



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

DIRECCIÓN DE GESTIÓN
Y DESARROLLO DE
PERSONAS

Manual de Competencias Transversales USM

Unidad de Gestión del Cambio y Desempeño



Índice

→ 1. Contexto del Modelo de Competencias USM

→ 2. Metodología del Modelo de Competencias

- 2.1. Estructura de cada competencia
- 2.2. Criterios estructurales del modelo

→ 3. Definición General de Niveles de Dominio

→ 4. Competencias Transversales USM

- 4.1. Autogestión y Responsabilidad
- 4.2. Integridad y Ética
- 4.3. Colaboración y Trabajo en Red
- 4.4. Servicio y Orientación al Otro
- 4.5. Conexión con Objetivos y Desafíos Institucionales
- 4.6. Innovación y Adaptabilidad Institucional

→ 5. Síntesis Modelo de Competencias

1. Contexto del Modelo de Competencias USM

El modelo de competencias transversales de la **Universidad Técnica Federico Santa María** representa un marco integral diseñado para articular los comportamientos observables que distinguen a la comunidad USM y sustentan la excelencia institucional.

Definición de Competencia

Una competencia corresponde a un conjunto de comportamientos observables que evidencian cómo una persona aplica conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar eficazmente su rol dentro de la USM.

Enfoque en Conductas Observables

El modelo se centra exclusivamente en conductas observables, ya que estas integran el uso práctico de conocimientos y habilidades, y permiten evaluación transversal y equitativa.

Este modelo permite:

- **Definir expectativas conductuales claras** para todos los estamentos
- **Alinear comportamientos** con los desafíos institucionales
- **Servir como base** para procesos de selección, inducción, desarrollo y evaluación
- **Instalar un lenguaje común** sobre "cómo hacemos las cosas en la USM"

2. Metodología del Modelo de Competencias

El modelo se construyó siguiendo estándares internacionales (Harvard Competency Model) y buenas prácticas universitarias. Sus principios rectores son:

1

Transversalidad

Aplica a todos los estamentos de la universidad

2

Observabilidad

Las competencias se expresan solo mediante comportamientos visibles

3

Simplicidad

Seis competencias organizadas en tres dimensiones

4

Aplicabilidad

Útil para procesos de gestión de personas y desarrollo

2.1 Estructura de Cada Competencia

Cada competencia incluye cinco componentes esenciales que aseguran claridad y aplicabilidad práctica:

01

Definición

Descripción clara y concisa de la competencia

02

Propósito Institucional

Razón por la cual es importante para la USM

03

Conductas Observables

Comportamientos específicos que demuestran la competencia

04

Criterios de Éxito

Indicadores de impacto en el desempeño institucional

05

Niveles de Dominio

Aplica - Desarrolla - Guía

2.2 Criterios Estructurales

El modelo se desarrolla considerando **tres criterios estructurales** que permiten abarcar el comportamiento humano en su totalidad dentro del contexto universitario: cómo actuamos como individuos, cómo interactuamos con otros y cómo contribuimos al desarrollo institucional.



Dimensión Personal

Enfoque: La forma en que cada persona gestiona su propio trabajo, decisiones y estándares de conducta.

Incluye: Aspectos de autogestión, responsabilidad e integridad, que son la base del desempeño individual.

Competencias: Autogestión y Responsabilidad, Integridad y Ética



Dimensión Interpersonal

Enfoque: Cómo nos relacionamos, colaboramos y servimos a otros dentro de la institución.

Incluye: La calidad del vínculo, la cooperación, el trabajo en red y el trato respetuoso, elementos fundamentales para la convivencia y efectividad colectiva.

Competencias: Colaboración y Trabajo en Red, Servicio y Orientación al Otro



Dimensión Institucional

Enfoque: La mirada más amplia del rol, vinculada al aporte a los objetivos, desafíos y evolución de la USM.

Incluye: Orientación al propósito institucional, adaptabilidad, mejora continua e innovación en los procesos.

Competencias: Conexión con Objetivos y Desafíos Institucionales, Innovación y Adaptabilidad Institucional

3. Definición General de Niveles de Dominio

Los niveles de dominio expresan el grado de alcance, responsabilidad e influencia con que una persona ejerce una competencia, en función del nivel de su cargo dentro de la institución. **No representan una calificación personal ni un juicio de desempeño, sino expectativas diferenciadas según el rol.**

Aplica

Demuestra la competencia en su ámbito de trabajo, cumpliendo consistentemente los comportamientos esperados.

Desarrolla

Integra la competencia de forma permanente y se convierte en referente para otros, promoviendo buenas prácticas.

