios/stic/reglamento-del-servicio-tic/#CapI>

A continuación se delimitan las funciones principales de cada puesto:

- La función principal del Jefe de coordinación de soporte a usuarios es la coordinación y gestión del grupo de técnicos que realizan el soporte a los usuarios de forma remota, por teléfono, chat y correo electrónico. Como técnico de soporte, también realiza dichas tareas cuando no está coordinando. Y en menor medida realiza pequeñas coordinaciones de algunas tareas en proyectos.
- La función principal del Técnico especialista operaciones es coordinar las actuaciones de operaciones in-situ en los diferentes edificios de la ULL. También realiza actuaciones de comunicaciones y soporte en los campus y edificios cuando no está coordinando. Y se encarga de tareas y acciones relacionadas con despliegue de proyectos en los edificios y campus coordinándose con empresas prestadoras de servicio.

Como se observa en las funciones de cada puesto, los ocupantes realizan las mismas tareas que sus subordinados, esto es porque tienen aproximadamente un 95% de funciones similares con respecto a sus trabajadores. A diferencia de ellos, su trabajo se centra en coordinar y gestionar a sus equipos en dichas tareas.

Otro organismo importante a tener en cuenta es el de la Comisión Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Crue Universidades españolas (CRUE: Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas), (CRUE TIC, en adelante).

La misión del CRUE TIC es asesorar y proponer a Crue Universidades Españolas cuantos temas se consideren oportunos en el ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones para mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia de las universidades españolas; estudiar las necesidades y aplicaciones de estas tecnologías en la gestión, la docencia y la investigación, proponiendo actuaciones y proyectos conjuntos; y fomentar,

promover y liderar la cooperación entre las universidades.

(<http://tic.crue.org/que-es-la-sectorial-tic-de-la-crue/>)

En el marco de referencia de CRUE-TIC (crue-CF) adaptan el marco europeo de competencias e-Competence Framework (e-CF), ajustándolo a una relación de 19 competencias con tres niveles de gradación (básico, medio y avanzado), en el que solamente aplican algunos de los tres niveles para cada competencia y que cubre todo el espectro de profesionales TIC. Todas ellas agrupadas en cinco grandes áreas: A. Planifica, B. Construye, C. Opera, D. Posibilita y E. Gestiona. (CRUE TIC – Canca, 2018)

En este trabajo se ha consultado información del CRUE TIC, como son las competencias técnicas que debe poseer cada puesto de trabajo en los servicios TIC de las universidades españolas.

B) Participantes, Instrumentos y Procedimiento.

Se ha trabajado en colaboración directa y activa con el Jefe del Servicio TIC ULL, el cual ha ocupado a lo largo de su vida profesional muchos de los puestos que conforman el organigrama del servicio, incluidos los que se analizan en este trabajo. Por ello, proporcionó información sobre las funciones y competencias que posee cada puesto de trabajo de una manera más eficiente que lo harían los propios ocupantes actuales de los puestos a analizar, ya que es muy difícil delimitarlos en este servicio porque de un puesto a otro puede existir un alto porcentaje de funciones similares entre ellos.

Como se ha mencionado, con el análisis de cada puesto se obtiene el perfil de competencias correspondiente. En este trabajo no se ha realizado un análisis de puesto al uso, sino que para obtener las competencias (tanto genéricas como técnicas) que requiere cada perfil profesional se ha recurrido al equipo de expertos, al jefe del servicio TIC, que es una persona competente en delimitar las competencias de los dos puestos porque ha trabajado en ellos.

El jefe del servicio y la alumna que realiza este trabajo se han reunido entre los meses de febrero y agosto, en varias ocasiones durante sesiones de unas 2 horas cada una, siempre dentro de la jornada laboral y en una sala de reuniones del STIC.

En el catálogo de perfiles profesionales para personal TIC de las universidades CRUE TIC no están reflejados los dos puestos de los que se ocupa

este trabajo, por lo que a partir del documento Competencias y perfiles profesionales (competencias técnicas) para personal TIC de las universidades (CRUE TIC – Canca, 2018), y a partir de un documento elaborado por la alumna donde se encuentra un listado completo de competencias transversales, se han analizado las competencias y el jefe de servicio TIC las ha delimitado para el puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios y para el puesto de Técnico Especialista Operaciones. Con respecto a las competencias en idiomas, el jefe de servicio ha remarcado que no son necesarias para los dos perfiles.

Las competencias técnicas y genéricas para cada puesto de trabajo se encuentran englobadas en el anexo A1 y A2.

Como se puede observar en los anexos, en el CRUE TIC las competencias técnicas tienen asignadas una letra según al área a la que pertenecen y el nivel que debe poseer de esa competencia para ese perfil profesional, todo ello, marcado por el jefe del servicio TIC. Se explica con un ejemplo: “Jefe de coordinación de soporte a usuarios - Competencia técnica - C1. Soporte al usuario (n-2) - Nivel de Competencia 2: Administra el proceso de apoyo y rendición de cuentas de los SLA. Establece planes de asignación de recursos para cumplir con el nivel de servicio definido. Y actúa de forma creativa y se implica en la mejora continua del servicio”. Vemos que el ocupante debe poseer un nivel 2 en la competencia técnica Soporte al usuario que pertenece al área Opera (C) y cumplir con las funciones asignadas a ese nivel.

Tras conocer el perfil de competencias para cada puesto, se pasa a evaluar esas competencias en cada ocupante actual. Para ello, como método para la evaluación del desempeño en esas competencias se ha utilizado el Cuestionario de Conductas Esperadas (BES).

El cuestionario de conductas esperadas utilizado es un cuestionario estructurado de elaboración propia, simple (medida única del éxito del trabajador, Isla (2019)) y de criterio subjetivo (técnicas no relacionadas directamente con la producción – técnicas de estimación, Isla (2019)).

Se realizaron dos cuestionarios, uno para cada puesto de trabajo, a partir de la definiciones de las competencias contenidas en el documento Competencias y perfiles profesionales (competencias técnicas) de Canca, J. (2018), y de algunas definiciones del documento de la Universidad de Granada – UGR – Gabinete de Recursos Humanos y Organización (competencias genéricas) (2008).

Estos cuestionarios (ver anexos B1 y B2) están compuestos por unas instrucciones, información preliminar, y el listado de competencias técnicas y genéricas (las resultantes del análisis anterior) con sus definiciones y dos ejemplos de anclajes conductuales para cada nivel (alto, medio y bajo) en el que el único evaluador, el jefe del servicio TIC, tenía que marcar con una X el nivel que posee el ocupante de cada puesto en esa competencia concreta.

Los dos cuestionarios se cumplimentaron en una única sesión de unos 20 minutos aproximadamente dentro de la jornada laboral en una sala de reuniones del STIC.

3. Resultados

Tras la cumplimentación de los cuestionarios, se podrá observar el nivel que posee cada ocupante en cada competencia y para aquellas que tengan un nivel medio o bajo se decidirá proceder a elaborar un plan de formación ajustado a sus necesidades formativas, ya que lo óptimo sería que cada usuario consiga un nivel alto, un nivel de experto, en las competencias requeridas para conseguir realizar su trabajo de manera más eficiente y eficaz.

A continuación, se presentan dos tablas con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño por competencias sobre los dos ocupantes de los puestos que se analizan en este trabajo.

Tabla 1

Resultados del Cuestionario de conductas esperadas (BES) sobre el Jefe de coordinación de soporte a usuarios

Jefe de coordinación de soporte a usuarios	
<i>Competencias técnicas</i>	
Soporte al usuario	Medio
Gestión de problemas	Medio
Gestión de proyectos	Medio
Gestión de relaciones con usuarios	Alto
Gestión de la calidad	Medio
<i>Competencias genéricas</i>	
Adaptabilidad al cambio	Alto
Aprendizaje continuo	Alto
Capacidad de análisis	Medio
Colaboración	Medio
Compromiso	Alto
Comunicación	Medio
Empatía	Alto
Excelencia	Alto
Orientación al cliente	Alto

Jefe de coordinación de soporte a usuarios	
Trabajo en equipo y cooperación	Alto
Solución de problemas	Alto
Dirección de personas	Medio
Preocupación por el orden, calidad y precisión	Medio

Tabla 2

Resultados del Cuestionario de conductas esperadas (BES) sobre el Técnico especialista operaciones

Técnico especialista operaciones	
<i>Competencias técnicas</i>	
Desarrollo y despliegue de Redes y Sistemas	Medio
Soporte al usuario	Alto
Gestión de problemas	Medio
Gestión de proyectos	Bajo
Gestión de relaciones con usuarios	Medio
<i>Competencias genéricas</i>	
Adaptabilidad al cambio	Alto
Aprendizaje continuo	Alto
Capacidad de análisis	Alto
Colaboración	Medio
Compromiso	Medio
Comunicación	Alto
Empatía	Alto
Excelencia	Alto
Orientación al cliente	Alto
Trabajo en equipo y cooperación	Alto
Solución de problemas	Alto

Los dos ocupantes tienen un nivel alto en varias competencias, pero también tienen niveles medio en un gran número de competencias y un nivel bajo en una competencia (Gestión de proyectos en el puesto de Técnico especialista operaciones).

4. Conclusiones

Tras estos resultados podemos concluir que los dos ocupantes no tienen un perfil de competencias completo, ya que en muchas de ellas se quedan a un nivel medio (y bajo), por lo que se va a proceder a realizar una propuesta de plan de formación para cada ocupante, en el que prevalezca una formación actualizada y

completa para que lleguen a poseer un nivel alto en las competencias que forman su perfil profesional.

Se le pregunta al jefe del servicio TIC sobre los valores obtenidos a nivel medio y bajo, y comenta principalmente que, por ejemplo, en el puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios, tiene que ser en su trabajo una persona más metódica en la competencia Preocupación por el orden, calidad y precisión, y con mejores cualidades de dirección en la competencia Dirección de personas, porque a diferencia del otro puesto, tiene que dirigir a un grupo de seis personas. Y en la competencia Soporte al usuario lo valora con un nivel medio para precipitar un plan de formación y así, llegar a un nivel alto en el soporte al usuario (nivel de competencia 2), ya que es importante para la realización de su trabajo.

Y con respecto al puesto de Técnico especialista operaciones, el trabajador está ocupando un puesto de nueva creación, pero él no tiene formación ni experiencia en la competencia de gestión de proyectos y por eso obtuvo un nivel bajo en el cuestionario. A causa de esta deficiencia formativa, su supervisor directo, el Jefe del área de soporte al usuario y gestión de la calidad, tiene que asumir esas tareas que debería realizar el ocupante según el perfil del puesto. Por lo tanto, urge un plan de formación en gestión de proyectos para este trabajador.

