



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS  
COLABORADORES INTERNOS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE  
EJECUTIVO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL**

**CAMILO ANTONIO VELÁSQUEZ SAGÜÉS**

PROFESOR GUIA:  
JAVIER ACOSTA JIMÉNEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARÍA JOSÉ CONTRERAS ÁGUILA  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

SANTIAGO DE CHILE  
2023

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.  
POR: CAMILO ANTONIO VELÁSQUEZ SAGÜES.  
FECHA: 2023.  
PROFESOR GUÍA: JAVIER ACOSTA JIMÉNEZ.**

## **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES INTERNOS DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO**

Transportes Apoquindo es una organización privada definida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, de mediano orden que se especializa en el servicio de transporte ejecutivo de pasajeros, así como también en el servicio de mensajería y encargo. Se inició como una empresa familiar hace más de 37 años y su actividad se centra en brindar servicios de traslado, tanto de personas, como de encargos, de forma segura, oportuna y cómoda, con un equipo enfocado en garantizar el buen servicio.

En los últimos años la empresa ha presentado una tendencia de decrecimiento en sus utilidades, donde destaca un aumento constante de los costos en remuneraciones internas que es insostenible en el tiempo, por lo cual a principios del año 2022 comenzó a ejecutar un plan estratégico que contempla la expansión, diversificación y tecnologización de sus líneas de negocio. Al realizar una evaluación, por parte de la Gerencia, de este plan estratégico y sus implicancias, se observa que en relación a los recursos humanos actuales existe un desconocimiento de las funciones y requerimientos para muchos de los cargos, y por consecuencia, un desconocimiento del desempeño y carga laboral de ellos, lo cual imposibilita la proyección de estos sobre el plan estratégico de manera objetiva, bajo decisiones informadas y fundamentadas en hechos concretos y demostrables. En ese contexto surge el presente trabajo de título que diseña un modelo de gestión del desempeño para los colaboradores internos de la empresa, con el objetivo de establecer estándares formales de evaluación, generando información objetiva de los trabajadores para abordar su proyección en la empresa y costos implicados, contempla el diseño y rediseño de perfiles de cargo, y el diseño de un sistema de evaluación del desempeño.

Se diseñan y rediseñan 21 perfiles de cargo recopilando información del objetivo, requisitos, responsabilidades y funciones de cada uno, luego con esta información, mediante la metodología del Análisis funcional, se identifican competencias laborales y criterios de desempeño, con el fin de diseñar un sistema de evaluación del desempeño, culminando con una propuesta de implementación para este último.

Se concluye que en algunas áreas existe una dotación excesiva de trabajadores, por lo que se propone prescindir de estos cargos, lo que proporcionará una reducción y optimización en costos de remuneraciones internas cercano a los \$5.2 millones mensuales. Además, con la implementación de este sistema se generará información base para la correcta administración de los recursos humanos en temas de gestión organizacional y de personas, que permitirá llevar a cabo las actividades y tareas propuestas en el plan estratégico, como la propia evaluación a colaboradores, definición de planes de capacitación, y estudio y rediseño del sistema de remuneraciones y de incentivos, para lo cual se proyecta que de realizarse, podría optimizar y reducir los costos de remuneraciones internas en más de \$60 millones anuales aproximadamente.

*Este trabajo, su importancia y significado va dedicado a mis padres Viviana y Miguel, y a mi hermana Fernanda por su amor y apoyo incondicional, a mi abuelita Mónica que desde pequeño me incentivó a estudiar y ser un profesional, a mi querido Bobby, porque llegó en el momento preciso a brindarme su amistad y compañía, a Paula, quien desde el primer momento me brindó su amor, apoyo y contención, a mis amigos por su apoyo y esenciales buenos momentos siempre durante la carrera, y a quienes hoy no están, pero que han sido parte de este camino.*

*Agradecimientos*

*a Lucía y todos los trabajadores por abrirme las puertas de Transportes Apoquindo, A la profesora María José y profesor Javier por sus enseñanzas y apoyo en este trabajo de título.*

*Hay personas que luchan un día y son buenas.  
Hay otras que luchan un año y son mejores.  
Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenas.  
Pero hay las que luchan toda la vida,  
esas son las imprescindibles.*

*Bertolt Brecht.*

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN-----	1
2. ANTECEDENTES-----	2
2.1. Descripción de la empresa-----	2
2.1.1. Misión, Visión y Valores-----	2
2.1.2. Estructura organizacional-----	2
2.1.3. Modelo de negocios-----	4
2.1.4. Proceso de los servicios-----	8
2.2. Marco institucional-----	9
2.2.1. Marco normativo-----	10
2.3. Desempeño organizacional-----	10
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO-----	14
4. OBJETIVOS-----	16
4.1. Objetivo general-----	16
4.2. Objetivos específicos-----	16
5. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS-----	16
6. MARCO CONCEPTUAL-----	17
6.1. Recursos Humanos-----	17
6.2. Estructura organizacional-----	18
6.3. Perfiles de cargo-----	18
6.4. Estrategia-----	18
6.5. Competencia-----	19
6.6. Proceso de investigación cualitativa-----	19
6.7. Métodos de obtención de datos para el análisis de cargos-----	20
6.8. Modelos de gestión de Recursos Humanos-----	21
6.9. Modelo de gestión por competencias-----	23
6.10. Análisis funcional-----	23
6.11. Evaluación del Desempeño-----	26
6.12. Gestión del desempeño-----	26
7. METODOLOGÍA-----	27
7.1. Etapa 1: Entendimiento y Análisis de la situación actual-----	27
7.2. Etapa 2: Recopilación de información de cargos-----	28
7.3. Etapa 3: Diseño y Rediseño de perfiles de cargo-----	28
7.4. Etapa 4: Selección del modelo de gestión-----	29
7.5. Etapa 5: Establecimiento de competencias laborales-----	30
7.6. Etapa 6: Establecimiento de criterios de desempeño-----	30
7.7. Etapa 7: Diseño del sistema de evaluación del desempeño-----	30
7.8. Etapa 8: Diseño propuesta de implementación-----	30

8. ENTENDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL-----	31
8.1. Plan estratégico-----	31
8.2. Contextualización del área de Recursos Humanos-----	33
9. PERFILES DE CARGO-----	36
9.1. Recopilación de información de cargos-----	36
9.1.1. Identificación de los cargos actuales en las áreas-----	36
9.1.2. Estados de los perfiles de cargo-----	37
9.1.3. Construcción de herramientas a utilizar-----	39
9.1.4. Ejecución de herramientas-----	40
9.2. Diseño y Rediseño de perfiles de cargo-----	41
10. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO-----	46
10.1. Modelo de gestión de competencias y Análisis funcional-----	46
10.2. Competencias laborales-----	47
10.3. Criterios de desempeño-----	50
10.4. Diseño del Sistema de evaluación del desempeño-----	52
10.5. Análisis de estructura organizacional y dotación mínima-----	53
11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN-----	58
12. CONCLUSIONES-----	63
13. BIBLIOGRAFÍA-----	68
14. ANEXOS-----	69

# 1. INTRODUCCIÓN

Las decisiones y rendimiento de los recursos humanos en cualquier organización influyen directamente en el funcionamiento adecuado y, en última instancia, en el éxito o fracaso de la empresa. Los colaboradores internos juegan un rol fundamental en la generación de valor, ya sea aportando sus conocimientos, experiencias o habilidades, lo que ha llevado a conceptualizar el término "capital humano" como uno de los activos más esenciales y estratégicos para cualquier compañía. Reconocer esta importancia permite atribuirles el valor necesario y merecido para su desarrollo profesional y personal, pero además, comprender la relevancia del capital humano promueve ocuparse y responsabilizarse de ellos a través de una gestión adecuada que permita impactar positivamente en los resultados finales.

Una correcta gestión y desarrollo de los recursos humanos tiene un impacto directo en el rendimiento de cualquier empresa, permite contribuir al mejoramiento de la productividad, pudiendo llegar incluso a marcar diferencias competitivas en el mercado, lo cual terminará definiendo el éxito o no de la organización. Tal como lo plantean los autores Wayne & Robert (2005), la gestión de recursos humanos *“es la tarea que consiste en medir la relación causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa”*, es decir, es la labor de ocuparse de los colaboradores internos y cómo sus acciones, desempeño y productividad están influyendo en las utilidades de la empresa. Labor precisamente de la cual debe hacerse responsable, y tomar las medidas necesarias, Transportes Apoquindo, una empresa especializada en brindar servicios de transporte ejecutivo de pasajeros, así como de traslado de mensajería y encargos, que enfrenta actualmente un desafiante momento en cuanto a sus resultados financieros. Desde principios del año 2022, la compañía ha estado asumiendo la responsabilidad de esta situación y tomando las medidas necesarias para abordarla adecuadamente, trabajando diligentemente para enfrentar los retos y encontrar soluciones que permitan mejorar sus utilidades.

El presente trabajo de título pretende apoyar justamente esta labor, evaluando el rendimiento de los colaboradores internos de Transportes Apoquindo, en el contexto de la situación financiera que atraviesa, con utilidades que en los últimos años indican una tendencia a la baja, lo cual se ha visto influenciado significativamente por el crecimiento insostenible en el tiempo de los costos en remuneraciones internas. En este sentido, el trabajo busca ser una herramienta valiosa para abordar la situación, y establecer las bases y análisis para una gestión más eficiente de los recursos humanos, con el propósito de enfrentar el desafío de reducir estos costos. Al hacerlo, se pretende que Transportes Apoquindo pueda mantener y mejorar su posición en el mercado, a pesar de los obstáculos económicos actuales.