Guía

Impulsa, consolida o mejora prácticas institucionales relacionadas con la competencia, generando impacto más allá de su unidad.

4. Competencias Transversales USM

Las 6 Competencias Institucionales



4.1 Autogestión y Responsabilidad

Definición: Gestiona su trabajo con responsabilidad, organización y criterio.

Propósito: Promover excelencia, rigurosidad y continuidad operativa.

Dimensión: Personal

Conductas Observables:

- Organiza tareas y tiempos eficientemente
- Cumple plazos y estándares
- Anticipa dificultades e informa riesgos
- Mantiene orden y seguimiento de procesos

Criterios de Éxito:

- Los entregables se cumplen con calidad y plazos
- La unidad reduce retrabajos por buena planificación

Niveles de Dominio:

A continuación, se detallan los comportamientos específicos asociados a cada nivel de dominio para la competencia de **Autogestión y Responsabilidad**:

Aplica

Cumple de manera autónoma y confiable con su gestión individual:

- Organiza tareas y tiempos según prioridades definidas.
- Cumple plazos, estándares y compromisos de su función.
- Da seguimiento a su trabajo y comunica oportunamente dificultades.

Desarrolla

Refuerza y ordena prácticas de gestión en su equipo o entorno:

- Orienta a otros en planificación, priorización y seguimiento.
- Promueve el cumplimiento de compromisos colectivos.
- Contribuye a ordenar dinámicas de trabajo compartido.

Guía

Mejora prácticas y sistemas de gestión con impacto institucional:

- Impulsa metodologías o herramientas que fortalecen la eficiencia.
- Aporta a la continuidad y confiabilidad de los procesos.
- Incorpora criterios de responsabilidad en decisiones de mayor alcance.

4.2 Integridad y Ética

Definición: Actúa con honestidad, transparencia y coherencia.

Propósito: Asegurar decisiones confiables y trato respetuoso.

Dimensión: Personal

Conductas Observables:

- Decide alineado a normas y principios
- Maneja información con responsabilidad
- Actúa con coherencia incluso en situaciones complejas
- Promueve trato digno

Criterios de Éxito:

- Las decisiones son consistentes, justificables y transparentes
- Los equipos operan en un ambiente de confianza

Niveles de Dominio:

A continuación, se detallan los comportamientos específicos asociados a cada nivel de dominio para la competencia de **Integridad y Ética**:

Aplica

Actúa de forma coherente con normas y principios institucionales:

- Cumple normas, protocolos y acuerdos establecidos.
- Resguarda la confidencialidad y el uso responsable de la información.
- Mantiene un trato respetuoso y profesional.

Desarrolla

Es referente ético y orienta a otros frente a dilemas:

- Orienta a colegas ante situaciones éticas complejas.
- Refuerza estándares de conducta y trato digno.
- Da señales claras de coherencia entre discurso y acción.

Guía

Fortalece prácticas y decisiones éticas a nivel institucional:

- Contribuye a mejorar criterios y prácticas de conducta.
- Incorpora consideraciones éticas en decisiones relevantes.
- Refuerza una cultura de confianza y transparencia.

4.3 Colaboración y Trabajo en Red

Definición: Construye relaciones de confianza y coopera con otros.

Propósito: Fortalecer articulación transversal y efectividad institucional.

Dimensión: Interpersonal

Conductas Observables:

- Comparte información oportuna
- Escucha e integra perspectivas
- Coordina acciones inter área
- Promueve un clima respetuoso

Criterios de Éxito:

- Procesos inter área avanzan sin retrabajos
- Proyectos avanzan más rápido gracias a coordinación

Niveles de Dominio:

A continuación, se detalla la progresión de los comportamientos esperados en cada nivel de dominio para la competencia de **Colaboración y Trabajo en Red**.

Aplica

Colabora activamente en su equipo y entorno inmediato:

- Comparte información relevante de manera oportuna.
- Participa en instancias de coordinación.
- Respetar acuerdos, roles y responsabilidades.

Desarrolla

Facilita la colaboración y coordinación entre otros:

- Articula acciones entre personas, equipos o unidades.
- Anticipa y gestiona quiebres de coordinación.
- Promueve prácticas de trabajo colaborativo.

Guía

Instala prácticas de colaboración a nivel institucional:

- Impulsa mecanismos de trabajo transversal.
- Contribuye a reducir silos organizacionales.
- Integra la colaboración en decisiones y proyectos.

Estos niveles buscan fortalecer la capacidad de trabajo conjunto y la sinergia dentro de la institución, promoviendo un ambiente cooperativo y eficiente.

4.4 Servicio y Orientación al Otro

Definición: Responde respetuosa y efectivamente a necesidades de otros.