Estos dos nuevos perfiles que se han creado en este trabajo pueden ayudar al CRUE TIC a aumentar su catálogo de perfiles profesionales para personal TIC de las universidades, en el que se incluirían las competencias, las funciones, los conocimientos necesarios y planes de formación (para obtener un nivel adecuado en dichas competencias) para cada uno de los puestos.

Por otra parte, debido a circunstancias e inconvenientes sobrevenidos por los cambios laborales que han ocurrido en STIC ULL, sólo se ha podido evaluar el desempeño de los dos ocupantes con un único evaluador, el jefe del servicio TIC, lo que nos da una única puntuación y unos resultados que pueden ser subjetivos.

Según Salgado 2015, nombrado en Díaz Vilela (2019) hay cuatro tipos de errores en las medidas de desempeño:

- Aleatorio de respuesta: variaciones psicológicas del respondiente.
- De factor específico: interpretación del respondiente.
- Transitorio: variaciones longitudinales por variaciones aleatorias en los respondientes a lo largo del tiempo.

- Error interjueces: diferentes jueces pueden interpretar de formas diferentes los objetos a evaluar.

En este caso, nos podrían estar afectando los dos primeros.

Por lo que en un nuevo planteamiento de este trabajo, se podría utilizar un número mayor de supervisores; o incluso usar el sistema de evaluadores de 360 grados (el propio evaluado, los compañeros, los subordinados, el supervisor, y los clientes o usuarios) (Díaz Vilela, 2019).

5. Proyecto de intervención

Como se menciona anteriormente, tras el análisis de la evaluación del nivel de competencias que posee cada ocupante y el nivel alto o de excelencia que deben poseer en cada competencia según su perfil profesional, se elaboró una propuesta de formación para solventar las necesidades formativas de cada trabajador, que es el objetivo principal de este trabajo y el proyecto de intervención en esta organización.

Según Díaz, Hernández y Rolo (2018) cada acción formativa se presenta en formato de ficha e incluyen:

- Título de la acción formativa
- Justificación y relevancia de la formación
- Objetivo formativo general
- Objetivos formativos específicos
- Estructura de contenidos
- Metodología
- Evaluación
- Aulas y materiales
- Duración y planificación
- Destinatarios
- Docente
- Cronograma por cada plan de formación (Ver Anexo D1 y D2).
- Cuestionario de satisfacción del alumnado con respecto a cada acción formativa realizada (Brito, Chávez, del Rosario y Santos, 2019) (Ver Anexo E).

Esta propuesta de formación ha sido elaborada en colaboración con el Jefe de servicio TIC. El jefe de servicio ha contribuido en la elaboración de las acciones

formativas de las competencias técnicas debido a sus amplios conocimientos en esas competencias.

A continuación, se refleja en un cuadro resumen las competencias de cada puesto para las que se les va a realizar una propuesta de formación.

Tabla 3

Competencias en el plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios

Jefe de coordinación de soporte a usuarios	
<i>Competencias técnicas</i>	
Soporte al usuario	Medio
Gestión de problemas	Medio
Gestión de proyectos	Medio
Gestión de la calidad	Medio
<i>Competencias genéricas</i>	
Capacidad de análisis	Medio
Colaboración	Medio
Comunicación	Medio
Dirección de personas	Medio
Preocupación por el orden, calidad y precisión	Medio

Tabla 4

Competencias en el plan de formación para el Técnico especialista operaciones

Técnico especialista operaciones	
<i>Competencias técnicas</i>	
Desarrollo y despliegue de Redes y Sistemas	Medio
Gestión de problemas	Medio
Gestión de proyectos	Bajo
Gestión de relaciones con usuarios	Medio
<i>Competencias genéricas</i>	
Colaboración	Medio
Compromiso	Medio

Como se puede observar, la propuesta de plan de formación para el puesto Jefe de coordinación de soporte a usuarios está compuesta por 9 acciones formativas, 4 de ellas de competencias técnicas y 5 genéricas. Ver anexo C1.

Y la propuesta de plan de formación para el puesto Técnico especialista operaciones está compuesta por 6 acciones formativas, 4 de ellas de competencias técnicas y 2 genéricas. Ver anexo C2.

En los anexos D1 y D2 se presentan las propuestas de la distribución temporal de las acciones formativas a lo largo del año 2019/2020, es decir, el cronograma de cada plan de formación. Se ha propuesto para ser realizado en un año, desde septiembre de 2019 a agosto de 2020. Donde las acciones formativas se realizarán principalmente en dos ediciones, una de septiembre a diciembre y otra de febrero a mayo, para que los demás trabajadores que necesiten formación en alguna de estas competencias pueda realizarla a lo largo del año.

Como se puede ver, en el puesto de Técnico especialista operaciones la primera acción formativa que se va a realizar es la de la competencia en Gestión de proyectos, debido a la premura en la que este ocupante debe formarse en este ámbito. A continuación, se muestra la ficha de la acción formativa específica para esta competencia.

Gestión de Proyectos	
Justificación y relevancia de la formación	Para este perfil profesional es importante ser partícipe en la realización de los productos de proyecto en las fases concretas de los mismos. Los productos nuevos que se generan relacionados con las comunicaciones cableadas e inalámbricas deben ser dominados por el puesto de trabajo.
Objetivo formativo general	Estar familiarizado con el trabajo en modo proyectos, como son el concepto de fase de proyecto, paquetes de trabajo, productos de fase de proyecto. Y adquirir destrezas para cumplimentar la parte específica de la documentación del proyecto.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos. ● Fases de Proyectos. ● Productos de Proyectos. ● Paquetes de trabajo.
Estructura de los contenidos	1.- PRINCE2 2.- Gestión por Slots
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en el Aula de formación del Servicio TIC. Se efectuará en un 60% con teoría de manera expositiva y viendo algún ejemplo práctico, y en un 40% de práctica con proyectos reales que se estén desplegando en el Servicio TIC.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico sobre el despliegue de un paquete de trabajo de una fase de un proyecto sobre algún servicio de la red de comunicaciones de la ULL.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. ● Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 5 sesiones de cuatro horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Jefe del Servicio TIC

Como mencionan Díaz, Hernández y Rolo (2018) para la evaluación del programa de formación hay varias modalidades, aquí se realizaría una evaluación del nivel de las competencias alcanzadas, una evaluación sumativa. Con el nivel u objetivo de evaluación 1: Satisfacción del participante a partir de un Cuestionario de satisfacción del alumnado por cada acción formativa (Ver anexo E), y el nivel 4: Transferencia: este último para conocer si la formación ha cumplido su objetivo siendo adquirida por el ocupante del puesto de trabajo, y se realiza comparando la evaluación del desempeño realizada anteriormente y una evaluación de desempeño posterior a la formación que se realizará en un periodo de uno a seis meses tras su impartición.

6. Referencias

- Brito Omaña, L., Chávez Peña, M.V., del Rosario Vera, N. y Santos Escuela, L. (2019). Trabajo final de la asignatura Análisis del trabajo y desarrollo de planes de formación del M U de Desarrollo y Gestión en RRHH de la ULL.
- Canca, J. (2018). Competencias y perfiles profesionales para personal TIC de las universidades (CRUE TIC).
- Díaz Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., Rolo González, G. (2018). Desarrollo de planes de formación. Recuperado de <https://campusvirtual.ull.es/1819/course/view.php?id=2758>
- Díaz Vilela, L. (2019). Evaluación del desempeño. Recuperado de <https://campusvirtual.ull.es/1819/course/view.php?id=2761>
- Ferreira, R. R., y Abbad, G. (2013). Training needs assessment: where we are and where we should go. *BAR. Brazilian Administration Review*, 10 (1), 77–99.
- Fuertes, F. (1994). Análisis de puestos: Fundamentos y Técnicas. En Peiró, J.M. y Ramos, J. (1994). *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU: Promociones y publicaciones universitarias.
- Green, A., & Owen, D. (2003). Skill Shortages: Local Perspectives from England. *Regional Studies*, 37(2), 123–134.
- Isla Díaz, R. (2019). Diseño del programa de evaluación del desempeño. Recuperado de <https://campusvirtual.ull.es/1819/course/view.php?id=2761>
- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. BOE núm. 147, de 20/06/2002. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/lo/2002/06/19/5/con>
- Ministerio de Fomento - Puertos del Estado, Desarrollo de RR.HH. y Organización (nivel 1 y nivel 2). Recuperado de http://www.apmarin.com/download/204_drrhh1.pdf (nivel 1) y http://www.apmarin.com/download/353_rrhh2.pdf (nivel 2).
- Página web Autoridad Portuaria de Santa Cruz de Tenerife – Puertos de Tenerife. Recuperado de <https://www.puertostenerife.org/index.php/tf-recursos-humanos>
- Página web institucional de la Comisión Sectorial de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Crue Universidades españolas (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas). Recuperado de <http://tic.crue.org/que-es-la-sectorial-tic-de-la-crue/>

- Página web institucional del Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Universidad de La Laguna. Recuperado de <https://www.ull.es/servicios/stic/>
- Página web institucional del Servicio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Universidad de La Laguna. Reglamento de organización y funcionamiento del servicio TIC. Recuperado de <https://www.ull.es/servicios/stic/reglamento-del-servicio-tic/#CapII>
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos en la Gestión por Competencias. Recuperado de https://www.academia.edu/29211459/T%C3%89CNICAS_DE_AN%C3%81LISIS_Y_DESCRIPCION
- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, Nº 28, 2002, 43-54.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*, 27, 119-133.
- Quiles del Castillo, M. N. y Ruiz Pacheco, M.C. (2018). Guía docente de la asignatura Habilidades para la dirección de equipos. Recuperada de https://www.ull.es/apps/guias/guias/view_guide/15768/.
- Resolución de 21 de diciembre de 2005, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del II Convenio Colectivo de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias. Publicado en el BOE núm. 9, de 11 de enero de 2006. Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/res/2005/12/21/\(7\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2005/12/21/(7))
- Torres, J. C. (2019). Gestión por competencias y evaluación del desempeño dentro del Curso de Gestión por Competencias y Evaluación del Desempeño en la Administración Pública. Recuperado de https://www.adrformacion.com/knowledge/administracion-publica/gestion_por_competencias_y_evaluacion_del_desempeno.html
- Universidad de Granada – UGR – Gabinete de Recursos Humanos y Organización (2008). Catálogo de competencias del puesto y Evaluación de carencias formativas. Recuperado de https://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/evaluacion_competencias.pdf.

7. Anexos

Anexo A1: Competencias técnicas y genéricas del puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios.

Anexo A2: Competencias técnicas y genéricas del puesto de Técnico especialista operaciones.

Anexo B1: Cuestionario de Conductas Esperadas del Jefe de coordinación de soporte a usuarios cumplimentado.

Anexo B2: Cuestionario de Conductas Esperadas del Técnico especialista operaciones cumplimentado.

