

Actualización del Manual de Organización y Funciones (MOF) y de las Descripciones y Perfiles de Puesto

Propuesta de Servicios

Francisco Vargas Estrada

2025-08-20

Contents

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Alcance	2
3. Enfoque metodológico	2
4. Productos y entregables	3
5. Supuestos clave	3
6. Cronograma y volumetría	3
7. Equipo y gobernanza del proyecto	3
8. Metodologías y marcos de referencia	3
9. Indicadores de éxito del proyecto	4
10. Gestión del cambio y comunicación	4
11. Entregables de ejemplo (índices y plantillas)	4
12. Plan de calidad del proyecto	5
13. Cronograma y honorarios	5
14. Riesgos y mitigaciones	5
15. Sigüientes pasos	6
16. Preguntas para alinear el trabajo (no bloqueantes)	6
17. Cierre	6

1. Resumen Ejecutivo

La Gerencia de Recursos Humanos ha manifestado la necesidad de reelaborar su Manual de Organización y Funciones, así como la actualización de CESEL ha confirmado un **universo de 111 puestos vigentes**; varios se **repiten en distintas áreas** con funciones muy similares. La presente propuesta se orienta a abordar ese volumen con un enfoque de **normalización de puestos** (deduplicación por familias y variantes).

Los entregables del proyecto son un MOF actualizado y coherente, un **catálogo maestro de puestos únicos y variantes**, un **diccionario de competencias**, **matrices RACI** y un **plan de gobernanza**. Al agrupar puestos repetidos reducimos esfuerzo de redacción, mantenemos consistencia y aceleramos validación.

Duración estimada: 9–12 semanas, dependiendo del número final de **puestos únicos** tras normalización. (Ver Sección 6.)

Beneficios clave: - Reducción de redundancias y **consistencia transversal** entre áreas. - Base sólida para **selección, desempeño, capacitación y planes de carrera**. - **Trazabilidad** entre organigrama, procesos y variantes de rol por proyecto.

2. Alcance

2.1 En alcance

- Revisión y actualización del **MOF corporativo**.
- **Normalización del universo de 111 puestos**: consolidación en **puestos únicos (master)** + **variantes** por área/proyecto/sede.
- Elaboración/actualización del **catálogo maestro de puestos**: propósito, funciones, KPI, autoridad, relaciones, requisitos y **competencias**.
- **Matriz RACI** por proceso clave y por **proyecto tipo** (vial, hospitalario, minero, etc.).
- **Diccionario de competencias** por familias y niveles.
- **Estándares documentales** y lineamientos de gestión del cambio.
- **Plantillas** para fichas de puesto, RACIs y anexos.

2.2 Fuera de alcance (opcionales)

- BPMN detallado de procesos, HRIS, valoración de puestos y bandas salariales, evaluación de desempeño y mallas de capacitación.

3. Enfoque metodológico

Fase I — Descubrimiento (2–3 semanas)

- Kick-off y plan de trabajo.
- Inventario desde el Excel (111 filas): **etiquetado** por **familia** (p. ej., Supervisión, QA/QC, HSE, Geotecnia, Contratos, Planeamiento, Administración, RR.HH., Comercial, TI), **nivel** (analista/especialista/jefe/gerente) y **variante** (área/proyecto/sede).
- **Entrevistas y focus groups** (muestras por **puesto único** y por **variante** relevante).
- Mapa de **dolores** y riesgos (solapamientos, huecos, puntos de control).
- Benchmark sectorial.

Entregables Fase I: Informe de diagnóstico; **taxonomía de puestos** (master vs. variantes); plan de priorización.

Fase II — Diseño (3–4 semanas)

- Rediseño estructural del **MOF**.
- Diseño del **catálogo maestro** (fichas master) y **anexos de variantes** (diferencias específicas por área/proyecto/sede).
- Definición de **competencias** por familia/rol con niveles y evidencias.
- **Matrices RACI** por proceso y proyecto tipo.
- Definición de **KPI** por rol y por variante cuando aplique.

Entregables Fase II: Borrador MOF; 100% fichas master; anexos de variantes; diccionario de competencias; RACIs; KPI.

Fase III — Validación (2 semanas)

- Talleres con dueños de proceso y RR.HH., validación **por familias** para acelerar.
- Ajustes y verificación con requisitos del SGI y contractuales.