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1. Descripción de la empresa**

La empresa Transportes Apoquindo es una empresa privada definida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, de mediano orden que pertenece al rubro del transporte terrestre. Se especializa en el servicio de transporte ejecutivo de pasajeros, así como también en el servicio de traslado de mensajería y encargo.

Actualmente esta entidad brinda servicios a más de 700 empresas dentro del país, más específicamente en las regiones de Valparaíso, de O'Higgins, del Maule y Metropolitana. En los últimos 10 años sus utilidades promedio anuales bordean los \$342 millones, dentro de las cuales presenta un promedio en ingresos netos anuales cercano a los \$9.100 millones y un promedio en costos anuales cercano a los \$8.800 millones. Cuenta con 37 años de experiencia y con 61 trabajadores internos en sus distintas áreas. La sede central se ubica en la Región Metropolitana, comuna de Las Condes, dirección Av. Francisco Bilbao #7232.

#### **2.1.1. Misión, Visión y Valores**

Como una entidad formal dedicada a brindar servicios y satisfacer las necesidades de los clientes, Transportes Apoquindo tiene la visión de *“Ser una empresa sustentable, líder en ofrecer traslados de pasajeros y encargos con tecnología de vanguardia y ser reconocidos como una empresa de transportes ejecutivo que entrega servicios de excelencia”*<sup>1</sup>. Por otro lado, declaran la misión de *“Facilitar el transporte de personas y/o encargos, otorgando un servicio seguro, eficaz y responsable para nuestros clientes”*<sup>2</sup>. Esto va de la mano con sus valores, los cuales son Confidencialidad, Excelencia, y la Calidad en el servicio, además de la Ética profesional. Dentro de sus objetivos está el ser la empresa líder en transporte ejecutivo de pasajeros, así como también de encargo y mensajería, diferenciándose del resto al cumplir con las premisas de confiabilidad, seguridad y profesionalismo de la flota de conductores, con el fin de otorgar tranquilidad y calidad en el servicio a los clientes.

#### **2.1.2. Estructura organizacional**

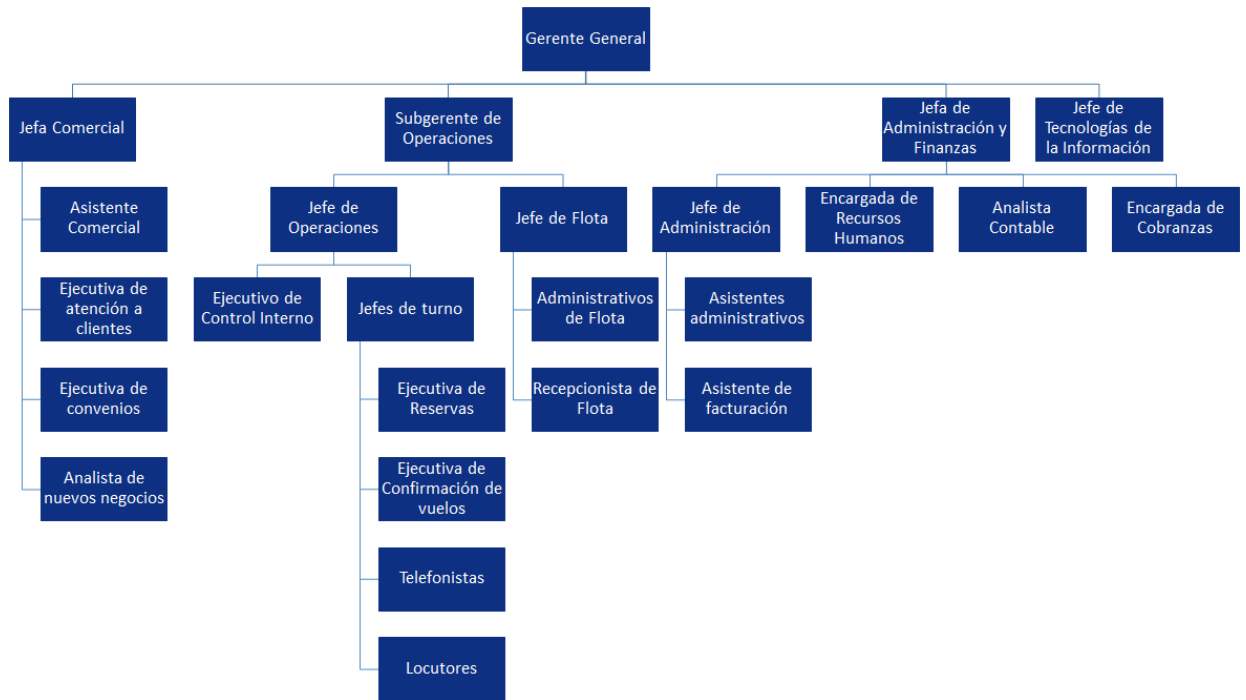
La empresa se divide en 4 áreas principales, lideradas por Gerencia General, las cuales son Operaciones, Administración y Finanzas, Comercial y Tecnologías de la Información. El área de Operaciones contiene al área de Flota, mientras que el área de Administración y Finanzas contiene las subáreas de Contabilidad, Recursos Humanos y Administración, esta última a su vez contiene la subárea de Aseo y Mantenimiento.

---

<sup>1</sup>Página web Transportes Apoquindo. [en línea] <<https://www.transportesapoquindo.cl/nosotros/>>

<sup>2</sup>Página web Transportes Apoquindo. [en línea] <<https://www.transportesapoquindo.cl/nosotros/>>

Su estructura organizacional es la siguiente:



*Figura 1: Organigrama Transportes Apoquindo.  
Información entregada por la empresa.*

La Gerencia General tiene por misión liderar la empresa y tomar las decisiones importantes y estratégicas de esta, con el fin de guiar su funcionamiento. Se encuentra compuesta únicamente por el Gerente General.

El área de Tecnologías de la Información está compuesta solo por el Jefe respectivo, encargado de dar soporte tecnológico e informático a la organización, generando instancias de capacitaciones a los colaboradores internos y clientes.

El área de Operaciones es liderada por el Subgerente de operaciones, acá se genera la venta del servicio, la toma de reservas de los servicios de transporte que solicitan los clientes, y se establece la comunicación directa con los conductores en servicio, además de la planificación y control de los procesos operacionales. Por otro lado, el área de Flota, subordinada también al Subgerente de operaciones, atiende todos los requerimientos de los conductores, esto es la incorporación y desvinculación de móviles, inducción a móviles nuevos, gestión de permisos, ausencias, documentación de conductores y vehículos, así como también la atención a reclamos operacionales.

El área Comercial, liderada por la Jefa comercial, desempeña la función de atender todos los requerimientos y reclamos de los clientes, generar contratos, captar nuevos clientes y preparar documentaciones para la participación en licitaciones.



El área de Administración y Finanzas, liderada por la Jefa de administración y finanzas se compone de las subáreas de Administración, Contabilidad y Recursos Humanos. El área de Administración tiene como función principal la revisión y corrección de la información en el sistema, recepción de vales por parte de los móviles, emisión de nóminas para facturas y nóminas para realización de pagos a los conductores. El área de Contabilidad tiene la función de preparar los estados financieros, y realizar las facturaciones y cobranzas a clientes. Finalmente, el área de Recursos Humanos se dedica a los procesos de remuneraciones, además del pago a proveedores, pago de impuestos, imposiciones y conciliaciones bancarias, así como también de los contratos y finiquitos.

### 2.1.3. Modelo de negocios

La empresa Transportes Apoquindo se enfoca principalmente en la prestación de servicios de transporte ejecutivo de pasajeros, lo que constituye la principal fuente de ingresos para la compañía. Asimismo, la empresa ofrece servicios de encargo, aunque estos representan una proporción significativamente menor en comparación con el transporte ejecutivo.

- **Servicio de transporte ejecutivo de pasajeros**

Para este servicio el cliente puede contratar el convenio traslado de pasajeros o utilizarlo como un particular. Este consta de traslados de pasajeros dentro y fuera de Santiago, el traslado desde y hacia aeropuertos, y el transporte de empresas, turismo y distintos eventos que necesiten los clientes. El tipo de vehículo que se ofrece son los autos sedan tipo radiotaxi, y vans de 7, 10, 12 y 15 pasajeros. Sus tarifas se diferencian justamente de acuerdo al tipo de móvil, y están estrictamente reguladas por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), en donde específicamente para los taxis ejecutivos es por medio del Decreto 212 y para las van, es por medio del Decreto 80.

Convenio Traslado de pasajeros			
Vehículo	Bajada de bandera	Valor por 200 mts.	Valor por minuto de espera
<b>Taxi ejecutivo</b>	\$ 2.100	\$ 160	\$ 160

*Tabla 1: Tarifas convenio traslado de pasajeros para taxi ejecutivo. Información entregada por la empresa.*

Convenio Traslado de pasajeros			
Vehículo	Tarifa mínima	Valor por Km	Valor por minuto de espera
<b>Van</b>	\$ 33.280	\$ 1.280	\$ 256

*Tabla 2: Tarifas convenio traslado de pasajeros para van. Información entregada por la empresa.*

Respecto a los clientes del servicio de transporte ejecutivo de pasajeros, Transportes Apoquindo cuenta con una gran cartera, estos son de diversos tamaños y sectores industriales, ya sea públicos o privados. Actualmente la empresa cuenta con más de 700 convenios activos con sus clientes, de

ellos más de 600 corresponden a clientes que tienen solo el convenio de traslado de pasajeros y 32 clientes cuentan con ambos convenios, es por ello que este servicio genera volúmenes de venta de casi 67 veces más de lo que generan los servicios de encargo. A continuación se presenta una tabla con los clientes que más ventas han generado en los últimos meses para el convenio Traslado de pasajeros.