Anexo C1: Propuesta de plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios.

Anexo C2: Propuesta de plan de formación para el Técnico especialista operaciones.

Anexo D1: Cronograma propuesta plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios.

Anexo D2: Cronograma propuesta plan de formación para el Técnico especialista operaciones.

Anexo E: Cuestionario de satisfacción del alumnado con respecto a las acciones formativas realizadas.

Anexo A1: Competencias técnicas y genéricas del puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios

Competencias técnicas

- C1. Soporte al usuario (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Administra el proceso de apoyo y rendición de cuentas de los SLA.
 - Establece planes de asignación de recursos para cumplir con el nivel de servicio definido.
 - Actúa de forma creativa y se implica en la mejora continua del servicio.

- C4. Gestión de Problemas (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Dispone de conocimiento suficiente del proceso de administración de problemas para identificar los fallos y resolverlos con una mínima interrupción.
 - Toma decisiones sobre las acciones apropiadas requeridas para reducir al mínimo el impacto.
 - Rápidamente identifica el componente defectuoso, selecciona alternativas tales como reparar, reemplazar o reconfigurar.

- E2. Gestión de Proyectos (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Gestiona proyectos o programas mediante metodologías adecuadas, incluyendo la interacción con otros y la optimización de sus actividades y de sus recursos.
 - Influye en la estrategia del proyecto, proponiendo soluciones nuevas o alternativas y equilibrando la eficacia y la eficiencia.
 - Administra y supervisa las relaciones dentro del equipo; establece planes y objetivos del equipo.
 - Tiene la responsabilidad general de los resultados del proyecto.
 - Supervisar el progreso de algunas fases técnicas del proyecto.
 - Asegurar el cumplimiento de las especificaciones.

- E4. Gestión de relaciones con usuarios (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Gestiona un número limitado de grupos de interés

- E6. Gestión de la calidad (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Evalúa los indicadores de gestión de calidad y procesos basados en la política de calidad de las TIC y propone medidas correctivas.

Competencias genéricas

1. Adaptabilidad al cambio.
2. Aprendizaje continuo.
3. Capacidad de análisis.
4. Colaboración.
5. Compromiso.
6. Comunicación.
7. Empatía.
8. Excelencia.
9. Orientación al cliente.
10. Trabajo en equipo y cooperación.
11. Solución de problemas.
12. Dirección de personas.
13. Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Anexo A2: Competencias técnicas y genéricas del puesto de Técnico especialista operaciones

Competencias técnicas

- B6. Desarrollo y despliegue de Redes y Sistemas (n-1)
Nivel de Competencia 1:
 - Asegura la interoperabilidad de los componentes de los sistemas y las redes de comunicaciones.
 - Monitoriza, e interviene en componentes e interfaces.
 - Instalar, configurar, adaptar, chequear y mantener elementos de comunicaciones.
 - Investigar, diagnosticar y resolver problemas de red.

- C1. Soporte al Usuario (n-1)
Nivel de Competencia 1:
 - Interpreta sistemáticamente los problemas del usuario e identifica las soluciones y los posibles efectos secundarios.
 - Utiliza su experiencia para resolver problemas de los usuarios e interroga las bases de datos para buscar posibles soluciones.
 - Deriva incidentes complejos o no resueltos.
 - Identificar y diagnosticar los problemas e incidencias.
 - Clasificar y grabar las peticiones de los usuarios.
 - Resolver inicialmente los problemas que pueda solucionar (Robert delega esta función).

- C4. Gestión de Problemas (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Dispone de conocimiento suficiente del proceso de administración de problemas para identificar los fallos y resolverlos con una mínima interrupción.
 - Toma decisiones sobre las acciones apropiadas requeridas para reducir al mínimo el impacto.
 - Rápidamente identifica el componente defectuoso, selecciona alternativas tales como reparar, reemplazar o reconfigurar.
 - Identificar problemas sencillos hardware o software y repararlos.
 - Realizar mantenimiento de los componentes.
 - Instalar cableados y configurar sistemas.
 - Ejecutar programas de diagnóstico.

- E2. Gestión de Proyectos (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Supervisar el progreso de algunas fases técnicas del proyecto.
 - Asegurar el cumplimiento de las especificaciones.

- E4. Gestión de Relaciones con Usuarios (n-2)
Nivel de Competencia 2:
 - Gestiona un número limitado de grupos de interés.
 - Identificar oportunidades para proponer nuevos servicios.
 - Asesorar a los usuarios sobre la actuación más adecuada.

Competencias genéricas

1. Adaptabilidad al cambio.
2. Aprendizaje continuo.
3. Capacidad de análisis.
4. Colaboración.
5. Compromiso.
6. Comunicación.
7. Empatía.
8. Excelencia.
9. Orientación al cliente.
10. Trabajo en equipo y cooperación.
11. Solución de problemas.

Anexo B1: Cuestionario de Conductas Esperadas del Jefe de coordinación de soporte a usuarios cumplimentado

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS ESPERADAS

El Cuestionario de Conductas Esperadas que se presenta a continuación ha sido elaborado en el Trabajo Fin del Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de La Laguna, como parte del análisis de la organización que se lleva a cabo.

En las páginas siguientes, Ud. Encontrará un listado de diferentes ejemplos acompañados de un conjunto de anclajes conductuales, en el que se pretende conocer cuál es su opinión acerca de las conductas esperadas del ocupante del puesto de Jefe de coordinación de soporte a usuarios (Área de Soporte al usuario y Gestión de la Calidad TIC).

Sus respuestas individuales serán consideradas estrictamente confidenciales. Por favor, conteste con la mayor franqueza y sinceridad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

En esta primera parte del cuestionario, Usted debe rellenar la Información Preliminar que se solicita con el objetivo de conocer algunos datos sociodemográficos.

INFORMACIÓN PRELIMINAR

- ❖ Cargo ocupante a evaluar: Jefe de coordinación de soporte a usuarios
 - Cargo de la persona evaluadora: Jefe del Servicio TIC ULL
 - Edad: 46
 - Sexo: Masculino
 - Nivel educativo: Titulado Superior
 - Fecha y hora del cuestionario: 07/08/2019 12:20
 - Analista: María Vanessa Chávez Peña

INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS ESPERADAS

Con el fin de responder adecuadamente al cuestionario, le sugerimos que siga las instrucciones que se detallan a continuación:

En primer lugar, lea cuidadosamente los ejemplos de cada dimensión que encontrará posteriormente.

En segundo lugar, valore marcando con una X el nivel (alto, medio o bajo) cuyos ejemplos más se asemeje a la conducta esperada del Jefe de coordinación de soporte a usuarios (Área de Soporte al usuario y Gestión de la Calidad TIC) con respecto a cada dimensión.

Por favor, le pedimos que no deje ninguna respuesta en blanco.

Competencias Técnicas

1. Definición dimensión Soporte al usuario

Responde a las peticiones de los usuarios y los problemas, registrando la información relevante. Asegura la resolución o escala incidentes y optimiza el rendimiento del sistema. Monitoriza los resultados de las soluciones adoptadas para conseguir la satisfacción de los usuarios.

Soporte al usuario	Ejemplos conductuales
Alto	1. Chequea las colas de peticiones y las incidencias registradas para garantizar que se cumplen los Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)
	2. Recoge y analiza las quejas y sugerencias de los usuarios y realiza encuestas de satisfacción tanto del proceso de soporte a usuarios como de los servicios prestados a los usuarios
Medio	1. Interviene en los sistemas prestadores de los servicios básicos para realizar las comprobaciones básicas de la incidencia reportada
	2. Realiza chequeos y pruebas complementarias para documentar mejor la información de una incidencia
Bajo	1. Documenta y escala correctamente cada incidencia en función de la tipología y procedencia de la misma
	2. Recoge los datos del usuario y configuración del servicio de una incidencia reportada por un usuario

2. Definición dimensión Gestión de Problemas

Identifica y resuelve la causa de los incidentes. Adopta un enfoque proactivo para evitar o identificar la raíz de los problemas en las TIC. Implementa un sistema de conocimiento basado en la repetición de los errores comunes. Resuelve o escala incidentes. Optimiza el rendimiento de los componentes del sistema.

Gestión de Problemas	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza cambios básicos en la configuración de los servicios TI básicos de los usuarios finales para solucionar problemas sencillos
	2. Realiza cambios básicos en la configuración de las redes para solucionar problemas de conectividad generales
Medio	1. Identificación de los elementos básicos de prestación del servicio que están implicados en un problema
	2. Identificación de los elementos comunes de un conjunto de incidencias y documentación del problema asociado
Bajo	1. No conoce los elementos básicos que prestan un servicio TI al usuario
	2. No identifica los elementos básicos comunes de un conjunto de incidencias para documentar el problema asociado

3. Definición dimensión Gestión de proyectos

Implementa planes para llevar a cabo los cambios. Planea y dirige la cartera de proyectos de TIC. Organiza proyectos para desarrollar o implementar nuevos procesos que satisfagan las necesidades de la organización. Define las actividades, responsabilidades, hitos fundamentales, recursos, necesidades de destrezas, interfaces y presupuesto, optimiza los costes y la utilización del tiempo y se esfuerza por su alta calidad. Desarrolla planes de contingencia para hacer frente a posibles problemas de implementación. Entrega el proyecto a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con los requisitos originales. Crea y mantiene documentos para facilitar el seguimiento del progreso del proyecto. Mide la eficacia de los procesos de TIC existentes.

Gestión de Proyectos	Ejemplos conductuales
Alto	1. Supervisa la gestión del cambio al desplegar nuevos servicios o modificaciones de los servicios que se generan como fruto de la realización de los proyectos
	2. Supervisa y gestiona trabajos para realizar productos con otros técnicos o empresas externas
Medio	1. Documenta y realiza un seguimiento de los avances dentro de los trabajos a realizar en una fase del proyecto
	2. Identifica claramente los productos que son necesario fabricar en cada una de las fases del proyecto
Bajo	1. No interacciona con el sistema de documentación y seguimiento de proyectos
	2. No identifica los productos que son objetivo en una fase de un proyecto

4. Definición dimensión Gestión de relaciones con usuarios

Establece y mantiene relaciones positivas con los usuarios para la implementación y el cumplimiento de los procesos organizacionales. Mantiene comunicación regular con los usuarios. Se asegura de que las inquietudes o quejas se comprendan y aborden conforme a la política de la organización.

