

¿Cómo diseñamos equipos, cargos y talento en Uniandes?

Introducción

¿Cómo diseñamos capacidades para el futuro de la Universidad?

En la Dirección de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional entendemos que las decisiones relacionadas con estructuras, cargos, compensación y talento tienen un impacto directo en la capacidad de la Universidad para cumplir su misión académica, investigativa y de servicio.

Por esta razón, nuestro trabajo va más allá de administrar procesos o atender necesidades puntuales. Buscamos acompañar a las unidades en la construcción de equipos, capacidades y oportunidades que respondan a los retos actuales y futuros de la Universidad.

Las recomendaciones que formulamos se fundamentan en principios de equidad, transparencia, sostenibilidad y toma de decisiones basada en evidencia. Nuestro propósito es asegurar que las estructuras, los cargos y las decisiones de talento contribuyan al desarrollo de las personas y al fortalecimiento institucional.

En este documento encontrarás una explicación de los criterios que orientan nuestro trabajo y de la manera en que analizamos las estructuras, construimos y evaluamos cargos, tomamos decisiones de compensación y desarrollamos procesos de atracción de talento. Nuestro objetivo es promover una mayor comprensión y transparencia sobre cómo acompañamos a la Universidad en la construcción de las capacidades que necesita para seguir transformando vidas a través de la educación.

1. Cómo diseñamos los equipos que necesita la Universidad

Las estructuras y los cargos son herramientas que permiten a la Universidad de los Andes cumplir su misión académica, investigativa y de servicio. Por esta razón, cuando analizamos una solicitud, nuestro punto de partida no es la persona que ocupa un cargo, sino la necesidad que la unidad busca resolver.

Antes de formular una recomendación analizamos:

- El desafío o necesidad de la unidad.
- Las capacidades requeridas para cumplir sus objetivos.
- La distribución actual del trabajo.
- Los mecanismos de coordinación y toma de decisiones.
- El impacto esperado sobre estudiantes, profesores y empleados.
- La sostenibilidad de la propuesta.

Los principios que orientan nuestras recomendaciones

- Diseñamos para la Universidad, no para una persona: las estructuras deben seguir funcionando independientemente de quién ocupe un cargo.
- Construimos capacidades: buscamos fortalecer las capacidades que la Universidad necesita para desarrollar su estrategia y enfrentar sus retos futuros.
- Promovemos una adecuada distribución de responsabilidades: analizamos cómo se distribuye el trabajo para que las funciones y decisiones estén en el nivel organizacional apropiado.
- Tomamos decisiones basadas en evidencia: nuestras recomendaciones consideran información relacionada con estructuras, capacidades, mercado laboral, presupuesto y prioridades institucionales.
- Diseñamos soluciones sostenibles: buscamos que las recomendaciones sean viables en el tiempo y contribuyan al fortalecimiento de la Universidad.

¿Qué buscamos?

Nuestro objetivo no es crear o modificar cargos por sí mismos. Buscamos ayudar a las unidades a construir equipos, estructuras y capacidades que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional y al desarrollo de la Universidad.

2. Cómo construimos los cargos

En la Universidad de los Andes entendemos que un cargo es mucho más que una lista de tareas. Cada cargo existe para generar valor, contribuir al cumplimiento de los objetivos de una unidad y fortalecer las capacidades que la Universidad necesita para desarrollar su misión. Por esta razón, cuando construimos o actualizamos una descripción de cargo buscamos comprender primero el propósito de la posición y el aporte que se espera de ella dentro de la estructura organizacional.

Antes de definir un cargo analizamos:

- El propósito de la posición: describe la razón de ser del cargo y el valor que aporta a la Universidad.
- Las responsabilidades que debe asumir: agrupa los principales ámbitos de gestión del cargo y las contribuciones esperadas, evitando enfocarse únicamente en tareas operativas.
- Los resultados que se esperan de su gestión: define los logros o aportes que permiten evaluar el impacto de la posición.
- El nivel de autonomía y toma de decisiones requerido.
- Las competencias necesarias para desempeñarlo: identifica los comportamientos necesarios para desempeñar exitosamente el rol y contribuir a la cultura institucional.
- La formación, experiencia y conocimientos que demanda el rol: incluye la formación académica, experiencia, conocimientos y requisitos requeridos para ocupar el cargo.

¿Por qué es importante?

Nuestro objetivo es construir cargos claros, sostenibles y alineados con las necesidades de la Universidad. Esto permite que empleados y líderes comprendan qué se espera de cada rol, cómo aporta a los objetivos institucionales y cuáles son las capacidades necesarias para desempeñarlo exitosamente.