Empresa	Ventas promedio mensuales
SOCIEDAD QUIMICA Y MINERA DE CHILE S.A (SQM SA)	\$ 66.874.234
AUSENCO CHILE LTDA.	\$ 43.943.547
BHP CHILE INC.	\$ 35.431.181
PODER JUDICIAL (NOTIFICACIONES)	\$ 28.437.220
FLUOR CHILE S.A.	\$ 27.568.682
CIA. MINERA TECK QUEBRADA BLANCA (PROY. OR 7670)	\$ 25.286.019
APL LOGISTICS CHILE S. A.	\$ 25.070.680
SANDVIK CHILE S.A.	\$ 20.822.265
MINERA CENTINELA	\$ 20.729.831
ENAEX SERVICIOS S. A 414	\$ 18.755.184

*Tabla 3: Clientes que más ventas generan para el convenio de Traslado de pasajeros. Elaboración propia.*

Se puede observar que del convenio Traslado de pasajero los clientes que en promedio mensual más ventas generan son las empresas Sociedad Química y Minera de Chile S.A, Ausenco Chile Ltda., BHP Chile INC, Poder Judicial, y Fluor Chile S.A. con montos por sobre los 25 millones de pesos mensuales. En general son clientes que están ligados a la explotación de materias primas, y en algunos casos más específicamente del sector minero.

- **Servicio de mensajería y encargo**

Para este servicio el cliente debe contratar el convenio de mensajería y encargo o utilizarlo también como un particular. Se realizan traslados de mensajerías, ya sea carpetas o sobres con información importante y/o confidencial, traslados de cargas menores, del tamaño igual o inferior a las dimensiones de una caja de zapatos común, hasta cargas mayores con un límite de 250 kgs aproximadamente, así como también se realizan servicios de gestión de documentos acordados con el chofer de manera dedicada. El tipo de vehículo que se ofrece son motos, autos citycar y furgones. Sus tarifas están sujetas a las decisiones de la empresa ya que actualmente no existen regulaciones formales en Chile, y son las siguientes.

Convenio de Mensajería y Encargo					
Tipo de carga	Volumen máximo (referencia)	Tarifa de inicio (ocasional)	Tarifa mínima	Valor por Km	Valor por minuto de espera
<b>Sobres, documentos y cargas pequeñas</b>	Hasta tamaño de caja de zapatos	\$ 475	\$ 3.500	\$ 590	\$ 140
<b>Carga mediana (entre 25 y 80 kg)</b>	Hasta altura de la cintura	\$ 590	\$ 5.000	\$ 850	\$ 140
<b>Carga pesada (entre 80 y 250 kg)</b>	Hasta los brazos abiertos	\$ 705	\$ 6.500	\$ 1.120	\$ 140

*Tabla 4: Tarifas convenio Mensajería y encargo. Información entregada por la empresa.*

Respecto a los clientes del servicio de encargo, son 31 clientes que tienen solo el convenio de mensajería y encargo, más los 32 clientes ya mencionados que cuentan con ambos convenios. A continuación se presentan los clientes que más ventas generan para este servicio.

Empresas	Ventas promedio mensuales
ABASTIBLE S. A	\$ 1.071.095
CARDIF GENERALES S. A 8695	\$ 779.995
CUSHMAN & WAKEFIELD (BHP)	\$ 480.005
MONEDA S.A. ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS	\$ 442.940
CLOROX CHILE S.A	\$ 378.106
SKECHERS CHILE LTDA.	\$ 372.747
HASBRO CHILE LTDA	\$ 361.415
ARCADIS CHILE SPA	\$ 283.164
CBRE Chile S.A	\$ 245.128
COMPO EXPERT CHILE FERTILIZANTES LTDA	\$ 209.825

*Tabla 5: Clientes que más ventas generan para el convenio de Encargo. Elaboración propia.*

Se puede observar que los clientes que en promedio mensual más ventas generan son las empresas Abastible S.A., Cardif Generales S.A, Cushman y Wakefield (BHP), Moneda S.A y Clorox Chile S.A, la cuales pertenecen a sectores industriales bastante más variados.

- **Stakeholders**

Los principales *stakeholders* en el modelo de negocios de la empresa son internamente el Gerente General, el Subgerente de Operaciones y las distintas jefaturas de las áreas de la empresa. Desde el punto de vista externo se encuentran los socios de la empresa quienes cumplen un rol directivo teniendo comunicación directa con el Gerente general y Jefes de las áreas. Por otro lado, se encuentra la flota de conductores quienes son externos a la empresa operando bajo un contrato de prestación de servicios, los cuales tienen directa relación con los locutores del área de operaciones, y en ciertas ocasiones con el área de flota. Además, dentro de lo externo se incluye al sindicato, el cual hoy en día juega un papel importante en la empresa, y es un factor sustancial

en las causas del incremento en costos que presenta. También acá encontramos a los clientes quienes son los que solicitan servicios y reservas de manera directa, contactando vía telefónica o correo a los telefonistas, o mediante la auto atención, vía web o aplicación. Finalmente se encuentra la competencia, quienes son principalmente Astral, Transportes Monumental y Transportes Santiago, en ese orden decreciente de acuerdo a su tamaño de flota, quienes brindan servicios similares, y que están interactuando con los clientes o potenciales clientes de Transportes Apoquindo constantemente.

- **Flota de prestadores de servicios**

Los conductores o también llamados prestadores de servicios son externos a la empresa, vinculados por medio de un contrato de prestación de servicios, es decir, estos no son empleados directos, por lo cual, la empresa no cuenta con una flota propia. Actualmente cada conductor debe poseer un vehículo propio para ingresar a la empresa, ya sea a su nombre o arrendado por medio de un contrato. Específicamente con respecto a este punto, existen varias opciones de vinculación, conductores que de manera individual poseen un vehículo conducido por él mismo, o personas con dos o más vehículos, los cuales son conducidos por terceros.



*Figura 2: Stakeholders del modelo de negocios de Transportes Apoquindo. Elaboración propia.*

- **Ingresos**

Los ingresos de Transportes Apoquindo son por la venta del 21% de los servicios que ofrece. Los servicios relacionados al convenio Traslado de pasajeros están impedidos de crecer exponencialmente debido a que la cantidad de vehículos licitados con los cuales se brinda el servicio son limitados, lo cual es un impedimento para aumentar la flota de manera exponencial. El Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) otorga cierta cantidad máxima de cupos para el parque vehicular de móviles licitados, permitidos por ley, con derechos a ejercer estos servicios de radiotaxis.

En la actualidad Transportes Apoquindo cuenta con una flota de 435 vehículos licitados, equivalente a un 15% aproximado del total a nivel país, lo que la convierte en la empresa líder en

cuanto al tamaño de su flota. Para el caso del convenio de encargo, este no posee regulación alguna, y no es necesario contar con una patente o permiso especial.

- **Costos**

Los costos de la empresa son la compra a los prestadores de servicios (conductores), los cuales equivalen a un 79% del monto facturado en cada servicio, es decir, esa es la ganancia del conductor por servicio realizado, por otro lado, la empresa obtiene como se mencionó el 21% de este monto facturado. Del total de los costos, estos últimos equivalen a un 85% aproximadamente, otros son el pago de remuneraciones a colaboradores internos que contempla sueldos y otros beneficios tales como horas extras, incentivos, bonos, aguinaldos y gratificaciones, los cuales equivalen al 12% aproximadamente de los costos totales. Por último, están los gastos fijos generales tales como arriendos, insumos y gastos de oficina, movilizaciones y fletes, servicios básicos, propaganda y publicidad, gastos de notaría, asesorías legales, seguros, licencias de software, comisiones, finiquitos y feriados, entre otros, los cuales equivalen al 3% aproximadamente de los costos totales.

- **Ventaja competitiva y diferenciación**

Finalmente, la ventaja competitiva que presenta actualmente Transportes Apoquindo es la gran flota de vehículos que posee mediante contratos de prestación de servicios, lo cual le permite cumplir de mejor manera con los horarios y brindar un servicio que mantenga satisfechos a los clientes. Esto le permite una diferenciación al realizar una gestión personalizada para estas empresas, con la posibilidad de tener centros de costo diferenciados, y capacitaciones para brindar una buena atención, poniendo el foco siempre en el cliente y sus necesidades.

#### **2.1.4. Proceso de los servicios**

El proceso comienza con el agendamiento del servicio por parte de los clientes, ya sea de traslado de pasajeros o de servicio de encargo, el cual pueden realizarlo vía telefónica o vía correo electrónico, atendidos por los telefonistas, o mediante autoatención, esto último mediante la página web o por medio de la aplicación llamada “Transportes Apoquindo” disponible en Google Play y App Store.

Al agendar el servicio, este queda registrado en la plataforma con la cual, desde el 2020 hasta la fecha, trabaja Transportes Apoquindo llamada “Aquivoy Express”, plataforma desarrollada por la compañía Valuesite, esta lleva todos los procesos de la empresa, y es la encargada de almacenar y permite gestionar los servicios agendados. Cuando ya se acerca la hora de origen, la solicitud del servicio agendado llega al dashboard de los locutores, quienes son los encargados de asignar un conductor (auto, moto, furgón o van) de acuerdo a las características del servicio, contemplando variables como tipo de servicio, hora y cercanía, con la ayuda del mapa que contiene la plataforma donde se le va indicando cuál es el vehículo más cercano disponible en un radio determinado, además de permitirle realizar un seguimiento al conductor mientras este realiza el servicio. Una vez asignado, mediante la aplicación le llegará una notificación al conductor que deberá aceptar, donde se le indicará la información respectiva al viaje. Así el conductor designado se dirigirá a buscar al pasajero o encargo y dejarlo en su lugar de destino, finalizando el servicio con la tarificación de la cantidad de kilómetros, peajes y/o tags utilizados, así como

también los minutos de espera (que también son pagados) y gastos en estacionamientos, quedando luego disponible para la realización de otro viaje.