Gestión de relaciones con usuarios	Ejemplos conductuales
Alto	1. Observa el uso de los servicios y propone modificaciones de la forma de prestación de los servicios actuales para adaptarlos mejor a las necesidades de los usuarios
	2. Entiende las necesidades de los usuarios y propone nuevas funcionalidades o servicios al Catálogo de Servicios para su incorporación
Medio	1. Entiende el objetivo que quiere conseguir el usuario con el uso de los servicios TI del catálogo
	2. Identifica claramente los servicios del catálogo que se prestan a cada rol de usuario en un punto de prestación de servicio

Gestión de relaciones con usuarios	Ejemplos conductuales
Bajo	1. No asocia la finalidad con la que el usuario solicita el uso de los servicios TI en un punto de servicio
	2. No identifica claramente los servicios del catálogo de servicios TI que se prestan a un usuario concreto según su rol dentro de la institución

5. Definición dimensión Gestión de la Calidad

Implementa la política de calidad de las TIC para mantener y mejorar el servicio. Planifica y define los indicadores de gestión de la calidad con respecto a la estrategia de TIC. Revisa las medidas de control de calidad y recomienda mejoras para influir en la mejora continua.

Gestión de la Calidad	Ejemplos conductuales
Alto	1. Analiza el desempeño de los usuarios e identifica sus necesidades
	2. Propone nuevos sistemas de evaluación de la calidad para recoger mejor la percepción de los usuarios
Medio	1. Correlaciona incidencias que pueden ser similares identificando como afecta a la calidad de los servicios percibida por el usuario
	2. Analiza las quejas y sugerencias y propone modificaciones y nuevos servicios que se adapten mejor a las demandas de los usuarios
Bajo	1. No gestiona ni correlaciona incidencias que puedan ser similares
	2. No identifica problemas de adaptación de los servicios a las necesidades de los usuarios

Competencias Genéricas o Transversales

1. Definición dimensión Adaptabilidad al Cambio

Versatilidad de comportamiento y habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes, adaptándose con facilidad a las nuevas situaciones.

Adaptabilidad al cambio	Ejemplos conductuales
Alto	1. Modifica su comportamiento para adecuarse a nuevas estrategias y situaciones
	2. Percibe el cambio como una oportunidad de aprender algo nuevo
Medio	1. Se anticipa a los cambios, pero no los asimila
	2. Integra los nuevos conocimientos de forma más lenta que los compañeros
Bajo	1. Parece incómodo cuando surgen cambios en su rutina
	2. No modifica su conducta para conseguir un objetivo común

2. Definición dimensión Aprendizaje Continuo

Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Aprendizaje continuo	Ejemplos conductuales
Alto	1. Asimila los nuevos contenidos de manera adecuada
	2. Aplica inmediatamente lo que ha aprendido en su trabajo
Medio	1. Asiste a acciones formativas, pero no aplica lo aprendido en sus tareas diarias
	2. Introduce nuevos conocimientos en su trabajo, pero de manera inadecuada
Bajo	1. Manifiesta su desinterés por aprender cosas nuevas
	2. No aplica los conocimientos adquiridos en su trabajo

3. Definición dimensión Capacidad de análisis

Permite conocer más profundamente las realidades con las que nos enfrentamos, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos. Descomponer cada problema en los diferentes elementos que lo configuran.

Capacidad de análisis	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza análisis complejos estableciendo de forma dinámica las relaciones causales
	2. Incorpora nueva información para llegar a conclusiones y/o soluciones seguras
Medio	1. Identifica solamente partes de las situaciones o problemas
	2. Sólo aplica criterios propios en el análisis de las situaciones.
Bajo	1. Reconoce las situaciones o problemas que surgen de forma inadecuada.
	2. Desglosa los problemas de manera muy simple

4. Definición dimensión Colaboración

Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Colaboración	Ejemplos conductuales
Alto	1. Trabaja de manera eficiente con el resto de compañeros
	2. Siempre está pendiente de las necesidades de los demás
Medio	1. Ayuda sólo a conseguir los objetivos más fáciles de alcanzar
	2. Resuelve los problemas existentes pero no pide ayuda a otros agentes implicados
Bajo	1. Intenta no trabajar con los compañeros a la hora de conseguir un objetivo común
	2. Sólo trabaja en cooperación con personas de su misma categoría laboral

5. Definición dimensión Compromiso

Bajo esta denominación se incluyen las competencias “responsabilidad”, “confianza en sí mismo”, “franqueza y confidencialidad”, “integridad” e “identificación con la Compañía”. Implicación intelectual y emocional con su organización, para ofrecer su contribución personal al éxito de la misma.

Compromiso	Ejemplos conductuales
Alto	1. Permanece en su puesto de trabajo hasta que haya acabado todas las tareas pendientes

Compromiso	Ejemplos conductuales
	2. Se identifica con las acciones de la organización
Medio	1. Trabaja con responsabilidad, pero no se implica con la empresa
	2. Contribuye al éxito de la empresa pero no lo celebra
Bajo	1. Realiza sus funciones sin ningún interés por el resultado final
	2. Se salta la confidencialidad de sus clientes

6. Definición dimensión Comunicación

Informar de forma clara, concisa y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

Comunicación	Ejemplos conductuales
Alto	1. Siempre realiza sus informes de forma detallada y exacta
	2. Se comunica de manera que cualquier persona entiende lo que quiere decir
Medio	1. Informa de forma simple de los resultados de los proyectos
	2. Sólo explica los nuevos protocolos a su jefe, pero no lo transmite a sus subordinados
Bajo	1. Nunca habla con su jefe inmediato sobre problemas del servicio
	2. Explica las tareas que deben realizar sus subordinados de manera ininteligible

7. Definición dimensión Empatía

Ponerse en el lugar de otra persona, darse cuenta cómo ven el mundo las demás personas y poder actuar ante esta percepción.

Empatía	Ejemplos conductuales
Alto	1. Siempre se pone en el lugar de la otra persona para conocer cómo actuar
	2. Ayuda a los compañeros con dificultades a realizar tareas sencillas
Medio	1. Escucha las anécdotas de los demás pero no les da importancia
	2. Interpreta un éxito grupal como propia

Empatía	Ejemplos conductuales
Bajo	1. Nunca se interesa por el bienestar de un compañero
	2. No escucha los problemas de los demás

8. Definición dimensión Excelencia

Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

Excelencia	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza acciones formativas actualizadas siempre que tiene ocasión
	2. Si se equivoca en algo, nunca para hasta haber logrado solucionarlo, aprendiendo del error
Medio	1. Muestra interés en su trabajo, pero no siempre asiste a cursos de actualización
	2. Realiza su trabajo con lentitud
Bajo	1. Comete el mismo error una y otra vez
	2. Nunca asiste a formación sobre los nuevos avances en el sector

9. Definición dimensión Orientación al cliente

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

Orientación al cliente	Ejemplos conductuales
Alto	1. Trata al usuario como una pieza clave para la organización
	2. Conoce perfectamente las necesidades del cliente
Medio	1. Orienta al usuario sobre las posibles soluciones, pero no le da una alternativa útil
	2. Actúa con desinterés a la hora de atender a un usuario
Bajo	1. No se comunica adecuadamente con los usuarios
	2. No muestra interés por llegar a una solución satisfactoria

10. Definición dimensión Trabajo en equipo y Cooperación

Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

Trabajo en equipo y Cooperación	Ejemplos conductuales
Alto	1. Participa activamente en el establecimiento y ejecución de objetivos comunes
	2. Siempre está disponible para cualquier componente del equipo
Medio	1. Realiza tareas con sus compañeros, pero con poco interés
	2. Cooperera sólo con algunos compañeros
Bajo	1. Sólo reconoce sus éxitos personales
	2. No escucha las opiniones de los demás

11. Definición dimensión Solución de Problemas

Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Solución de Problemas	Ejemplos conductuales
Alto	1. Resuelve problemas complejos en tiempo y forma
	2. Siempre reconoce las causas de un problema
Medio	1. Soluciona problemas sencillos en un largo periodo de tiempo
	2. Investiga la causa del problema, pero casi siempre sin éxito
Bajo	1. No sabe buscar soluciones a un problema simple
	2. No analiza el origen del problema para poder aprender de él

12. Definición dimensión Dirección de personas

Manejo adecuado de las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar fluidamente, utilizar estas estrategias para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas, cooperar y trabajar en equipo, ejercer cohesión, satisfacción grupal, y liderazgo efectivo.

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

Dirección de personas	Ejemplos conductuales
Alto	1. Practica la cohesión y la satisfacción grupal
	2. Gestiona de manera adecuada los recursos y el trabajo en equipo
Medio	1. Ejerce un liderazgo efectivo, pero no comparte los valores de la empresa
	2. Supervisa el trabajo del equipo, pero no sabe delegar
Bajo	1. No favorece la cohesión grupal
	2. No se comunica eficazmente con su equipo

13. Definición dimensión Preocupación por el orden, calidad y precisión

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

Preocupación por el orden, calidad y precisión	Ejemplos conductuales
Alto	1. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo
	2. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos establecidos
Medio	1. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás, pero no vigila la calidad en los procedimientos
	2. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo, pero no la de los demás
Bajo	1. No realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados
	2. No se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad

Anexo B2: Cuestionario de Conductas Esperadas del Técnico especialista operaciones cumplimentado

CUESTIONARIO DE CONDUCTAS ESPERADAS

El Cuestionario de Conductas Esperadas que se presenta a continuación ha sido elaborado en el Trabajo Fin del Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de La Laguna.

En las páginas siguientes, Ud. Encontrará un listado de diferentes ejemplos acompañados de un conjunto de anclajes conductuales. Se pretende conocer cuál es su opinión acerca de las conductas esperadas del ocupante del puesto de Técnico Especialista Operaciones (Área de Soporte al usuario y Gestión de la Calidad TIC).

Sus respuestas individuales serán consideradas estrictamente confidenciales. Por favor, conteste con la mayor franqueza y sinceridad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

En esta primera parte del cuestionario, Usted debe rellenar la Información Preliminar que se solicita con el objetivo de conocer algunos datos sociodemográficos.

INFORMACIÓN PRELIMINAR

- ❖ Cargo ocupante a evaluar: Técnico Especialista Operaciones
 - Cargo de la persona evaluadora: Jefe del Servicio TIC ULL
 - Edad: 46
 - Sexo: Masculino
 - Nivel educativo: Titulado Superior
 - Fecha y hora del cuestionario: 07/08/2019 12:30
 - Analista: María Vanessa Chávez Peña

INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO DE CONDUCTAS ESPERADAS

Con el fin de responder adecuadamente al cuestionario, le sugerimos que siga las instrucciones que se detallan a continuación:

En primer lugar, lea cuidadosamente la definición y los ejemplos de cada dimensión que encontrará posteriormente.

En segundo lugar, valore marcando con una X el nivel (alto, medio o bajo) cuyos ejemplos más se asemeje a la conducta esperada del ocupante del puesto Técnico Especialista Operaciones (Área de Soporte al usuario y Gestión de la Calidad TIC) con respecto a cada dimensión.

Por favor, le pedimos que no deje ninguna respuesta en blanco.