Entregables Fase III: Versión candidata del MOF y catálogo; actas de validación.

Fase IV — Implementación y Cierre (1–3 semanas)

- Plan de comunicación interna y sesiones de difusión.
- Paquete de plantillas y guía de estilo.
- Plan de **mantenimiento** y gobernanza documental.

Entregables Fase IV: MOF y Catálogo aprobados; guía de gestión documental; plan de mantenimiento; kit de comunicación.

4. Productos y entregables

1. **MOF actualizado** (PDF y editables): índice, disposiciones generales, estructura, funciones por unidad y puesto, relaciones internas/externas, anexos.
2. **Catálogo de puestos** (editables): propósito, funciones clave, KPI sugeridos, requisitos, competencias (matriz), relaciones, riesgos y controles.
3. **Diccionario de competencias** con niveles y evidencias.
4. **Matriz RACI** por proceso y proyecto tipo.
5. **Guía de gestión documental** (nomenclatura, versionado, ciclo de vida, control, responsabilidades).
6. **Plan de comunicación y sensibilización** + materiales (piezas de comunicación y deck instruccional).
7. **Bitácora de decisiones** y trazabilidad de cambios.

5. Supuestos clave

- Acceso a la documentación vigente (organigrama, procedimientos, formatos, perfiles actuales, informes de auditoría relevantes).
- Designación por CESEL de un **Sponsor** (Gerencia) y un **Comité de Validación** (RR.HH. + Dueños de Proceso).
- Disponibilidad de **horas de entrevistas** con roles críticos.
- Aprobaciones en plazos acordados para mantener el cronograma.

6. Cronograma y volumetría

La duración dependerá del número de **puestos únicos (U)** tras normalizar los 111 puestos.

- **Escenario A: U 60–70 → 9–10 semanas**
 - I: 2 semanas | II: 3–4 semanas | III: 2 semanas | IV: 2 semanas
- **Escenario B: U 80–90 → 11–12 semanas**
 - I: 2–3 semanas | II: 4–5 semanas | III: 2 semanas | IV: 2 semanas

Paralelización: El **profesional junior** ejecutará levantamiento y entrevistas, curará evidencias y preparará borradores de fichas, mientras el consultor líder asegura metodología, calidad y validación con stakeholders.

Ritmo de validación: por **familias** de rol y por **proyecto tipo**, para aprobar en bloques y acelerar cierre.

7. Equipo y gobernanza del proyecto

- **Consultor Líder (usted):** dirección metodológica, diseño del MOF, catálogo, competencias, RACIs, aseguramiento de calidad y relación con Comité de Validación.
- **Profesional Junior (apoyo):** inventario Excel, entrevistas, sistematización, redacción inicial de fichas, control documental, trazabilidad de cambios.
- **Líder RR.HH. (CESEL):** coordinación interna, control de cambios y comunicaciones.
- **Dueños de Proceso:** validación funcional.
- **Comité de Validación:** aprobaciones y resolución de controversias.

Cadencia: reunión semanal de avance; tablero de acciones; hitos de aprobación por fase y por familia de puesto.

8. Metodologías y marcos de referencia

- Gestión por procesos y enfoque de riesgos.
- Modelo de **competencias** por familias de rol; niveles de dominio; evidencias conductuales.
- **Matrices RACI** (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

- Lineamientos de **gestión documental** (control de versiones, conservación, acceso, propietarios de documento).
- Mejores prácticas de la industria de **ingeniería y supervisión** para roles técnicos (p. ej., Supervisor de Obra, Ingeniero Residente, QA/QC, HSE, Geotécnico, Costos y Presupuestos, Planificación, Contratos, etc.).

9. Indicadores de éxito del proyecto

- **100%** de puestos en alcance con ficha validada y aprobada.
- **Cobertura RACI** de procesos clave (>95%).
- **Cero observaciones críticas** en auditorías internas posteriores a la implementación relacionadas a roles/funciones.
- **Satisfacción de stakeholders** (>85%) en encuesta post-implementación.

10. Gestión del cambio y comunicación

- Mapa de stakeholders y mensajes clave por grupo.
- Paquete de comunicación (correo de lanzamiento, infografía del nuevo MOF, FAQ, miniguía para jefaturas).
- Sesiones de sensibilización (1–2 horas) para mandos medios y staff clave.