Figura 3: Diagrama de proceso de los servicios de Transportes Apoquindo. Elaboración propia.

## 2.2. Marco institucional

El Transporte es una actividad económica de nivel terciario el cual se dedica al consumo de materias primas y bienes para brindar servicios y satisfacer necesidades. Existe una gran división para este sector industrial, la cual consta del transporte por vía marítima, terrestre y aérea. Dentro del transporte terrestre, que se definen como los vehículos capaces de desplazarse por tierra, existe una subdivisión categorizada por el motivo de transporte, donde se encuentra el transporte de carga, como el ferroviario y camiones, y el transporte de pasajeros, donde se encuentra las motos, automóviles, autobuses y trenes. Dentro del traslado de pasajeros se encuentran distintos tipos de servicios como lo son los buses rurales, buses urbanos, buses interurbanos, buses aeropuerto, así como también taxis colectivos urbanos y rurales, taxis básicos, y taxis ejecutivos. Es en esta última categoría donde encuentra su desarrollo la empresa Transportes Apoquindo, así como también en la categoría de carga, para su área de mensajería y encargo.

Según la última actualización de cifras de la Subsecretaría de Transportes del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones<sup>3</sup>, del total de 136.031 vehículos inscritos para el transporte de pasajeros por vía terrestre, la mayor cantidad se encuentra en los taxis colectivos urbanos y los taxis básicos con 51.127 (37,6%) y 33.033 (24,3%) respectivamente, quedando en el séptimo lugar los taxis ejecutivos con una flota total de 5.621 (4,1%). Esta última flota es distribuida en las 221 empresas existentes dedicadas al transporte ejecutivo de pasajeros, de las cuales destacan de acuerdo al tamaño de su flota, según datos de la misma Subsecretaría, Transportes Apoquindo con 429 (14,8%) vehículos, con una nueva actualización al año 2023 de 435 vehículos, quien lidera el mercado de acuerdo al tamaño de su flota, seguido por la competencia, que se compone de la empresa Astral con 388 (13,37%) vehículos, luego están las empresas Transportes Monumental y RadioTaxi Santiago quienes poseen una flota de 207 (7,13%) y 164 (5,65%) vehículos respectivamente.

<sup>3</sup> Base de datos de Transporte Público, abril 2021, Subsecretaría de Transportes Gobierno de Chile. [en línea] <<https://usuarios.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>> [consulta: septiembre de 2022]

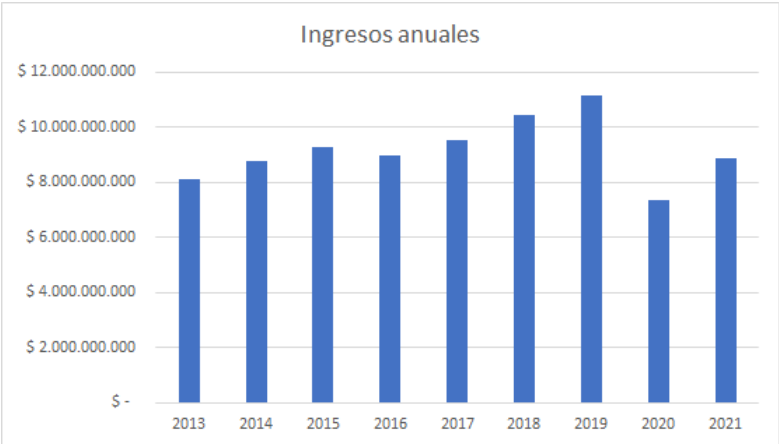
Es relevante mencionar que la competencia en este rubro de transporte de pasajeros no es por precio ya que las tarifas las define el propio Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. En cambio, para el área de Mensajería y Encargo si lo es ya que, tal como se mencionó, actualmente no existen regulaciones formales en Chile para este rubro. Algunas de las empresas que son competencia actualmente para Transportes Apoquindo son Radiotaxis Astral, Transportes Monumental, Cabify, Motoboy y FastMoto.

**2.2.1. Marco normativo**

En cuanto a lo legal Transportes Apoquindo y sus competidores se rigen por las normativas del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que tiene como fin regular el transporte en Chile. Específicamente por la Ley de Tránsito 18.290, la cual es aplicable para conductores de cualquier clase de vehículo que transiten por cualquier vía de uso público, así como también por el decreto 212, que regula los servicios de transporte nacional público de pasajeros y remunerado, y el decreto 80, que regula los servicios de transporte nacional privado y remunerado. El servicio de transporte de pasajeros que realiza la empresa es regulado por el decreto 212 para el caso de los autos ejecutivos, y por el decreto 80 para el caso de las Van.

**2.3. Desempeño organizacional**

El desempeño de la empresa no ha sido el esperado en los últimos años. Los ingresos del año 2021 bordean los \$8.901 millones, lo que sigue siendo menor al promedio de los 5 años anteriores, el cual fue de \$9.487 millones. A continuación se presentan los ingresos anuales de la empresa desde el año 2013 hasta el año 2021.



*Figura 4: Ingresos anuales de la empresa en los últimos años. Elaboración propia.*

Se observa un crecimiento hasta el 2019, con una caída importante el 2020 debido a la pandemia, pero luego una recuperación que marca una nueva tendencia al crecimiento. Se espera que a mediados del 2023 se logren igualar los niveles de ingresos antes alcanzados.

Los costos de la empresa, para el mismo año 2021 presentaron un monto de \$8.606 millones, lo cual es bastante cercano a los ingresos. A continuación se presentan los costos anuales de la empresa desde el año 2013 hasta el año 2021.



*Figura 5: Costos anuales de la empresa en los últimos años.  
Elaboración propia.*

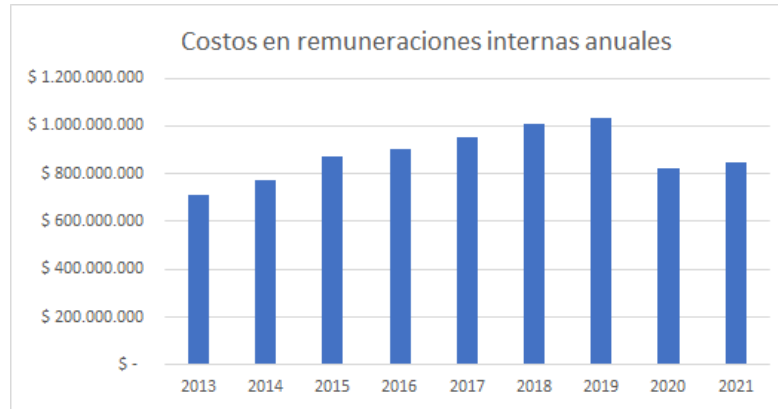
Se observa un comportamiento bastante similar a la evolución del gráfico anterior, lo cual indica que la empresa está incrementando tanto sus ingresos, como también sus costos, pero estos últimos en una frecuencia ligeramente mayor.

En un análisis más profundo de estos, actualmente la empresa presenta un notorio crecimiento de los costos en remuneraciones internas, que contempla sueldos y otros beneficios tales como horas extras, incentivos, bonos, aguinaldos y gratificaciones, sin existir variaciones en el número de colaboradores internos que lo justifique, muy por el contrario, a lo largo de los años ha existido una disminución de la cantidad de trabajadores, tal como lo indica a continuación la Tabla 6. Este crecimiento es insostenible en el tiempo, y se debe principalmente al contrato colectivo acordado que presenta reajustes por IPC trimestrales, lo cual considerando escenarios de inflación se podría transformar en un problema aún más relevante. A continuación se presentan la cantidad de trabajadores y los costos anuales en remuneraciones internas de la empresa desde el año 2013 hasta el año 2021.