Competencias Técnicas

1. Definición dimensión Desarrollo y despliegue de Redes y Sistemas

Utiliza la Ingeniería de software y / o componentes de hardware para cumplir con los requisitos de soluciones tales como especificaciones, calidad, tiempo, eficiencia energética y seguridad. Sigue una metodología sistemática para analizar y construir los componentes y las interfaces necesarias para un óptimo funcionamiento de los sistemas y de las redes de comunicaciones. Construye modelos de la estructura del sistema y lleva a cabo la simulación de su comportamiento. Realiza pruebas y monitoriza y optimiza su funcionamiento garantizando que su respuesta y capacidad sean las esperadas.

Desarrollo y despliegue de Redes y Sistemas	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza análisis de cobertura y provisión de nuevos servicios de red
	2. Despliega nuevos elementos de red en armarios de comunicaciones
Medio	1. Traslada un punto de servicio de red de ubicación
	2. Activa un nuevo punto de servicio de red (cableado, telefonía IP, Impresión, Puesto de Usuario)
Bajo	1. No modifica la configuración de un puerto de comunicaciones
	2. No traslada un punto de servicio de un switch a otro

2. Definición dimensión Soporte al Usuario

Responde a las peticiones de los usuarios y los problemas, registrando la información relevante. Asegura la resolución o escala incidentes y optimiza el rendimiento del sistema. Monitoriza los resultados de las soluciones adoptadas para conseguir la satisfacción de los usuarios.

Soporte al Usuario	Ejemplos conductuales
Alto	1. Interviene en los sistemas prestadores de los servicios básicos para realizar las comprobaciones básicas de la incidencia reportada
	2. Realiza chequeos y pruebas complementarias para documentar mejor la información de una incidencia
Medio	1. Documenta y escala correctamente cada incidencia en función de la tipología y procedencia de la misma
	2. Recoge los datos del usuario y configuración del servicio de una incidencia reportada por un usuario

Soporte al Usuario	Ejemplos conductuales
Bajo	1. No conoce el sistema de gestión de incidencias y los procedimientos de categorización y escalado
	2. No recoge claramente los datos del usuario y de configuración del servicio ante una incidencia de usuario

3. Definición dimensión Gestión de Problemas

Identifica y resuelve la causa de los incidentes. Adopta un enfoque proactivo para evitar o identificar la raíz de los problemas en las TIC. Implementa un sistema de conocimiento basado en la repetición de los errores comunes. Resuelve o escala incidentes. Optimiza el rendimiento de los componentes del sistema.

Gestión de Problemas	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza cambios básicos en la configuración de los servicios TI básicos de los usuarios finales para solucionar problemas sencillos
	2. Realiza cambios básicos en la configuración de las redes para solucionar problemas de conectividad generales
Medio	1. Identifica los elementos básicos de prestación del servicio que están implicados en un problema
	2. Identifica los elementos comunes de un conjunto de incidencias y documentación del problema asociado
Bajo	1. No conoce los elementos básicos que prestan un servicio TI al usuario
	2. No identifica los elementos básicos comunes de un conjunto de incidencias para documentar el problema asociado

4. Definición dimensión Gestión de Proyectos

Implementa planes para llevar a cabo los cambios. Planea y dirige la cartera de proyectos de TIC. Organiza proyectos para desarrollar o implementar nuevos procesos que satisfagan las necesidades de la organización. Define las actividades, responsabilidades, hitos fundamentales, recursos, necesidades de destrezas, interfaces y presupuesto, optimiza los costes y la utilización del tiempo y se esfuerza por su alta calidad. Desarrolla planes de contingencia para hacer frente a posibles problemas de implementación. Entrega el proyecto a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con los requisitos originales. Crea y mantiene documentos para facilitar el seguimiento del progreso del proyecto. Mide la eficacia de los procesos de TIC existentes.

Gestión de Proyectos	Ejemplos conductuales
Alto	1. Supervisa la gestión del cambio al desplegar nuevos servicios o modificaciones de los servicios que se generan como fruto de la realización de los proyectos
	2. Supervisa y gestiona trabajos para realizar productos con otros técnicos o empresas externas
Medio	1. Documenta y realiza un seguimiento de los avances dentro de los trabajos a realizar en una fase del proyecto
	2. Identifica claramente los productos que son necesarios fabricar en cada una de las fases del proyecto
Bajo	1. No interacciona con el sistema de documentación y seguimiento de proyectos
	2. No identifica los productos que son objetivo en una fase de un proyecto

5. Definición dimensión Gestión de Relaciones con Usuarios

Establece y mantiene relaciones positivas con los usuarios para la implementación y el cumplimiento de los procesos organizacionales. Mantiene comunicación regular con los usuarios. Se asegura de que las inquietudes o quejas se comprendan y aborden conforme a la política de la organización.

Gestión de Relaciones con Usuarios	Ejemplos conductuales
Alto	1. Observa el uso de los servicios y propone modificaciones de la forma de prestación de los servicios actuales para adaptarlos mejor a las necesidades de los usuarios
	2. Entiende las necesidades de los usuarios y propone nuevas funcionalidades o servicios al Catálogo de Servicios para su incorporación
Medio	1. Entiende el objetivo que quiere conseguir el usuario con el uso de los servicios TI del catálogo
	2. Identifica claramente los servicios del catálogo que se prestan a cada rol de usuario en un punto de prestación de servicio
Bajo	1. No asocia la finalidad con la que el usuario solicita el uso de los servicios TI en un punto de servicio
	2. No identifica claramente los servicios del catálogo de servicios TI que se prestan a un usuario concreto según su rol dentro de la institución

Competencias Genéricas o Transversales

1. Definición dimensión Adaptabilidad al Cambio

Versatilidad de comportamiento y habilidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar objetivos o solucionar problemas comunes, adaptándose con facilidad a las nuevas situaciones.

Adaptabilidad al cambio	Ejemplos conductuales
Alto	1. Modifica su comportamiento para adecuarse a nuevas estrategias y situaciones 2. Percibe el cambio como una oportunidad de aprender algo nuevo
Medio	1. Se anticipa a los cambios, pero no los asimila 2. Integra los nuevos conocimientos de forma más lenta que los compañeros
Bajo	1. Parece incómodo cuando surgen cambios en su rutina 2. No modifica su conducta para conseguir un objetivo común

2. Definición dimensión Aprendizaje Continuo

Rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Aprendizaje continuo	Ejemplos conductuales
Alto	1. Asimila los nuevos contenidos de manera adecuada 2. Aplica inmediatamente lo que ha aprendido en su trabajo
Medio	1. Asiste a acciones formativas, pero no aplica lo aprendido en sus tareas diarias 2. Introduce nuevos conocimientos en su trabajo, pero de manera inadecuada
Bajo	1. Manifiesta su desinterés por aprender cosas nuevas 2. No aplica los conocimientos adquiridos en su trabajo

3. Definición dimensión Capacidad de análisis

Permite conocer más profundamente las realidades con las que nos enfrentamos, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos. Descomponer cada problema en los diferentes elementos que lo configuran.

Capacidad de análisis	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza análisis complejos estableciendo de forma dinámica las relaciones causales
	2. Incorpora nueva información para llegar a conclusiones y/o soluciones seguras
Medio	1. Identifica solamente partes de las situaciones o problemas
	2. Sólo aplica criterios propios en el análisis de las situaciones
Bajo	1. Reconoce las situaciones o problemas que surgen de forma inadecuada
	2. Desglosa los problemas de manera muy simple

4. Definición dimensión Colaboración

Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.

Colaboración	Ejemplos conductuales
Alto	1. Trabaja de manera eficiente con el resto de compañeros
	2. Siempre está pendiente de las necesidades de los demás
Medio	1. Ayuda sólo a conseguir los objetivos más fáciles de alcanzar
	2. Resuelve los problemas existentes pero no pide ayuda a otros agentes implicados
Bajo	1. Intenta no trabajar con los compañeros a la hora de conseguir un objetivo común
	2. Sólo trabaja en cooperación con personas de su misma categoría laboral

5. Definición dimensión Compromiso

Bajo esta denominación se incluyen las competencias “responsabilidad”, “confianza en sí mismo”, “franqueza y confidencialidad”, “integridad” e “identificación con la Compañía”. Implicación intelectual y emocional con su organización, para ofrecer su contribución personal al éxito de la misma.

Compromiso	Ejemplos conductuales
Alto	1. Permanece en su puesto de trabajo hasta que haya acabado todas las tareas pendientes
	2. Se identifica con las acciones de la organización
Medio	1. Trabaja con responsabilidad, pero no se implica con la empresa
	2. Contribuye al éxito de la empresa pero no lo celebra
Bajo	1. Realiza sus funciones sin ningún interés por el resultado final
	2. Se salta la confidencialidad de sus clientes

6. Definición dimensión Comunicación

Informar de forma clara, concisa y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.

Comunicación	Ejemplos conductuales
Alto	1. Siempre realiza sus informes de forma detallada y exacta
	2. Se comunica de manera que cualquier persona entiende lo que quiere decir
Medio	1. Informa de forma simple de los resultados de los proyectos
	2. Sólo explica los nuevos protocolos a su jefe, pero no lo transmite a sus subordinados
Bajo	1. Nunca habla con su jefe inmediato sobre problemas del servicio
	2. Explica las tareas que deben realizar sus subordinados de manera ininteligible

7. Definición dimensión Empatía

Ponerse en el lugar de otra persona, darse cuenta cómo ven el mundo las demás personas y poder actuar ante esta percepción.

Empatía	Ejemplos conductuales
Alto	1. Siempre se pone en el lugar de la otra persona para conocer cómo actuar
	2. Ayuda a los compañeros con dificultades a realizar tareas sencillas
Medio	1. Escucha las anécdotas de los demás pero no les da importancia
	2. Interpreta un éxito grupal como propia
Bajo	1. Nunca se interesa por el bienestar de un compañero
	2. No escucha los problemas de los demás

8. Definición dimensión Excelencia

Realizar las tareas buscando, en sus actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

Excelencia	Ejemplos conductuales
Alto	1. Realiza acciones formativas actualizadas siempre que tiene ocasión
	2. Si se equivoca en algo, nunca para hasta haber logrado solucionarlo, aprendiendo del error
Medio	1. Muestra interés en su trabajo, pero no siempre asiste a cursos de actualización
	2. Realiza su trabajo con lentitud
Bajo	1. Comete el mismo error una y otra vez
	2. Nunca asiste a formación sobre los nuevos avances en el sector

9. Definición dimensión Orientación al cliente

Implica el esfuerzo de ayudar a los demás demostrando interés, sensibilidad, agilidad y eficacia ante la resolución de las necesidades y demandas planteadas.