11. Entregables de ejemplo (índices y plantillas)

11.1 Índice modelo del MOF

1. Disposiciones generales
2. Estructura organizacional y organigrama
3. Funciones por unidad orgánica
4. **Puestos y variantes** por unidad
5. Relaciones de coordinación y dependencia
6. Indicadores y controles asociados
7. Anexos: glosario, RACI, diccionario de competencias, formatos

11.2 Plantilla de Ficha de Puesto (master + variantes)

- **Título del puesto / Código**
- **Propósito (master)** y **variantes** (si aplica)
- **KRA/KPI**
- **Funciones principales (master)** y **diferencias por variante**
- **Autoridad** y decisiones
- **Relaciones**
- **Requisitos**

- **Competencias** (niveles y evidencias)
- **Riesgos y controles**
- **Condiciones**
- **Versionado y responsable**

11.3 Matriz RACI (por proceso y proyecto tipo)

(Se mantiene el ejemplo, con espacio para variantes.)

11.4 Diccionario de Competencias

(Se mantiene, con mapeo a familias y niveles.)

||||| | Supervisión de Obra | Aprobación de plan de calidad | Jefe de QA/QC | Gerente de Proyecto | HSE, Cliente | Equipo de Obra |

11.4 Diccionario de Competencias (extracto ejemplo)

- **Gestión de obra y supervisión** (N1–N4)
- **Gestión de contratos y claims** (N1–N4)
- **Normativa HSE** (N1–N4)
- **Control de calidad en proyectos de ingeniería** (N1–N4)
- **Comunicación con stakeholders** (N1–N4)

12. Plan de calidad del proyecto

- Criterios de revisión y aprobación por entregable.
- Lista de verificación de consistencia (alineación a procesos, ausencia de solapamientos, claridad de límites de responsabilidad, indicadores asignados, controles definidos).
- Control documental: nomenclatura, versionado, y registro de cambios.

13. Cronograma y honorarios

Duración estimada: 9–12 semanas conforme a la volumetría final (Sección 6).

Modalidad: tarifa fija por alcance + iteraciones de validación por familia.

Propuesta económica (referencial): - Fase I (Diagnóstico y Normalización): **20%** - Fase II (Diseño MOF + Catálogo Master/Variantes): **45%** - Fase III (Validación): **20%** - Fase IV (Implementación y Cierre): **15%**

Forma de pago: 30% a la firma, 40% al cierre de Fase II, 30% a la aprobación final.

Nota: los honorarios finales se ajustarán al **número de puestos únicos U** y a las **variantes** (área/proyecto/sede) que requieran redacciones diferenciadas.

14. Riesgos y mitigaciones

- **Baja disponibilidad de entrevistados:** plan alternativo de horarios; cuestionarios asincrónicos.
- **Cambios de alcance durante validación:** control de cambios con impacto en plazos y costos.
- **Resistencia al cambio:** estrategia de comunicación temprana, quick wins, patrocinio visible.

15. Siguietes pasos

1. Confirmar criterios de **normalización** (qué consideraremos **variante** vs. **puesto único**).
2. Entregar el **Excel** base (con los 111 puestos y resaltados) en formato editable y sin filtros.
3. Acordar **familias de puesto y proyectos tipo**.
4. Nombrar Sponsor y Comité de Validación.
5. Alinear cronograma final según volumetría (Sección 6) y lanzar **kick-off**.

16. Preguntas para alinear el trabajo (no bloqueantes)

1. ¿Cuál es el **criterio actual** para considerar que un puesto repetido en otra área es la **misma función** vs. una **variante**? (ej.: cambios en KPI, decisiones, riesgos, requisitos).
2. ¿Qué **familias** y **proyectos tipo** (vial, hospitalario, minero, otros) debemos priorizar?
3. ¿Hay **perfiles críticos** que deban aprobarse primero por compromisos con clientes/auditorías?
4. ¿Preferencias de **formato** para los entregables (Word/Excel/PowerPoint) y codificación documental vigente?
5. ¿Necesitan la documentación en **español e inglés**?
6. ¿Alguna restricción de **tiempos de entrevista** por obras/sedes que debamos considerar?

17. Cierre

Quedo a disposición para ejecutar esta actualización con foco en normalización y escalabilidad, maximizando sinergias en los 111 puestos y sus variantes.

Francisco Martín Vargas Estrada

Consultor en Gestión de RR.HH. y People Analytics

Correo: [su correo] | Tel.: [su número]