Año	Número de trabajadores
2014	86
2015	86
2016	86
2017	80
2018	81
2019	81
2020	67
2021	59

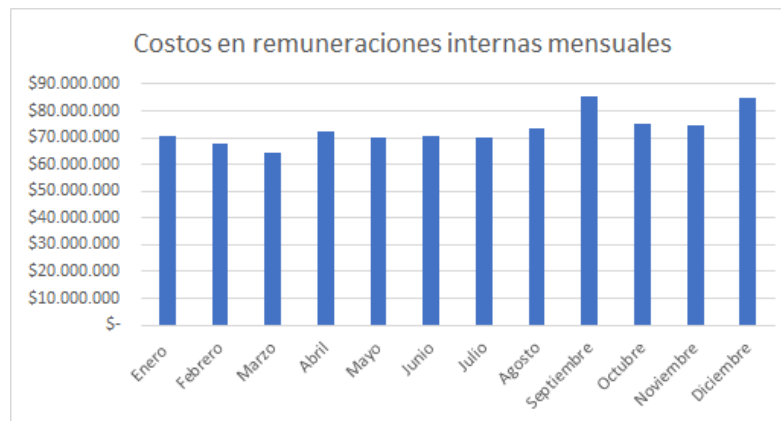
*Tabla 6: Número de colaboradores internos de la empresa en los últimos años.  
Elaboración propia.*





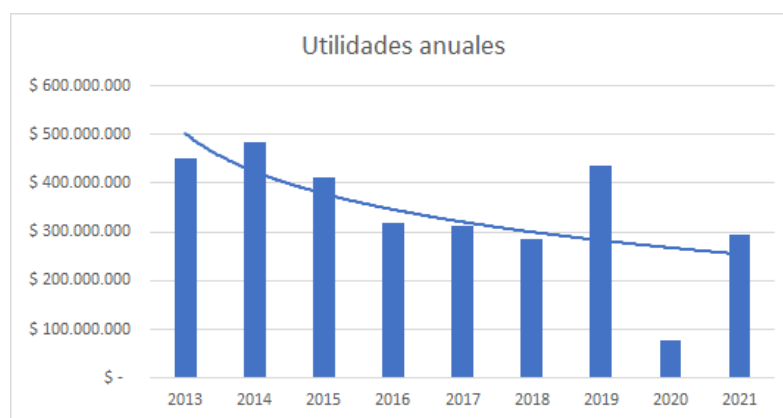
*Figura 6: Costos en remuneraciones internas anuales de la empresa en los últimos años.  
Elaboración propia.*

Se observa un comportamiento a lo largo de los años muy similar al de los costos totales, lo cual confirma que el aumento de estos se debe en gran medida al aumento de los costos en remuneraciones de los colaboradores internos de la empresa. En el año 2021 desde marzo a diciembre el costo en remuneraciones internas ha subido en promedio un 20%, e incluso un 25% en algunos casos más específicos de algunos trabajadores. Se adjunta gráfico que visualiza lo expuesto.



*Figura 7: Remuneraciones mensuales de la empresa para el año 2021.  
Elaboración propia.*

Todo lo anterior se traduce, como se puede observar en el siguiente gráfico, en utilidades que hasta el 2021 van en tendencia al decrecimiento.



*Figura 8: Utilidades anuales de la empresa en los últimos años.  
Elaboración propia.*

Tras superar la pandemia, se evidencia un aumento significativo en las utilidades de la empresa, lo cual representa una notable recuperación, no obstante, es importante señalar que aún es lejano al nivel de utilidades obtenido en el año 2014, que fue su mejor rendimiento previo a la crisis sanitaria. Para asegurar un futuro próspero, resulta imprescindible implementar un pilar que le permita revertir la tendencia actual presentada, garantizando la continuidad de las operaciones y procesos.

Considerando lo anterior es que actualmente Transportes Apoquindo se encuentra implementando desde inicios del año 2022 un plan estratégico de expansión, diversificación y tecnologización, que contempla cambios en los actuales procesos, generación de nuevas líneas de negocios, así como la proyección de los servicios a otras regiones del país, estrategia que es vital para revertir el contexto presentado y continuar liderando el mercado. Este plan estratégico, desde su implementación hasta la fecha ha obtenido muy buenos resultados para la empresa, generando ingresos para el año 2022 que ascienden a los \$11.138 millones aproximadamente, lo cual se traduce en utilidades para el mismo año que bordearon los \$679 millones. Sin embargo, con respecto a los costos, en el año 2022 también existió un aumento considerable cercano a los \$10.458 millones, y específicamente en costos de remuneraciones internas el problema aún sigue siendo preocupante, ya que estos ascendieron de \$845 millones en el año 2021 a aproximadamente \$906 millones en el año 2022, indicando un crecimiento que continúa aumentando sostenidamente, debido en gran parte al contrato colectivo vigente que se justifica bajo el contexto inflacionario por el cual atraviesa el país, más el sistema de remuneraciones e incentivos que maneja la empresa actualmente.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Transportes Apoquindo se inició como una empresa familiar, en donde muchos de los cargos asignados en esos primeros años fueron bajo criterios de familiaridad o amistad, los cuales aún se mantienen en las distintas áreas de la empresa, sobre todo en las líneas inferiores de la estructura organizacional. Estos trabajadores fueron aprendiendo en el camino a medida que se iban interiorizando con el cargo, logrando adquirir el conocimiento y las técnicas necesarias en el “aprender haciendo”, teniendo trabajadores con mucho oficio y experiencia en lo que hacen. Sin embargo, pese a lo anterior, existen casos en donde los cargos son ejercidos por personal poco competente y capacitado para el puesto, lo cual impide el desarrollo óptimo del trabajo retrasando los procesos, además de no ser aptos para los cambios actuales que se están llevando a cabo.

Desde inicios del año 2022 la empresa se encuentra implementando un plan estratégico, cuyo objetivo general es mejorar las utilidades de la empresa, mediante un aumento sostenido de los ingresos y una optimización y control adecuado de los costos, contempla conceptos como diversificación en nuevas líneas de negocios, expansión a otras regiones, tecnologización y sustentabilidad mediante electromovilidad. Este plan contiene 20 objetivos estratégicos de los cuales 16 pertenecen o tienen relación a una estrategia de desarrollo organizacional e interno, es decir, directamente relacionados con los recursos humanos, en donde destacan actividades y tareas tales como la definición de planes de capacitación, evaluación de colaboradores, estudio y rediseño del sistema de remuneraciones haciéndolo consistente con las responsabilidades, labores y funciones que realiza cada trabajador en su respectivo cargo, rediseño del sistema de incentivos basado en el cumplimiento de metas, entre otras.

Tal como se mencionó, el plan estratégico ha obtenido muy buenos resultados desde su implementación en relación a los ingresos, sin embargo, no así respecto a los costos. Al realizar una evaluación por parte de la Gerencia de este plan estratégico y sus implicancias, se concluye que actualmente Transportes Apoquindo cuenta con los recursos financieros y tecnológicos necesarios para continuar llevándolo a cabo, sin embargo, en relación a los recursos humanos actuales existe un desconocimiento de las funciones y requerimientos para muchos de los cargos, y por consecuencia, un desconocimiento del desempeño y carga laboral de ellos, lo cual imposibilita la proyección de estos sobre el plan estratégico de manera objetiva, bajo decisiones informadas y fundamentadas en hechos concretos y demostrables, considerando que además de las actividades y tareas mencionadas pertenecientes a la estrategia de desarrollo organizacional e interno, este implica promociones y nuevos cargos en la expansión a regiones y nuevas líneas de negocios, así como también desvinculaciones, teniendo en cuenta la optimización de procesos y los costos en remuneraciones internas que van en alza de manera considerable y sostenida.

Esto tiene fundamentos principalmente en las deficiencias básicas que presenta la administración de recursos humanos en la empresa, específicamente en temas de gestión organizacional y de personas. Actualmente el área de Recursos Humanos de Transportes Apoquindo no cuenta con los perfiles de cargo formalizados para cada área, existe un desconocimiento de las capacidades y competencias laborales de cada trabajador en muchos de los puestos que actualmente desempeñan, y finalmente esto provoca una nula evaluación del desempeño. Lo anterior se hace aún más relevante considerando que muchas de las actividades y tareas del plan estratégico implican, directa o indirectamente, a esta área y forman parte de la base para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de este plan. Para enfrentar estos nuevos desafíos y metas estratégicas,

Transportes Apoquindo se encuentra en la necesidad de contar con personal interno idóneo y altamente capacitado en cada puesto de trabajo, es fundamental que estos colaboradores posean un vasto conocimiento y habilidades específicas acordes con sus responsabilidades y funciones, lo que permitirá alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia requeridos en todos los procesos de la empresa, con el fin de cumplir los nuevos objetivos propuestos.

Definir y diseñar los perfiles de cargo junto con un sistema de evaluación del desempeño permite establecer las bases necesarias para cumplir con la estrategia de desarrollo organizacional e interno del plan estratégico, realizando directamente evaluaciones a los colaboradores, lo cual permite a la vez generar planes de capacitación en base a información objetiva, evaluada y evidenciable, teniendo trabajadores más capacitados y funcionales a sus ocupaciones, impactando directamente en la operatividad de estos, mejorando y optimizando los procesos, aumentando así los ingresos, tal cual lo pretende el objetivo general del plan estratégico. Pero también, por otro lado, permite generar la información necesaria y ser un punto de partida para el rediseño del sistema de remuneraciones y sistema de incentivos haciéndolos consistentes con las responsabilidades, labores y funciones que realiza cada trabajador, se genera la información para realizar los análisis acerca de la necesidad de contrataciones, ya sea nuevas o adicionales, y desvinculaciones de personal bajo decisiones informadas, lo cual también impacta y aporta directamente al objetivo general planteado por el plan, optimizar, reducir y controlar los costos actuales de la empresa, sobre todo en remuneraciones internas, donde como se evidencia, vienen en alza considerablemente.

Según los autores Wayne & Robert (2005) además esto permite el desarrollo de varios de los otros procesos básicos propios del área de Recursos Humanos, los cuales son:

- Planeación de RRHH
- Reclutamiento
- Selección
- Desarrollo
- Compensación y prestaciones
- Seguridad social y salud para trabajadores
- Relaciones laborales y con empleados
- Consideraciones legales
- Análisis de puestos para equipos

Es por esto que se propone un modelo de gestión del desempeño que contempla generar un diseño y rediseño de perfiles de cargo, junto con la creación de un sistema de evaluación del desempeño, estableciendo información objetiva de los cargos actuales junto con estándares formales de evaluación, herramienta que permitirá continuar desarrollando el plan estratégico en relación a los recursos humanos, aumentando así las utilidades de la empresa, pero por sobre todo, focalizando los esfuerzos en abordar el crecimiento insostenible que existe actualmente en los costos relacionados a las remuneraciones internas.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo general**

- Establecer estándares formales de evaluación, mediante un modelo de gestión del desempeño que permita generar información objetiva del personal interno de las distintas áreas para su proyección en la empresa, en un plazo de 6 meses.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Definir objetivos, requisitos, responsabilidades y funciones en los 21 cargos actuales mediante herramientas de análisis organizacional, con el fin de levantar y/o formalizar esta información en un plazo de 2 meses.
- Establecer unidades y elementos de competencias laborales, así como criterios de desempeño, para los distintos cargos de acuerdo a los perfiles elaborados mediante un análisis funcional, con el fin de establecer un sistema de evaluación del desempeño en un plazo de 2 meses.
- Proyectar la evaluación de los criterios de desempeño de los empleados de acuerdo a los nuevos objetivos y actividades estratégicas de la empresa, mediante una propuesta de implementación, con el fin de establecer mediciones que permitan gestionar informadamente al personal, en un plazo de un año.