Orientación al cliente	Ejemplos conductuales
Alto	1. Trata al usuario como una pieza clave para la organización
	2. Conoce perfectamente las necesidades del cliente
Medio	1. Orienta al usuario sobre las posibles soluciones, pero no le da una alternativa útil
	2. Actúa con desinterés a la hora de atender a un usuario
Bajo	1. No se comunica adecuadamente con los usuarios
	2. No muestra interés por llegar a una solución satisfactoria

10. Definición dimensión Trabajo en equipo y Cooperación

Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.

Trabajo en equipo y Cooperación	Ejemplos conductuales
Alto	1. Participa activamente en el establecimiento y ejecución de objetivos comunes
	2. Siempre está disponible para cualquier componente del equipo
Medio	1. Realiza tareas con sus compañeros, pero con poco interés
	2. Cooperera sólo con algunos compañeros
Bajo	1. Sólo reconoce sus éxitos personales
	2. No escucha las opiniones de los demás

11. Definición dimensión Solución de Problemas

Estudiar los problemas identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.

Solución de Problemas	Ejemplos conductuales
Alto	1. Resuelve problemas complejos en tiempo y forma
	2. Siempre reconoce las causas de un problema
Medio	1. Soluciona problemas sencillos en un largo periodo de tiempo
	2. Investiga la causa del problema, pero casi siempre sin éxito
Bajo	1. No sabe buscar soluciones a un problema simple
	2. No analiza el origen del problema para poder aprender de él

Anexo C1: Propuesta de plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios

Acciones formativas de las competencias técnicas

Jefe de coordinación de soporte a usuarios

Soporte al usuario	
Justificación y relevancia de la formación	Un porcentaje muy alto de la calidad de la prestación de los servicios TIC radica en el proceso de soporte al usuario. La adecuada formación en soporte al usuario impacta en la recogida de la problemática de los usuarios en el uso de los servicios TIC y en sus necesidades.
Objetivo formativo general	Responder a las peticiones de los usuarios y los problemas, registrando la información relevante. Asegurar la resolución o escala incidentes y optimizar el rendimiento del sistema. Y monitorizar los resultados de las soluciones adoptadas para conseguir la satisfacción de los usuarios.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las incidencias y peticiones de los usuarios. • Atender a los usuarios por las diferentes vías de contacto (presencial, telefónica, chat, correo, etc.).
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- ITIL – Operación del Servicio – Gestión de Incidencias. 2.- ITIL – Operación del Servicio – Cumplimiento de solicitudes. 3.- ITIL – Operación del Servicio – Gestión de eventos.
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se llevará a cabo en un 80% de teoría, explicando ésta de manera expositiva con ejemplos prácticos, y en un 20% de práctica, forzando casos reales de peticiones relacionadas con los usuarios.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se describe un problema de un usuario y el alumno tendrá que relatar las acciones que realizaría para registrar correctamente el incidente y hacer un seguimiento de su solución.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Herramienta Request Tracker para gestión de incidencias.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 10 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Jefe del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad

Gestión de Problemas	
Justificación y relevancia de la formación	Una de las tareas principales del puesto es dar soporte en campus a las incidencias que no se pueden solucionar remotamente desde el Centro de Atención al Usuario. Para este tipo de incidencias suele ocurrir habitualmente que son debidas a un problema en la configuración de la prestación de los servicios TIC al usuario o que implican la manipulación de elementos en los edificios en las zonas de prestación del servicio. Es fundamental que el técnico sepa relacionar incidentes, diagnosticar posibles causas de los mismos, correlacionar unos incidentes con otros y detectar puntos críticos que pueden estar afectando a la prestación del servicio.
Objetivo formativo general	Adquirir las habilidades necesarias para analizar un incidente TIC en la prestación de un servicio al usuario. Correlacionar varios incidentes para detectar puntos comunes de fallo. Implantar pequeñas modificaciones que den solución provisional a los problemas detectados mientras se implantan proyectos que den la solución definitiva.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar cambios básicos en la configuración de los servicios TI básicos de los usuarios finales para solucionar problemas sencillos. ● Realizar cambios básicos en la configuración de las redes para solucionar problemas de conectividad generales. ● Realizar pruebas de servicios TIC (web, correo, sede electrónica, tarjeta, impresión, etc.) para detectar posibles orígenes de los problemas.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La Carta de Servicios TIC que se prestan a los usuarios. 2.- Diagnóstico de Servicios TIC en el puesto del usuario. 3.- Diagnóstico básico de infraestructuras TIC de comunicaciones. 4.- Documentación de problemas.
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 40% de teoría, explicando ésta de manera expositiva con ejemplos prácticos, y en un 60% de práctica, forzando casos reales de problemas en los puestos de los usuarios.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se describe un problema de un usuario y el alumno tendrá que relatar las acciones que realizaría para diagnosticar el problema y dar una posible solución provisional en función de los puntos de fallo detectados.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. ● Analizador de Red Cableada. ● Analizador de Red Wifi. ● Herramientas básicas de diagnóstico de servicios.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 10 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Jefe del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad

Gestión de Proyectos	
Justificación y relevancia de la formación	Para este perfil profesional es importante ser partícipe en la realización de los productos de proyecto en las fases concretas de los mismos. Los productos nuevos que se generan relacionados con las comunicaciones cableadas e inalámbricas deben ser dominados por el puesto de trabajo.
Objetivo formativo general	Estar familiarizado con el trabajo en modo proyectos, como son el concepto de fase de proyecto, paquetes de trabajo, productos de fase de proyecto. Y adquirir destrezas para cumplimentar la parte específica de la documentación del proyecto.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos. ● Fases de Proyectos. ● Productos de Proyectos. ● Paquetes de trabajo.
Estructura de los contenidos	1.- PRINCE2 2.- Gestión por Slots
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en el Aula de formación del Servicio TIC. Se efectuará en un 60% con teoría de manera expositiva y viendo algún ejemplo práctico, y en un 40% de práctica con proyectos reales que se estén desplegando en el Servicio TIC.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico sobre el despliegue de un paquete de trabajo de una fase de un proyecto sobre algún servicio de la red de comunicaciones de la ULL.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 5 sesiones de cuatro horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Jefe del Servicio TIC

Gestión de la calidad	
Justificación y relevancia de la formación	El seguimiento de los procesos de calidad del Servicio TIC es fundamental para garantizar una prestación adecuada a los usuarios de los mismos. La calidad es necesario gestionarla de forma estructurada y transversal sin improvisaciones usando guías de buenas prácticas.
Objetivo formativo general	Implementar la política de calidad de las TIC para mantener y mejorar el servicio. Planificar y definir los indicadores de gestión de la calidad con respecto a la estrategia de TIC. Revisar las medidas de control de calidad y recomendar mejoras para influir en la mejora continua.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluar los indicadores de gestión de calidad y procesos basados en la política de calidad de las TIC y proponer medidas correctivas.
Estructura de los contenidos	1.- ISO 9001 2.- EFQM 3.- Cartas de Servicio
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 80% de teoría,

Gestión de la calidad	
	explicando ésta de manera expositiva con ejemplos prácticos, y en un 20% de práctica con casos reales de análisis de los procedimientos de gestión de la calidad y su mejora.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se elabora un seguimiento de la política de calidad emitiendo un informe de cumplimiento y una propuesta de medidas a adoptar.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 10 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Jefe del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad

Acciones formativas de las competencias genéricas

Jefe de coordinación de soporte a usuarios

Capacidad de análisis	
Justificación y relevancia de la formación	En este perfil profesional es necesario conocer la separación de las partes de las realidades complejas hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales y las relaciones que existen entre ellos.
Objetivo formativo general	Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer más profundamente las realidades con las que nos enfrentamos, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos. • Descomponer cada problema en los diferentes elementos que lo configuran.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principios y herramientas para identificar y detectar información relevante en un documento o un proceso. 2. Métodos para organizar la información (esquemas, resúmenes, mapas conceptuales, etc.). 3. Comportamientos adecuados y comportamientos a mejorar en relación con la capacidad de análisis. 4. Estrategias que contribuyen a la creación de contextos favorecedores para la práctica del análisis.
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se llevará a cabo en un 50% de teoría, explicando ésta de manera expositiva con ejemplos prácticos, y en un 50% de práctica con casos reales de análisis de información.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se tengan en cuenta los distintos tipos de análisis, así como diferentes formas de organizar la información.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Estudio de casos, documentos científico-técnicos.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 10 horas, distribuidas en 5 sesiones de dos horas de duración cada una.

Capacidad de análisis	
	Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Psicólogo/a y/o Pedagogo/a

Colaboración	
Justificación y relevancia de la formación	En cualquier puesto de trabajo es necesaria la colaboración entre los miembros de una organización.
Objetivo formativo general	Aprender a trabajar de forma efectiva con otras personas para alcanzar un objetivo común.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones colectivas basadas en el consenso. • Negociar cuando se presentan desacuerdos. • Hacer críticas constructivas. • Apoyar y valorar los esfuerzos de los compañeros. • Promover los intereses del equipo o de la organización por encima de los propios intereses. • Contribuir de manera positiva al desarrollo del clima necesario para un rendimiento excelente del equipo. • Escuchar y responder a las ideas de otros miembros del equipo. • Tratar a los otros de manera abierta y respetuosa independientemente de su cultura o sus experiencias.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Comunicación efectiva 2.- Toma de decisiones grupal 3.- Tipos de liderazgo. Liderazgo colaborativo 4.- Clima laboral 5.- Visión común de la empresa 6.- Atención a la diversidad
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 40% de teoría de manera expositiva, y en un 60% de práctica con casos reales sobre el temario (toma de decisiones en grupo, etc.).
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se tendrá que elaborar ejemplos de cómo resolver de forma colaborativa varias situaciones complejas en el entorno laboral.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 10 horas, distribuidas en 5 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Psicólogo/a social u organizacional

Comunicación	
Justificación y relevancia de la formación	La comunicación es un elemento esencial en el desarrollo humano, tanto individual como colectivamente. Todas las competencias se desarrollan a través de la comunicación. Por eso, es imprescindible su uso en el entorno laboral.
Objetivo formativo general	Utilizar el lenguaje como instrumento de comunicación oral y escrita, de representación, interpretación y comprensión de la realidad, de construcción y transmisión del conocimiento y de organización y autorregulación del pensamiento, las emociones y la conducta.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Manejar los diferentes tipos de comunicación. ● Usar las técnicas de comunicación efectivas.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La comunicación 2.- Direcciones de la comunicación 3.- Red de comunicación formal e informal 4.-Tipos de Comunicación <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Comunicación verbal <ol style="list-style-type: none"> 4.1.1. Oral 4.1.2. Escrita 4.2. Comunicación no verbal 4.3. Comunicación digital 5.- Distorsiones y barreras en la comunicación 6.- Estilos de comunicación 7.- Técnicas de comunicación efectivas <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Escucha activa 7.2. Asertividad 7.3. Empatía 7.4. Parafraseo 7.5. Autopresentación 7.6. Hablar en público 7.7. Otras
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 50% de teoría, explicando ésta de manera expositiva, y en un 50% de práctica realizando actividades grupales, como el role playing.
Evaluación	Una vez finalizado el curso, el estudiante debe entregar un diario completo de las actividades realizadas.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. ● Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 10 horas, distribuidas en 5 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Psicólogo/a social u organizacional