Propósito: Promover una experiencia institucional coherente con vocación de servicio.

Dimensión: Interpersonal

Conductas Observables:

- Atiende solicitudes con claridad
- Busca soluciones y hace seguimiento
- Muestra empatía
- Promueve buen trato

Criterios de Éxito:

- Usuarios perciben atención clara y respetuosa
- Solicitudes se resuelven dentro de plazos

Niveles de Dominio:

A continuación, se detalla la progresión de los comportamientos esperados en cada nivel de dominio para la competencia de **Servicio y Orientación al Otro**, desde la respuesta básica a necesidades hasta la mejora sostenida de la experiencia institucional.

Aplica

Entrega un servicio claro, respetuoso y oportuno:

- Atiende solicitudes de manera adecuada.
- Busca soluciones dentro de su ámbito.
- Mantiene un trato empático y respetuoso.

Desarrolla

Promueve estándares de servicio y buen trato en su entorno:

- Orienta a otros frente a situaciones complejas de atención.
- Mejora prácticas de servicio en su equipo o unidad.
- Refuerza el buen trato como criterio de trabajo.

Guía

Mejora de forma sostenida la experiencia institucional:

- Impulsa iniciativas de mejora en la atención.
- Define o ajusta estándares institucionales de servicio.
- Incorpora la mirada del usuario en decisiones relevantes.

Estos niveles buscan consolidar una cultura de servicio centrada en el usuario, garantizando una experiencia institucional positiva y coherente con los valores de la USM.

4.5 Conexión con Objetivos y Desafíos Institucionales

Definición: Orienta su trabajo hacia acciones que aportan valor institucional.

Propósito: Alinear esfuerzos individuales y colectivos con prioridades institucionales.

Dimensión: Institucional

Conductas Observables:

- Relaciona su trabajo con metas de su unidad
- Prioriza tareas de alto valor
- Considera impacto en otras unidades
- Detecta oportunidades de mejora

Criterios de Éxito:

- El trabajo aporta valor real a metas de unidad
- Las decisiones facilitan coordinación y evitan duplicidad

Niveles de Dominio:

A continuación, se detalla la progresión de los comportamientos esperados en cada nivel de dominio para la competencia de **Conexión con Objetivos y Desafíos Institucionales**, desde la orientación del trabajo individual hasta la contribución estratégica institucional.

Aplica

Orienta su trabajo a metas y prioridades de su unidad:

- Relaciona sus tareas con objetivos del área.
- Prioriza acciones de mayor valor.
- Considera el impacto en otros actores.

Desarrolla

Alinea y da foco al trabajo de equipos o unidades:

- Conecta el trabajo del equipo con desafíos institucionales.
- Facilita priorización y coherencia en la gestión.
- Comunica sentido y foco en el quehacer.

Guía

Contribuye a la orientación estratégica institucional:

- Participa en decisiones y proyectos de impacto institucional.
- Orienta esfuerzos hacia prioridades de mayor alcance.
- Refuerza coherencia y sostenibilidad en la gestión.

Estos niveles buscan asegurar que todos los esfuerzos y actividades dentro de la institución estén alineados con la visión y los objetivos estratégicos de la USM, optimizando el impacto colectivo.

4.6 Innovación y Adaptabilidad Institucional

Definición: Propone mejoras y se adapta a cambios.

Propósito: Incrementar capacidad de adaptación y modernización.

Dimensión: Institucional

Conductas Observables:

- Identifica oportunidades de mejora
- Se adapta a nuevas metodologías
- Propone ideas pertinentes
- Participa en implementación de cambios

Criterios de Éxito:

- Procesos mejoran eficiencia o calidad gracias a nuevas prácticas
- La unidad se adapta al cambio sin afectar continuidad

5. Síntesis del Modelo de Competencias

Las seis competencias transversales USM constituyen un sistema integrado que refleja los distintos niveles en que se expresan dentro de la universidad: cómo actuamos como individuos, cómo interactuamos con otros y cómo contribuimos al desarrollo institucional.

Dimensión	Competencias	Enfoque	Contribución Institucional
Personal	<ul style="list-style-type: none">• Autogestión y Responsabilidad• Integridad y Ética	Excelencia y responsabilidad individual	Base del desempeño individual que sostiene la calidad institucional
Interpersonal	<ul style="list-style-type: none">• Colaboración y Trabajo en Red• Servicio y Orientación al Otro	Servicio, colaboración y comunicación	Fortalece la convivencia y efectividad colectiva
Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Conexión con Objetivos y Desafíos• Innovación y Adaptabilidad	Propósito, innovación y mejora continua	Impulsa la evolución y sostenibilidad de la USM