3. Cómo evaluamos los cargos

Cuando analizamos un cargo, nuestro objetivo es comprender su aporte a la Universidad y el nivel de responsabilidad que implica dentro de la estructura organizacional. Por esta razón, la evaluación se realiza sobre el cargo y sus responsabilidades, no sobre las características de la persona que lo ocupa o podría ocuparlo.

Para ello analizamos diferentes aspectos, entre ellos:

- El conocimiento y experiencia requeridos para desempeñar el cargo.
- La complejidad de los problemas que debe resolver.
- El nivel de autonomía para tomar decisiones.
- El impacto de sus decisiones sobre personas, recursos o procesos.
- El alcance de sus responsabilidades.
- El relacionamiento que requiere dentro y fuera de la Universidad.

¿Qué buscamos con esta evaluación?

La evaluación nos permite determinar el nivel organizacional más adecuado para cada cargo y asegurar que exista coherencia entre las responsabilidades asignadas, la estructura de la unidad y las prácticas institucionales. Este análisis también facilita la comparación objetiva entre cargos que, aunque puedan tener nombres similares, tienen alcances, complejidades o niveles de responsabilidad diferentes.

¿Todos los cargos con el mismo nombre tienen el mismo nivel?

No necesariamente. Dos cargos pueden compartir una denominación similar y, aun así, presentar diferencias importantes en aspectos como el alcance de sus responsabilidades, el nivel de autonomía, la complejidad de la gestión o el impacto de sus decisiones. Por esta razón, la evaluación de cargos siempre considera el contenido del rol y no únicamente su denominación.

¿Cómo se relaciona esta evaluación con la estructura de la Universidad?

La evaluación de cargos permite construir una arquitectura organizacional coherente, definir niveles ocupacionales y orientar decisiones relacionadas con el desarrollo organizacional, la movilidad interna, las promociones, las reclasificaciones y los procesos de compensación.

En la Universidad, los cargos se agrupan en niveles ocupacionales que reflejan su alcance y nivel de responsabilidad, contribuyendo a una gestión más clara, consistente y transparente de la estructura organizacional.

Nuestro objetivo

Buscamos que los cargos sean valorados de manera objetiva, consistente y alineada con las necesidades institucionales, permitiendo tomar decisiones basadas en criterios técnicos y no en percepciones individuales.

4. Cómo tomamos decisiones de compensación

La compensación es una herramienta que permite reconocer el aporte de los cargos a la Universidad, atraer talento y asegurar la sostenibilidad institucional. Por esta razón, las decisiones salariales no se toman a partir de un único criterio ni dependen exclusivamente del nombre de un cargo.

Nuestro propósito es mantener un equilibrio entre la equidad interna, la competitividad frente al mercado laboral y la sostenibilidad financiera de la Universidad.

Antes de formular una recomendación de compensación analizamos:

- El nivel de responsabilidad del cargo.
- El alcance de sus funciones y decisiones.
- La complejidad de la gestión requerida.
- El impacto que genera en la Universidad.
- La coherencia con otros cargos de responsabilidades similares.
- Las referencias salariales del mercado.
- La disponibilidad presupuestal de la unidad.

¿Cómo construimos nuestras referencias salariales?

La Universidad utiliza información proveniente de diferentes fuentes para comprender el comportamiento del mercado laboral y apoyar la toma de decisiones de compensación.

Entre ellas se encuentran estudios salariales especializados, análisis comparativos con organizaciones de referencia y ejercicios internos de revisión de la estructura salarial.

Estas referencias se complementan con el análisis de cada cargo y de las necesidades específicas de la Universidad, permitiendo formular recomendaciones técnicas y consistentes.

¿Qué buscamos?

Buscamos que las decisiones de compensación sean:

- Equitativas: que exista coherencia entre la compensación y el nivel de responsabilidad de los cargos.
- Competitivas: que la Universidad pueda atraer y retener el talento que necesita para cumplir su misión.
- Sostenibles: que las decisiones puedan mantenerse en el tiempo y contribuyan al fortalecimiento institucional.

Lo que es importante tener en cuenta

La compensación se analiza sobre los cargos y sus responsabilidades, y no únicamente sobre las personas que los ocupan. Por esta razón, los procesos de creación de cargos, reclasificaciones, promociones o nivelaciones salariales requieren un análisis técnico que permita garantizar la coherencia de las decisiones dentro de la estructura institucional.

5. ¿Por qué dos personas pueden tener salarios diferentes?

En la Universidad de los Andes, las diferencias salariales no necesariamente indican inequidad. De hecho, en muchos casos responden a factores relacionados con la evolución de los cargos, las responsabilidades asumidas y la trayectoria profesional de las personas. Por esta razón, dos personas pueden tener compensaciones diferentes aun cuando pertenezcan al mismo nivel ocupacional o desempeñen cargos con nombres similares.