Dirección de personas	
Justificación y relevancia de la formación	Este puesto de trabajo conlleva el dirigir un grupo de seis personas, por lo que es necesario que dicho ocupante tenga las estrategias adecuadas para dirigir dicho equipo.
Objetivo formativo general	Dirigir a un equipo de personas adecuando su estilo directivo a la situación, objetivos y tareas, y a la madurez y experiencia de los colaboradores, mostrando un equilibrio adecuado en la orientación a las personas y los resultados.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el trabajo en equipo. • Aprender estrategias para coordinar un equipo. • Obtener habilidades de dirección.
Estructura de los contenidos	<p>1.- El trabajo en equipo: un tipo especial de grupo.</p> <p>1.1. Ventajas del trabajo en equipo y equipos interdisciplinarios.</p> <p>1.2. Roles en el trabajo grupal.</p> <p>1.3. Principios del trabajo en equipo.</p> <p>2.- Coordinar y dirigir equipos.</p> <p>2.1. Comunicación eficaz.</p> <p>2.2. Liderazgo efectivo.</p> <p>2.3. Cohesión y satisfacción grupal.</p> <p>3.- Habilidades de dirección.</p> <p>3.1. Habilidades básicas.</p> <p>3.2. Habilidades de afrontamiento de situaciones críticas.</p> <p>3.3. La eficacia del entrenamiento.</p> <p>(Quiles y Ruiz, 2018)</p>
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 50% de teoría, explicando ésta de manera expositiva, y en un 50% práctica con casos prácticos enmarcados en el entorno laboral.
Evaluación	Una vez finalizado el curso, el alumnado debe llevar a cabo la resolución de varios casos prácticos derivados de lo aprendido en la acción formativa.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 10 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Psicólogo/a social u organizacional

Preocupación por el orden, calidad y precisión	
Justificación y relevancia de la formación	Con este perfil laboral es necesario llevar un orden adecuado, un control de la calidad y precisión en las tareas que tiene que llevar a cabo en la organización.
Objetivo formativo general	Controlar el trabajo y la información. Clarificar las responsabilidades y funciones asignadas. Mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal y laboral.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar su trabajo de forma ordenada, eficiente y eficaz. • Ser organizado y sistemático para realizar su trabajo, y en la asignación y evaluación del trabajo. • Utilizar procedimientos de trabajo eficiente o eficaz.

Preocupación por el orden, calidad y precisión	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprobar la precisión y veracidad de la información. ● Establecer y aplicar sistemas de control y seguimiento a sus actividades y proyectos. ● Monitorear de forma sistemática y permanente el trabajo de sus colaboradores. ● Ser específico y claro en la asignación de funciones y responsabilidades. ● Asegurarse de precisar y comprender claramente sus funciones y responsabilidades. ● Definir estándares de forma clara y precisa.
Estructura de los contenidos	<p>1.- Plan anual y estratégico de la empresa, y de su área. 2.- Cómo verificar los sistemas de trabajo y los procedimientos establecidos para su área. 3.- Cómo realizar una propuesta ante la necesidad de realizar cambios en los procedimientos y sistemas. 4.- Cómo realizar el seguimiento permanente del desarrollo de los proyectos. 5.- Cómo establecer objetivos generales y específicos de un proyecto. 6.- Cómo establecer los sistemas de evaluación y control para seguir el progreso del proyecto. 7.- Cómo mantener documentado los procesos y procedimientos utilizados por sus colaboradores.</p>
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se llevará a cabo con un 60% de teoría de manera expositiva, y con un 40% práctica con casos prácticos.
Evaluación	Una vez finalizado el curso, el alumno debe resolver un supuesto práctico de lo aprendido en el curso formativo.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. ● Plan anual y estratégico de la empresa. ● Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 10 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Jefe de coordinación de soporte a usuarios
Docente	Jefe del Servicio TIC

Anexo C2: Propuesta de plan de formación para el Técnico especialista operaciones

Acciones formativas de las competencias técnicas**Técnico Especialista Operaciones**

Desarrollo y despliegue de Redes y Sistemas	
Justificación y relevancia de la formación	Para este perfil profesional es relevante saber identificar y realizar parte de los despliegues de servicios relacionados con servidores en Centros de Proceso de Datos y servicios relacionados con redes de comunicaciones cableadas e inalámbricas.
Objetivo formativo general	Realizar los despliegues de servicios de redes y sistemas.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar análisis de cobertura y provisión de nuevos servicios de red inalámbrica. ● Desplegar nuevos elementos de red en armarios de comunicaciones. ● Dotación de servicios de red cableada e inalámbrica en los puestos de los usuarios de la ULL. ● Desplegar físicamente un servidor nuevo en un Centro de Proceso de Datos dotándolo de corriente eléctrica y conectividad de red cableada.
Estructura de los contenidos	1.- Centros de Proceso de Datos. Armarios de Servidores, Armarios de Comunicaciones. 2.- Salas de Comunicaciones. Cableados estructurados de cobre y fibra óptica. 3.- Redes Wifi. Puntos de Acceso. Análisis de cobertura. Chequeos básicos. 4.- Redes IP. Configuración. Chequeos básicos. 5.- Servicios TIC en el puesto de trabajo. Ordenadores de gestión universitaria. Puntos de Impresión Centralizada. 6.- Conexión a servicios centralizados. Herramientas colaborativas. Navegación web. Ejecución de programas.
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma presencial en el Centro de Proceso de Datos del Servicio TIC y en las Salas de Comunicaciones Principales de la ULL. Estará apoyada en contenidos virtuales para una formación más integral. Se hará en un 30% teoría, explicando ésta de manera expositiva, y un 70% práctica.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará una prueba práctica de instalación de un nuevo servidor en el Centro de Proceso de Datos, despliegue de un nuevo switch en un rack de comunicaciones, instalación de un punto de acceso Wifi y activación de los servicios TIC en un puesto de usuario.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Aula de formación del Servicio TIC para la teoría. ● Centro de Proceso de Datos para la parte de Servidores. ● Salas de comunicaciones para las redes.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 40 horas, distribuidas en 10 sesiones de cuatro horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Jefe de Infraestructuras TIC del Servicio TIC

Gestión de Problemas	
Justificación y relevancia de la formación	Una de las tareas principales del puesto es dar soporte en campus a las incidencias que no se pueden solucionar remotamente desde el Centro de Atención al Usuario. Para este tipo de incidencias suele ocurrir habitualmente que son debidas a un problema en la configuración de la prestación de los servicios TIC al usuario o que implican la manipulación de elementos en los edificios en las zonas de prestación del servicio. Es fundamental que el técnico sepa relacionar incidentes, diagnosticar posibles causas de los mismos, correlacionar unos incidentes con otros y detectar puntos críticos que pueden estar afectando a la prestación del servicio.
Objetivo formativo general	Adquirir las habilidades necesarias para analizar un incidente TIC en la prestación de un servicio al usuario. Correlacionar varios incidentes para detectar puntos comunes de fallo. Implantar pequeñas modificaciones que den solución provisional a los problemas detectados mientras se implantan proyectos que den la solución definitiva.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar cambios básicos en la configuración de los servicios TI básicos de los usuarios finales para solucionar problemas sencillos. ● Realizar cambios básicos en la configuración de las redes para solucionar problemas de conectividad generales. ● Realizar pruebas de servicios TIC (web, correo, sede electrónica, tarjeta, impresión, etc.) para detectar posibles orígenes de los problemas.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La Carta de Servicios TIC que se prestan a los usuarios. 2.- Diagnóstico de Servicios TIC en el puesto del usuario. 3.- Diagnóstico básico de infraestructuras TIC de comunicaciones. 4.- Documentación de problemas.
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 40% de teoría, explicando ésta de manera expositiva con ejemplos prácticos, y en un 60% de práctica, forzando casos reales de problemas en los puestos de los usuarios.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se describe un problema de un usuario y el alumno tendrá que relatar las acciones que realizaría para diagnosticar el problema y dar una posible solución provisional en función de los puntos de fallo detectados.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. ● Analizador de Red Cableada. ● Analizador de Red Wifi. ● Herramientas básicas de diagnóstico de servicios.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 10 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Jefe del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad

Gestión de Proyectos	
Justificación y relevancia de la formación	Para este perfil profesional es importante ser partícipe en la realización de los productos de proyecto en las fases concretas de los mismos. Los productos nuevos que se generan relacionados con las comunicaciones cableadas e inalámbricas deben ser dominados por el puesto de trabajo.
Objetivo formativo general	Estar familiarizado con el trabajo en modo proyectos, como son el concepto de fase de proyecto, paquetes de trabajo, productos de fase de proyecto. Y adquirir destrezas para cumplimentar la parte específica de la documentación del proyecto.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Proyectos. ● Fases de Proyectos. ● Productos de Proyectos. ● Paquetes de trabajo.
Estructura de los contenidos	1.- PRINCE2 2.- Gestión por Slots
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en el Aula de formación del Servicio TIC. Se efectuará en un 60% con teoría de manera expositiva y viendo algún ejemplo práctico, y en un 40% de práctica con proyectos reales que se estén desplegando en el Servicio TIC.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico sobre el despliegue de un paquete de trabajo de una fase de un proyecto sobre algún servicio de la red de comunicaciones de la ULL.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ● Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. ● Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 20 horas, distribuidas en 5 sesiones de cuatro horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Jefe del Servicio TIC

Gestión de Relaciones con Usuarios	
Justificación y relevancia de la formación	Es imprescindible que el ocupante de este puesto sepa recoger correctamente el problema del usuario por teléfono, chat o sobre todo de manera presencial, y documentar los datos necesarios para que un técnico de alto nivel pueda solucionarlo.
Objetivo formativo general	Recoger correctamente el problema del usuario y documentarlo.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Entender las necesidades de los usuarios y proponer nuevas funcionalidades o servicios al Catálogo de Servicios para su incorporación. ● Observar el uso de los servicios y proponer modificaciones de la forma de prestación de los servicios actuales para adaptarlos mejor a las necesidades de los usuarios. ● Atender de manera eficiente y eficaz al usuario.
Estructura de los contenidos	1.- Las habilidades sociales en el trato al usuario <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Asertividad 1.2. Cómo formular correctamente las preguntas 1.3. Escucha activa 1.4. Asesorar e informar al usuario 1.5. Componentes paralingüísticos