## **5. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS**

Los alcances para el trabajo son:

- Para el diseño de este modelo se contemplan solo los cargos inferiores a la primera línea de la estructura organizacional, es decir, todos los cargos de la empresa excepto Gerente General, Subgerente de Operaciones, Jefa de Comercial, Jefa de Administración y Finanzas, y Jefe de TI, debido a que ellos ya cuentan con un modelo de gestión del desempeño administrado por Gerencia General. Así como también se excluye el cargo de Encargado de aseo y mantenimiento, debido a su irrelevancia en los procesos operativos de la empresa.
- Este trabajo de título no pretende ser o generar un plan estratégico para el área de Recursos Humanos, debido a que la empresa ya se encuentra actualmente implementando uno. Más bien pretende ser una herramienta que permita abordar el problema planteado y los cimientos respecto a los recursos humanos en la empresa, para seguir desarrollando el plan estratégico ya implementado.
- La implementación del sistema de evaluación del desempeño no está considerada en el presente trabajo de título, debido a que los tiempos que implica este son mayores a los disponibles por el estudiante en el semestre académico.

Por otro lado, los resultados esperados son:

- Diseño de perfiles de cargo para los puestos inferiores a la primera línea en la estructura organizacional de la empresa.
- Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores internos inferiores a la primera línea en la estructura organizacional de la empresa.
- Propuesta de implementación que entrega las recomendaciones para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño diseñado en el proyecto.

## 6. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan las definiciones, conceptos y herramientas que son utilizadas en el presente trabajo de título para abordar la solución al problema planteado. Estos se centran en las áreas de Gestión organizacional, Gestión del desempeño y Control de gestión, propias de la Ingeniería Civil Industrial.

### 6.1. Recursos Humanos

Los recursos humanos se definen como el conjunto de personas que pertenecen a una organización, aportando sus conocimientos, experiencias y habilidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Los colaboradores internos son un pilar fundamental en todos los procesos, asumiendo las responsabilidades, funciones y toma de decisiones de cada puesto existente. Su contribución resulta determinante para el éxito o fracaso de cualquier compañía, ya que desempeñan un papel crucial que influye significativamente en el desarrollo y logro de metas empresariales.

Es por lo anterior que las organizaciones suelen designar un encargado o establecer un área específica de recursos humanos encargada de gestionar y administrar a su capital humano, con el fin de valorar su importancia y proporcionarles las herramientas necesarias para su desarrollo. Según Wayne & Robert (2005), un departamento de recursos humanos debe cumplir con las siguientes funciones:

- **Procesos de empleo:** Asegura contar con los colaboradores internos necesarios y adecuados. Contempla el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal.
- **Desarrollo de recursos humanos:** Se enfoca en el crecimiento de los colaboradores internos, y con ellos, de los grupos de trabajo. Contempla la capacitación, planeación de carrera, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño.
- **Compensación y prestaciones:** Se encarga de brindar las gratificaciones adecuadas y equitativas a los colaboradores internos por su contribución y cumplimiento de objetivos. Contempla los sueldos, incentivos, prestaciones y gratificaciones no económicas.
- **Seguridad social y salud:** Contempla brindar la protección a los colaboradores internos frente a accidentes causados dentro de la jornada laboral, promoviendo la ausencia de enfermedades físicas o emocionales.

- **Relaciones laborales:** Su foco principal es mantener un clima laboral óptimo, promoviendo las buenas relaciones entre los colaboradores internos.

## 6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional sistematiza las distintas áreas de una organización, así como los cargos que las componen, en un orden jerárquico que establece las relaciones entre cada uno de estos. El objetivo es determinar la distribución de tareas, funciones y responsabilidades, optimizando la comunicación y coordinación entre las áreas y cargos.

Es definida de acuerdo a Mintzberg, Henry (1990) como “*la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas.*”<sup>4</sup> Según el autor, la estructura organizacional debe reflejar el contexto y la situación actual de la organización, haciendo referencia a su edad, tamaño, tipo de sistema de producción y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente.

## 6.3. Perfiles de cargo

Un perfil de cargo es un instrumento que utilizan las empresas para definir características y habilidades, tanto técnicas como personales, necesarias en una persona para ejercer una función específica en ella. Según Fleitas (2010) en estos perfiles “*se significa la base técnico-organizativa para que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional*”<sup>5</sup>.

La identificación del perfil de cargo debe proporcionar una idea clara y cercana a la información que este contendrá asociadas con el puesto, permitiéndolo a los mismos colaboradores, gerentes, reclutadores o personal externo tener una idea general cercana a lo que se espera de las funciones que realizará la persona y de su lugar en la estructura organizacional. Este trabajo de título específicamente define a los perfiles de cargo con información acerca del objetivo, requisitos, responsabilidades y funciones de cada uno.

## 6.4. Estrategia

El concepto de estrategia tiene sus orígenes bajo contextos militares, donde se hacía alusión a la conducción de las tropas con el fin de ganar una batalla. Posteriormente la geopolítica universal define este concepto como las acciones que deben tomar los países para imponerse y sobrevivir en un contexto internacional. Pero hoy, en un contexto más amplio, la Real Academia Española, define la estrategia como “*un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento*”. Desde una visión más económica de competencias empresariales los autores Hitt, M & Ireland, R & Hoskisson, R, definen el concepto de estrategia como “*un*

---

<sup>4</sup> Mintzberg, Henry. (1990). La estructura de las organizaciones.

<sup>5</sup> Fleitas S. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento.

*conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”<sup>6</sup>.*

En consecuencia, la estrategia desempeña un papel fundamental para las empresas, no se limita simplemente a ser un conjunto de pasos o procesos para alcanzar un objetivo, sino que está intrínsecamente vinculada a la intención de destacar y superar a otros competidores. Es la búsqueda de una ventaja competitiva que permita sobrevivir económicamente y, específicamente en el contexto de este trabajo, mantener el liderazgo en el mercado de transporte ejecutivo de pasajeros.

## **6.5. Competencia**

La Organización Internacional del Trabajo la define como “*La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada*”<sup>7</sup>. El concepto de competencia es relevante para este trabajo, y también lo está siendo hoy en las empresas para el desarrollo de sus recursos humanos. El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) en conjunto con la Comisión del Sistema nacional de certificación de competencias laborales llamada ChileValora, las define como todas las conocimientos; entiéndase como conjunto de saberes para ejecutar una función laboral, actitudes; entiéndase como la disposición frente a la ejecución de una función laboral; y habilidades; entiéndase como la capacidad para ejecutar una función laboral, necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares del sector productivo.

Las competencias varían según el tipo de trabajo y el cargo a desempeñar, son fundamentales para asegurar que los empleados puedan cumplir con las tareas asignadas de manera efectiva y se alcancen los objetivos organizacionales. En muchos casos, son el punto de partida para la creación de perfiles de cargo, a través de los cuales la empresa puede expresar sus requisitos y expectativas, mientras que el trabajador puede obtener una idea clara de lo que se espera de su rendimiento y funcionalidad en el cargo.

## **6.6. Proceso de investigación cualitativa**

Para la obtención de datos es necesario generar una investigación, y para efectos de este trabajo, una del tipo cualitativo, es decir, aquello relacionado con la cualidad o calidad de algo. Según Sampieri (2014) “*La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto*”<sup>8</sup>.

El autor plantea que lo principal es definir el propósito del estudio, y poner toda la atención en este para la guía de los siguiente procesos y herramientas a utilizar.

---

<sup>6</sup> Hitt, M & Ireland, R & Hoskisson, R. Administración estratégica; Competitividad y globalización.

<sup>7</sup> Organización Internacional del Trabajo. [en línea] <[https://www.ilo.org/skills/Whatsnew/WCMS\\_761309/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/skills/Whatsnew/WCMS_761309/lang--es/index.htm)>

<sup>8</sup> Sampieri Hernández, Roberto. (2014). Metodología de la investigación.



El autor además menciona que al plantear el problema que genera la investigación cualitativa es importante considerar que esta:

- Se realiza primordialmente en los ambientes naturales de los trabajadores a analizar.
- Las variables no están controladas ni tampoco manipuladas, pudiendo incluso no ser variables, sino qué vivencias o emociones.
- Los significados se toman de los mismos participantes.
- Los datos no se reducen únicamente a valores numéricos.