Algunos de los factores que pueden influir en estas diferencias son:

- El alcance y complejidad de las responsabilidades asignadas.
- La experiencia requerida para el desempeño del cargo.
- La posición del salario dentro del rango salarial definido para el cargo.
- La trayectoria y evolución profesional de la persona dentro de la Universidad.
- Las condiciones del mercado laboral para determinadas disciplinas o especialidades.
- Los cambios organizacionales o de responsabilidades que hayan dado lugar a promociones, reclasificaciones o nivelaciones salariales.

¿Todas las personas con el mismo cargo deben ganar lo mismo?

No necesariamente. La Universidad cuenta con rangos salariales que permiten reconocer distintos niveles de experiencia, desarrollo y evolución dentro de un mismo cargo.

Esto significa que pueden existir diferencias salariales razonables entre personas que desempeñan funciones similares, siempre que dichas diferencias se encuentren alineadas con los criterios institucionales de compensación.

¿Qué impacto esperamos generar?

Nuestro objetivo no es que todas las personas reciban exactamente la misma compensación, sino que las decisiones salariales sean:

- Equitativas: que exista coherencia entre las responsabilidades del cargo y la compensación asignada.
- Consistentes: que las decisiones sigan criterios comunes en toda la Universidad.
- Competitivas: que permitan atraer y retener el talento que la Universidad necesita para cumplir su misión.
- Transparentes: que puedan explicarse a partir de criterios técnicos y no de decisiones discrecionales.

¿Cómo cuidamos la equidad interna?

De manera permanente realizamos análisis organizacionales, revisiones de cargos, estudios salariales y evaluaciones de compensación que nos permiten identificar oportunidades de ajuste y formular recomendaciones a las unidades.

Como resultado de estos ejercicios, la Universidad implementa nivelaciones salariales, reclasificaciones de cargos, promociones y otras acciones orientadas a fortalecer la equidad y la consistencia de la estructura organizacional.

6. Cómo atraemos talento

En la Universidad de los Andes entendemos la atracción de talento como una oportunidad para fortalecer las capacidades que necesitamos para cumplir nuestra misión académica, investigativa y de servicio. Por esta razón, nuestro objetivo no es únicamente cubrir vacantes. Buscamos identificar personas cuyas experiencias, conocimientos y potencial contribuyan al desarrollo de la Universidad y a los retos presentes y futuros de cada unidad.

¿Cómo inicia un proceso de atracción?

Todo proceso comienza con una conversación entre la unidad solicitante y el equipo de Atracción y Promoción.

En este espacio buscamos comprender:

- Las necesidades del cargo.
- Las responsabilidades esperadas.
- Las competencias requeridas.
- Los retos que enfrentará la persona que lo ocupe.
- Las condiciones necesarias para su éxito.

Esta etapa nos permite construir una comprensión integral del perfil antes de iniciar la búsqueda de candidatos.

¿Cómo identificamos a los candidatos?

Dependiendo de las necesidades de la posición, la Universidad puede desarrollar procesos de atracción interna o externa.

- Atracción interna: promovemos oportunidades para que los empleados de la Universidad continúen desarrollando su trayectoria profesional a través de procesos de movilidad y crecimiento interno.
- Atracción externa: cuando la necesidad requiere incorporar nuevas capacidades o no existen candidatos internos disponibles, realizamos procesos de búsqueda en el mercado laboral.

¿Cómo evaluamos a los candidatos?

Nuestro objetivo es comprender el nivel de ajuste entre el perfil del candidato y las necesidades del cargo.

Para ello utilizamos distintas herramientas, entre ellas:

- Revisión de hojas de vida.
- Entrevistas por competencias.
- Pruebas técnicas.
- Evaluaciones psicotécnicas.
- Assessment y otras herramientas de valoración, cuando la naturaleza del cargo lo requiere.

Cada proceso puede incorporar diferentes mecanismos de evaluación según las características de la posición.

¿Qué buscamos durante el proceso?

Buscamos identificar personas que cuenten con:

- Capacidades para desempeñar el cargo: conocimientos, experiencia y habilidades acordes con las responsabilidades de la posición.
- Potencial de desarrollo: capacidad de aprendizaje, adaptación y crecimiento dentro de la Universidad.
- Afinidad con nuestra cultura: personas que contribuyan a fortalecer una cultura basada en el aprendizaje, el respeto, la colaboración y el servicio.