Gestión de Relaciones con Usuarios	
	1.6. Proactividad ante los usuarios 2.- La comunicación telefónica 2.1. Ventajas y desventajas del teléfono 2.2. Elementos que hay que potenciar en la conversación telefónica 2.3. Protocolo para emitir y recibir llamadas 3. Atención al usuario en el punto de venta 3.1. Normas generales de atención al usuario 3.2. Actitudes frente a diversos tipos de usuarios 3.3. La comunicación no verbal 4.- ITIL- Gestión de incidencias
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en el Aula de formación del Servicio TIC. Se efectuará en un 60% con teoría de forma expositiva y viendo algún ejemplo práctico, y en un 40% de práctica con casos prácticos que se estén desplegando en el Servicio TIC.
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un cuestionario presencial sobre ITIL- Gestión de Incidencias de 20 preguntas de respuesta múltiple, donde sólo habrá una respuesta correcta y un ejercicio de registro de una incidencia de un usuario simulado. Y también la resolución de un caso práctico relacionado con la atención a los usuarios.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 10 horas, distribuidas en 5 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Jefe del Área de Soporte a Usuarios y Gestión de la Calidad

Acciones formativas de las competencias genéricas

Técnico Especialista Operaciones

Colaboración	
Justificación y relevancia de la formación	En cualquier puesto de trabajo es necesaria la colaboración entre los miembros de una organización.
Objetivo formativo general	Aprender a trabajar de forma efectiva con otras personas para alcanzar un objetivo común.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones colectivas basadas en el consenso. • Negociar cuando se presentan desacuerdos. • Hacer críticas constructivas. • Apoyar y valorar los esfuerzos de los compañeros. • Promover los intereses del equipo o de la organización por encima de los propios intereses. • Contribuir de manera positiva al desarrollo del clima necesario para un rendimiento excelente del equipo. • Escuchar y responder a las ideas de otros miembros del equipo.

Colaboración	
	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar a los otros de manera abierta y respetuosa independientemente de su cultura o sus experiencias.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Comunicación efectiva 2.- Toma de decisiones grupal 3.- Tipos de liderazgo. Liderazgo colaborativo 4.- Clima laboral 5.- Visión común de la empresa 6.- Atención a la diversidad
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 40% de teoría de manera expositiva, y en un 60% de práctica con casos reales sobre el temario (toma de decisiones en grupo, etc.).
Evaluación	Una vez finalizado el curso se realizará un supuesto práctico donde se tendrá que elaborar ejemplos de cómo resolver de forma colaborativa varias situaciones complejas en el entorno laboral.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 10 horas, distribuidas en 5 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Psicólogo/a social u organizacional

Compromiso	
Justificación y relevancia de la formación	Bajo esta denominación se incluyen las competencias “responsabilidad”, “confianza en sí mismo”, “franqueza y confidencialidad”, “integridad” e “identificación con la Compañía”. Implicación intelectual y emocional con su organización, para ofrecer su contribución personal al éxito de la misma.
Objetivo formativo general	Obtener un nivel óptimo de compromiso ante la organización, sus compañeros y los usuarios del servicio.
Objetivos formativos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y alinear la conducta personal con los valores institucionales. • Aceptar, respetar y promover en su ámbito laboral, los valores y objetivos del servicio. • Tener sentido de pertenencia al servicio y actuar en consecuencia a los valores de la organización. • Tratar con respeto e igualdad a todas las personas. • Cumplir sus compromisos laborales ajustándose a las pautas de trabajo establecidas por la organización, en el marco de la propiedad y transparencia.
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Misión y valores de la empresa 2.- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales 3.- Comunicación efectiva 4.- Sentido de pertenencia 5.- Feedback 6.- Retroalimentación 7.- Saber delegar 8.- Logro de objetivos

Compromiso	
Metodología	La acción formativa se llevará a cabo de forma Presencial en la Sala de Formación del Servicio TIC. Se hará en un 50% de teoría de manera expositiva, y en un 50% de práctica con supuestos prácticos.
Evaluación	Una vez finalizado el curso, el alumno tendrá que resolver un caso práctico sobre el temario.
Aulas y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador del Aula de Formación del Servicio TIC. • Casos prácticos sobre el temario.
Duración y planificación	La acción formativa tendrá una duración de 10 horas, distribuidas en 5 sesiones de dos horas de duración cada una. Se realizarán dos ediciones, la primera durante los meses de septiembre a diciembre y la segunda desde febrero a mayo según marca el cronograma.
Destinatario	Técnico Especialista Operaciones
Docente	Psicólogo/a social u organizacional

Anexo D1: Cronograma propuesta plan de formación para el Jefe de coordinación de soporte a usuarios

A continuación, se expone el cronograma previsto para distribuir temporalmente las acciones formativas a lo largo del 2019 y 2020.

2019/2020

Enero 2020							Febrero 2020							Marzo 2020						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5						1	2							1
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29		23	24	25	26	27	28	29
														30	31					

Abril 2020							Mayo 2020							Junio 2020						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5					1	2	3							
6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7
13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	8	9	10	11	12	13	14
20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	15	16	17	18	19	20	21
27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	22	23	24	25	26	27	28
														29	30					

Julio 2020							Agosto 2020							Septiembre 2019						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5						1	2							1
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	23	24	25	26	27	28	29
							31							30						

Octubre 2019							Noviembre 2019							Diciembre 2019						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6					1	2	3							1
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22
28	29	30	31				25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29
														30	31					

Festivos	Soporte al usuario	Gestión de problemas	Gestión de proyectos	Gestión de la calidad
Capacidad de análisis	Colaboración	Comunicación	Dirección de personas	Preocupación por el orden, calidad y precisión

Anexo D2: Cronograma propuesta plan de formación para el Técnico especialista operaciones

A continuación, se expone el cronograma previsto para distribuir temporalmente las acciones formativas a lo largo del 2019 y 2020.

2019/2020

Enero 2020							Febrero 2020							Marzo 2020						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5						1	2							1
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29		23	24	25	26	27	28	29
														30	31					

Abril 2020							Mayo 2020							Junio 2020						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5					1	2	3							
6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7
13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	8	9	10	11	12	13	14
20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	15	16	17	18	19	20	21
27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	22	23	24	25	26	27	28
														29	30					

Julio 2020							Agosto 2020							Septiembre 2019						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5						1	2							1
6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8
13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15
20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22
27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	23	24	25	26	27	28	29
							31							30						

Octubre 2019							Noviembre 2019							Diciembre 2019						
L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6					1	2	3							1
7	8	9	10	11	12	13	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8
14	15	16	17	18	19	20	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15
21	22	23	24	25	26	27	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22
28	29	30	31				25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29
														30	31					

Festivos	Desarrollo y despliegue	Gestión de problemas	Gestión de proyectos
Gestión relaciones con usuarios	Colaboración	Compromiso	

Anexo E: Cuestionario de satisfacción del alumnado con respecto a las acciones formativas realizadas

Cuestionario de satisfacción del participante

El cuestionario que se presenta a continuación pretende conocer cuál es su opinión acerca del desarrollo de la acción formativa en la que ha participado, con el objetivo de identificar elementos de mejora.

En las páginas siguientes, Ud. encontrará un listado de diferentes ítems en relación a la acción formativa que acaba de finalizar, acompañados de una escala de valoración.

Sus respuestas individuales serán consideradas estrictamente confidenciales.

Por favor, conteste con la mayor franqueza y sinceridad.

Con el fin de responder adecuadamente al Cuestionario, le sugerimos que siga las instrucciones que se detallan a continuación:

En primer lugar, lea cuidadosamente cada ítem que encontrará posteriormente.

En segundo lugar, valore marcando una X de 1: Totalmente en desacuerdo a 5: Totalmente de acuerdo con respecto a cada ítem.

En tercer lugar, responda a los enunciados que aparecen a continuación.

Por favor, le pedimos que no deje ninguna respuesta en blanco.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN PRELIMINAR

- Edad:
- Sexo:
- Nivel educativo:
- Fecha y hora del cuestionario:
- Título de la acción formativa:
- Fecha de celebración:
- Lugar de celebración:

De 1 Totalmente en desacuerdo a 5 Totalmente de acuerdo					
1. Se han cubierto las expectativas que tenía en relación a la utilidad de la acción formativa en la que he participado.	1	2	3	4	5
2. Los contenidos desarrollados durante la acción formativa han resultado útiles para mi trabajo.	1	2	3	4	5
3. Los contenidos desarrollados durante la acción formativa se han adaptado a mis expectativas.	1	2	3	4	5
4. Voy a poder aplicar los conocimientos adquiridos en mi práctica profesional.	1	2	3	4	5
5. La tipología ha sido la adecuada para la consecución de los objetivos.	1	2	3	4	5
6. La modalidad (presencial, no presencial, e-learning, etc.) ha facilitado el aprendizaje de los contenidos impartidos.	1	2	3	4	5
7. Los métodos didácticos empleados por los/as docentes han sido los adecuados para el desarrollo óptimo de la actividad.	1	2	3	4	5
8. En su caso, la distribución de los grupos ha sido la apropiada para el desarrollo de la actividad.	1	2	3	4	5
9. El sistema de evaluación empleado me ha permitido conocer mi nivel de dominio tras el desarrollo de la actividad.	1	2	3	4	5
10. Se ha contado con la documentación y materiales con antelación suficiente para el desarrollo de cada módulo.	1	2	3	4	5
11. Los medios y recursos didácticos puestos a disposición han sido adecuados al desarrollo óptimo de la actividad.	1	2	3	4	5
12. Las instalaciones físicas o virtuales han facilitado el desarrollo de la actividad.	1	2	3	4	5
13. La duración de la actividad ha resultado adecuada para adquirir los objetivos que se proponían al inicio.	1	2	3	4	5
14. La coordinación de la actividad ha dado el soporte adecuado al desarrollo óptimo de la misma (comunicación, certificados, etc.).	1	2	3	4	5
15. En general, la organización logística ha contribuido al desarrollo de la actividad formativa.	1	2	3	4	5
16. El/la docente ha mostrado tener dominio de los contenidos que ha impartido.	1	2	3	4	5
17. El/la docente ha conseguido mantener el interés de los asistentes.	1	2	3	4	5
18. El/la docente ha conseguido adaptar la sesión a las expectativas del grupo.	1	2	3	4	5
19. El/la docente ha resuelto mis dudas.	1	2	3	4	5
20. El/la docente ha sido accesible.	1	2	3	4	5
21. El/la docente ha favorecido la participación.	1	2	3	4	5
22. El/la docente ha transmitido y expresado adecuadamente las ideas y contenidos con un adecuado manejo de la expresión verbal y no verbal.	1	2	3	4	5
Lo mejor de la actividad ha sido:					
Lo que habría que mejorar es:					
Lo que he echado en falta ha sido:					
Otras sugerencias o aportaciones:					