Algunas de las herramientas que permiten llevar a cabo una investigación de este tipo son:

- **Observación:** En donde el autor refiere que no solo se debe ocupar el sentido de la vista, sino que todos los sentidos deben estar puestos en la acción investigativa.
- **Entrevista:** La entrevista se define como “*una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)*”<sup>9</sup>. Además, señala que la entrevista cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, es más íntima, flexible y abierta. Las entrevistas se dividen en tres tipos:
  - **Estructuradas:** Acá el entrevistador sigue una pauta de preguntas específicas, las cuales son las únicas que se pueden realizar y en tal orden.
  - **Semiestructuradas:** Para este tipo de entrevistas existe una pauta de preguntas específicas, pero el entrevistador tiene la libertad de agregar preguntas adicionales para obtener mayor información, o invertir el orden de estas.
  - **No estructuradas o abiertas:** En una entrevista de este tipo si bien existe una pauta o guía de contenidos, existe plena libertad del entrevistador para manejarla de acuerdo a sus necesidades y situaciones que se vayan dando.
- **Sesiones en profundidad o grupos de enfoque:** Consiste en una reunión grupal de 3 a 10 personas, donde se realizan conversaciones profundas de distintas temáticas, bajo la conducción de un moderador que normalmente es especialista en dinámicas grupales. Lo interesante acá no son las respuestas a cada pregunta específica de los participantes, sino más bien son los significados que se construyen grupalmente.
- **Documentos, registros, materiales y artefactos:** Esta fuente de datos es muy valiosa en algunos casos para el investigador, ya que sirven para tener conocimiento acerca de los antecedentes de un ambiente, situaciones y funcionamiento.
- **Triangulación de métodos de recolección de datos:** Básicamente se refiere a utilizar dos o más de los métodos descritos anteriormente, lo cual permitirá mayor éxito en la investigación.

## 6.7. Métodos de obtención de datos para el análisis de cargos

De acuerdo a lo establecido por Werther & Davis (2008) existen, específicamente para el análisis de cargos, diversas maneras de obtener información que se complementan con lo señalado anteriormente por Sampieri.

---

<sup>9</sup> Sampieri Hernández, Roberto. (2014). Metodología de la investigación.

- **Entrevistas:** Es un excelente método para obtener la información según el autor, lo que le permitirá profundizar en aspectos esenciales. Señala que *“con frecuencia, el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio, y a continuación lo hace con el supervisor, para verificar la información obtenida”*<sup>10</sup>. Este método logra un alto nivel de precisión, pero requiere de bastante tiempo para su ejecución.
- **Grupos de expertos:** Consiste en entrevistar a un grupo de expertos, que pueden ser trabajadores con experiencia en el puesto más supervisores directos, que se dedican a analizar el puesto y entregar sus versiones. Es un método bastante confiable, pero costoso y de lenta ejecución según el autor.
- **Cuestionarios por medios electrónicos:** Este método se basa en distribuir por correo electrónico, o algún medio de similares características, un cuestionario con preguntas enfocadas en el análisis que se quiere realizar. Es un método mucho más rápido y menos costoso que el anterior, aunque su precisión podría variar debido a una mala comprensión de las preguntas si no están bien redactadas o poco aterrizadas a la realidad técnica del trabajador, por esto es relevante que luego las preguntas sean verificadas por los supervisores del cargo respectivo.
- **Bitácora de empleados:** Consiste en *“entregar instrucciones a cada empleado para llevar un diario o bitácora de sus actividades diarias. A intervalos de varias horas o días, dependiendo de la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza”*<sup>11</sup>. Es un método que puede ser bastante lento, y difícil de llevar a cabo.
- **Observación:** Complementando a lo dicho anteriormente, el autor menciona que es un método bastante lento y costoso, y aplicado en gran escala pierde precisión y confiabilidad, ya que el observador podría no notar ciertas actividades que se desarrollan de manera poco frecuente.
- **Combinaciones:** Este consiste en combinar los métodos anteriores, teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas dada la realidad o contexto en el que se encuentre.

## 6.8. Modelos de gestión de Recursos Humanos

Existen diversos modelos de gestión de recursos humanos, los cuales definen un enfoque en particular, ya sea en objetivos, conocimientos, competencias, valores, etc. No son estrictos en su configuración, y comparten algunos puntos entre sí, por ello se realiza un cuadro comparativo que permite estructurar la información, así como definir sus ventajas y desventajas en términos generales.

Modelo de Gestión de RRHH	Enfoque principal	Características	Ventajas	Desventajas
Por Objetivos	Metas y objetivos de la organización	Establece objetivos claros. Enfoca las funciones y desempeño en el alcance de estos objetivos. Enfoque	Alineamiento claro con metas y objetivos. Fomento de la responsabilidad y rendimiento	Falta de flexibilidad para adaptarse a cambios y situaciones imprevistas. Suele funcionar solo con

<sup>10</sup> Werther, W & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las empresas.

<sup>11</sup> Werther, W & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las empresas.

		en resultados y logros.	orientado a cumplimiento de objetivos.	resultados a corto plazo.
<b>Por Valores</b>	Valores y principios de la organización	Se enfoca en los valores organizacionales. Promueve comportamientos éticos y responsables. Alinea a los trabajadores con los valores de la organización.	Fomenta una buena cultura organizacional dado que se basa en valores, lo cual mejora el clima laboral y la motivación.	Existe una interpretación subjetiva de los valores y su aplicación. Medir y evaluar el impacto de los valores en el desempeño organizacional es difícil.
<b>Por Conocimientos</b>	Conocimientos y experiencia de los colaboradores	Estimula la creación y el intercambio de conocimientos entre empleados. Se enfoca en la transferencia de conocimientos.	Permite mejoras en la eficiencia y la innovación. Promueve la retención y desarrollo del conocimiento organizacional. Aumenta la competitividad.	Puede existir resistencia al intercambio de conocimientos y colaboración entre empleados. Requiere tecnologías y sistemas adecuados para gestionar el conocimiento.
<b>Por Resultados</b>	Logros y resultados alcanzados	Evalúa el desempeño basado en los resultados y logros de los trabajadores. Enfoque en conseguir objetivos finales.	Promueve la orientación hacia el logro de resultados. La evaluación y recompensa del desempeño son más evidentes y demostrables. Estimula la motivación y el enfoque en la productividad.	Enfoque excesivo en los resultados cuantitativos en perjuicio de los cualitativos. Genera posibles competencias y rivalidades entre colaboradores que pueden dañar el clima laboral.
<b>Por Competencias</b>	Habilidades y conocimientos de los colaboradores	Identifica las competencias necesarias. Permite la evaluación del desempeño basado en competencias, el desarrollo de planes de capacitación, y selección de personal basada en competencias.	Alinea las habilidades con las necesidades de la empresa. Promueve el desarrollo individual y profesional de los empleados. Mejora el desempeño y la productividad.	Existe una dificultad en la identificación y definición precisa de las competencias. Existe un grado de subjetividad en la evaluación de las competencias. Existen costos asociados a los programas que desarrollan estas competencias.

*Tabla 7: Cuadro comparativo de modelos de gestión de recursos humanos. Elaboración propia.*

## 6.9. Modelo de gestión por competencias

El concepto de modelo de gestión por competencias busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades y fortalezas de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva. Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño.

Dentro del modelo de gestión de competencias, se reconoce la existencia de submodelos que permiten guiar la identificación de las competencias. Según el autor Mertens (1996) existen tres:

- **Modelo Conductual:** Se basa en fijar modelos de desempeños "ideales" exitosos. Identifica competencias que sean superiores e ideales, a las que le exigen las funciones que debe realizar.
- **Modelo Constructivista:** Considera a la persona y su entorno. Identifica competencias de acuerdo a las funciones que el empleador ha realizado.
- **Modelo Funcional:** Se centra en los resultados de los colaboradores y no en el proceso de obtenerlos. Identifica competencias a través de objetivos y funciones claves.
- **Modelo Mixto:** Es una combinación de los modelos anteriores, lo cual permite complementar ventajas.

## 6.10. Análisis funcional

Es una metodología que forma parte del modelo de gestión por competencias, y se utiliza para identificar las competencias laborales propias a una función productiva de un sector, empresa, área ocupacional u ocupación. *“Pretende acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre”*<sup>12</sup>.

El Análisis funcional no es un método exacto, pretende ser un enfoque de trabajo a través de ciertos pasos y reglas que permitirán identificar las competencias laborales requeridas, utilizando una estrategia deductiva, desde lo más general hasta lo más específico, la cual se inicia estableciendo un propósito u objetivo clave, para luego a partir de este, identificar funciones principales y básicas que darán pie a establecer Unidades de Competencia Laboral (UCL) y Elementos de Competencia Laboral (ECL), los cuales pueden ser atribuibles a ser desarrolladas por una sola persona, representando el fin de esta segregación de información.

---

<sup>12</sup> ChileValora, Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (2020). Manual de Estandarización de Competencias Laborales.

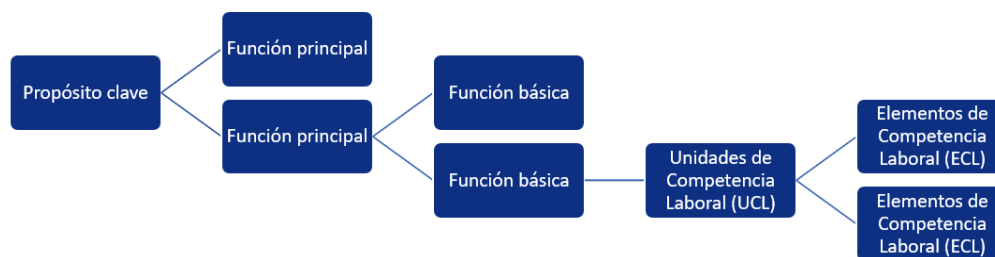


Figura 9: Representación gráfica del Análisis funcional.  
Información de ChileValora<sup>13</sup>.