Nuestro compromiso con los candidatos

Entendemos que cada proceso de atracción representa tiempo, esfuerzo y expectativas para quienes participan. Por esta razón, buscamos que la experiencia de los candidatos sea clara, respetuosa y transparente, brindando

información oportuna durante las diferentes etapas del proceso y promoviendo experiencias alineadas con los valores de la comunidad Uniandina.

¿Por qué es importante?

Nuestro objetivo es incorporar las capacidades que la Universidad necesita para seguir evolucionando, fortalecer sus equipos y cumplir su misión institucional. Más allá de cubrir una vacante, buscamos conectar a las personas con oportunidades en las que puedan aportar, desarrollarse y generar valor para la comunidad Uniandina.

7. Cómo tomamos decisiones basadas en evidencia

En la Dirección de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional buscamos que las decisiones relacionadas con estructuras, cargos, compensación y talento se fundamenten en información objetiva y criterios técnicos. Por esta razón, nuestras recomendaciones no se construyen únicamente a partir de una solicitud o necesidad puntual. Analizamos diferentes fuentes de información que nos permiten comprender el contexto, evaluar alternativas y formular recomendaciones sostenibles para la Universidad.

¿Qué información analizamos?

Dependiendo del tipo de solicitud, nuestros análisis pueden incorporar:

- Estructuras organizacionales.
- Responsabilidades y alcance de los cargos.
- Capacidades requeridas por la unidad.
- Distribución de cargas de trabajo.
- Prácticas de compensación internas.
- Referencias salariales del mercado.
- Información presupuestal.
- Prioridades estratégicas e institucionales.
- Indicadores y datos relacionados con la gestión del talento.

¿Por qué es importante este enfoque?

Tomar decisiones basadas en evidencia nos permite:

- Promover la equidad: asegurando que situaciones similares sean analizadas bajo criterios consistentes.
- Reducir la subjetividad: disminuyendo la dependencia de percepciones individuales o decisiones aisladas.
- Fortalecer la transparencia: facilitando que las recomendaciones puedan explicarse y sustentarse técnicamente.

- Construir soluciones sostenibles: equilibrando las necesidades de las unidades con las posibilidades institucionales.

¿Cómo utilizamos esta información?

Los datos y análisis no reemplazan la conversación con las unidades ni el conocimiento del contexto. Por el contrario, complementan el proceso de toma de decisiones y nos permiten formular recomendaciones más completas y consistentes. Por esta razón, la información cuantitativa siempre se analiza junto con los objetivos, prioridades y necesidades específicas de cada unidad.

¿Qué buscamos?

Buscamos que las decisiones relacionadas con talento, estructuras y compensación contribuyan al cumplimiento de la estrategia institucional, promuevan la equidad y fortalezcan las capacidades que la Universidad necesita para afrontar sus retos presentes y futuros.

8. Nuestro compromiso con la Universidad y las personas

En Gestión Humana y Desarrollo Organizacional creemos que las personas son un habilitador fundamental para el cumplimiento de la misión de la Universidad de los Andes. Por esta razón, trabajamos para que las decisiones relacionadas con estructuras, cargos, compensación y talento contribuyan tanto al desarrollo de la institución como al crecimiento de quienes hacen parte de ella.

Nuestro compromiso es promover decisiones fundamentadas en criterios técnicos, información confiable y principios de equidad, buscando siempre el equilibrio entre las necesidades de las personas, las prioridades institucionales y la sostenibilidad de la Universidad.

Buscamos construir una Universidad donde las personas encuentren oportunidades para aprender, desarrollarse y aportar, mientras fortalecemos las capacidades necesarias para afrontar los desafíos presentes y futuros de la educación superior.

Trabajamos bajo principios de:

- Equidad.
- Transparencia.
- Desarrollo de capacidades.
- Toma de decisiones basada en evidencia.
- Sostenibilidad institucional.
- Servicio a la comunidad Uniandina.

Entendemos que cada decisión relacionada con personas tiene un impacto en la experiencia de nuestros empleados, profesores y equipos de trabajo. Por ello, nuestro propósito es acompañar a las unidades en la construcción de estructuras, capacidades y oportunidades que aporten al cumplimiento de la estrategia institucional y al desarrollo de una comunidad cada vez más sólida, colaborativa y preparada para el futuro.

Recursos de consulta

Para conocer más sobre nuestros procesos y herramientas, te invitamos a consultar:

[!\[\]\(9479d69b60a82161c6862eaa53eb4db3_img.jpg\) Glosario de Arquitectura Organizacional y Talento.](#)

[!\[\]\(f80254b170d0ecdc443847276e625120_img.jpg\) Formato de modificación contractual.](#)

[!\[\]\(ceb7cef9f9d693d102dfe501130037c6_img.jpg\) Portal de Empleo Uniandes.](#)