Su principal foco está en los resultados del desempeño laboral y no necesariamente en los procesos o procedimientos que se deben llevar a cabo la persona, para establecer el logro de tales resultados. Este método establece de manera general los siguientes pasos:

- Establecer la declaración del propósito clave o función principal.
- Elaborar las funciones principales.
- Desagregar las funciones principales en funciones básicas.
- Desagregar las funciones básicas en subfunciones.

Así como también establece tres reglas básicas las cuales son:

1. El análisis funcional se elabora de lo general a lo particular, es decir, tal como se mostró gráficamente, se comienza desde un propósito clave hasta llegar a UCL's y ECL's.
2. El análisis funcional debe identificar funciones discretas, que permitan describir completamente un desempeño en el cargo del trabajador, independiente el contexto técnico.
3. El análisis funcional debe elaborarse respetando un formato de redacción con el fin de mantener la uniformidad de las competencias laborales. Es una oración que debe considerar un verbo, un objeto y una condición, donde tal como lo plantea la Comisión, el verbo describe la acción que la función efectúa sobre el objeto, describiendo luego la condición bajo la cual tal acción ocurre.

Este análisis pretende al desagregar las funciones llegar a dos conceptos claves que formarán parte de la continuación del perfil de cargo, Unidades de competencia laboral (UCL) y Elementos de competencia laboral (ECL), las cuales deben cumplir la estructura señalada.

- **Unidad de Competencia Laboral (UCL):** Tal como lo define la Comisión del Sistema nacional de certificación de competencias laborales, llamada ChileValora -Comisión originada gracias a la promulgación de la ley 20.267 que crea este sistema nacional de certificación de competencias laborales, para reconocer formalmente las competencias laborales de las personas- las UCL son un estándar que describe los conocimientos, las habilidades y aptitudes que un individuo debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, incluyendo las variables, condiciones o criterios para inferir que el desempeño fue efectivamente logrado. Su foco está puesto principalmente en el resultado a lograr, por lo cual pretende describir cuál debe ser ese resultado, no

<sup>13</sup> ChileValora, Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (2020). Manual de Estandarización de Competencias Laborales.

refiriéndose únicamente a tareas o conocimientos por separado, sino que centradas en el alcance de estos resultados que impliquen posteriormente un reconocimiento en el cargo desempeñado. Estas UCL's deben ser comprensibles por cualquier trabajador o personal externo, por lo cual en su identificación deben llevar nombres claros y precisos. Están conformadas por Elementos de competencias laborales (ECL).

- **Elementos de Competencia Laboral (ECL):** Estos elementos son la descripción de una realización que un trabajador podrá obtener como resultado en su desempeño mientras esté ejerciendo algún cargo en la empresa. Expresan la descripción del resultado laboral logrado por el trabajador en el cargo desempeñado. Tal como lo define la comisión ChileValora describen una acción que el trabajador deberá llevar a cabo en un contexto laboral específico, lo que la persona debería desempeñar en el trabajo, deben pertenecer a una UCL y su contexto, además de cumplir con las siguientes condiciones:
  - Los elementos deben describir funciones más que operaciones.
  - Los elementos deben describir resultados del trabajo.
  - Los elementos deben poder ser demostrables, evaluables y certificables.
  - Los elementos deben evitar el uso de enunciados evaluativos.
  - Los elementos deben escribirse en un lenguaje explicativo y claro.
  - Los elementos deben contener enunciados capaces de facilitar la transferibilidad y la efectividad del trabajador, independiente el contexto de este.
  - Los elementos son completos cuando se acompañan de sus criterios de desempeño.
  - Los elementos deben poder leerse perfectamente con la frase previa de “El trabajador será capaz de...” y no perder significación ni sentido.

Se recomiendan los siguientes criterios de desagregación, para redactar estos ECL's:

- Mediante el proceso secuencial de la UCL, por ejemplo, recepcionar el reclamo, investigar el reclamo y responder el reclamo.
  - Mediante el proceso cíclico de la UCL, por ejemplo, recoger al pasajero, trasladar al pasajero y dejar al pasajero.
  - Mediante la separación de procesos de la UCL en subprocesos, por ejemplo, supervisar procesos del área, apoyar procesos del área y evaluar procesos del área.
  - Mediante la separación de productos o resultados de la UCL, por ejemplo, procesar vales de pago, procesar prefecturas y procesar facturas.
- **Criterios de desempeño:** Describen como debiera ser el resultado de un desempeño exitoso, por lo tanto, siguen la misma línea de las UCL's y del ECL's, con el foco siempre en el resultado. El criterio contiene un enunciado evaluativo que entrega las características de un desempeño competente e ideal, refiriéndose siempre a los contenidos esenciales de la competencia laboral a la cual pertenece, por ello se construyen siguiendo el mismo objetivo que persigue el ECL al cual pertenece. Tal como lo plantea la comisión ChileValora, estos criterios son la base para la elaboración de cualquier material de evaluación, por lo tanto, deben redactarse de manera específica identificando claramente el resultado y las características del desempeño observables y verificables para ese resultado.

## 6.11. Evaluación del Desempeño

El desempeño de un trabajador se describe como la contribución que realiza este a la empresa u organización, y los autores Werther & Davis (2008) definen la evaluación de este como *“el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, y en último término, justifica su permanencia en la empresa”*<sup>14</sup>.

La evaluación del desempeño permite la obtención de datos acerca de las actividades, acciones o resultados que ha realizado el colaborador interno en un tiempo determinado, de acuerdo a este rendimiento se busca tomar decisiones que permitan continuar incentivando, o corregir y mejorar, los procesos de una compañía. Existen varias formas de evaluar el desempeño de un trabajador, tanto cualitativa como cuantitativamente. La evaluación puede obtenerse mediante observaciones directas, que se realizan cuando el evaluador califica el desempeño en persona, evidenciando al momento el cumplimiento y rendimiento del colaborador interno. También se puede llevar a cabo mediante observaciones indirectas, en las cuales el evaluador se basa en la evidencia de los resultados obtenidos o las metas cumplidas por el trabajador.

Según los mismos autores, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado permite:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Definir claramente los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Que el colaborador conozca las exigencias del puesto y del área, así como los objetivos de la empresa.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con documentación formal, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a una mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de retroalimentación entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.
- Contar con la información base para realizar procedimientos de reclutamiento, selección e inducción, capacitación, compensaciones, promociones e incentivos internos.

## 6.12. Gestión del desempeño

Es relevante para el trabajo a realizar establecer las diferencias entre los conceptos de Evaluación del desempeño y Gestión del desempeño, este último es más completo y diverso en sus enfoques.

El autor Gil, J (2007) define: *“La gestión del desempeño alude de forma global y holística a la forma en que se dirige y gestiona al personal, con el fin de alcanzar las metas que persigue la organización al tiempo que se mejora el desempeño de los empleados. Incluye aspectos relativos a la planificación del desempeño, la evaluación del mismo y las derivaciones que estos procesos*

---

<sup>14</sup> Werther, W & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las empresas.

tienen sobre la formación y el reconocimiento a las personas”<sup>15</sup>. Por lo tanto, la evaluación del desempeño se convierte en uno de los diversos vehículos que permiten realizar la gestión del desempeño al personal, con el fin de alinear sus esfuerzos con los intereses y metas de la compañía, implementando estrategias mediante decisiones informadas, en línea con la visión y misión de la empresa, enfocándose hacia los objetivos que persigue la organización.

## 7. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos específicos y contribuir así al objetivo general se definen las siguientes etapas divididas en tres segmentos:

- ❖ **Diseño y Rediseño de perfiles de cargo:** Comprende desde la etapa 1 a la 3, para lo cual se considera la metodología de Werther & Davis (2008) sobre análisis de puestos.
- ❖ **Diseño del Sistema de evaluación del desempeño:** Comprende de la etapa 4 a la 7, para lo cual se utilizará la metodología del Análisis funcional.
- ❖ **Propuesta de implementación:** Se elabora un conjunto de propuestas con las directrices y recomendaciones para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

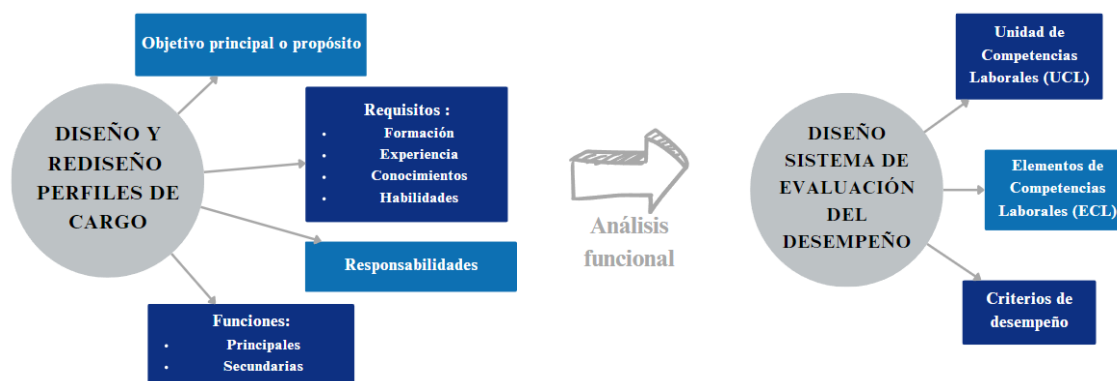


Figura 10: Representación gráfica de la metodología.  
Elaboración propia.

### 7.1. Etapa 1: Entendimiento y Análisis de la situación actual

Se comienza con un análisis de la situación actual de la organización, el objetivo de esta etapa es obtener información, analizar y definir el contexto actual de la empresa, y específicamente del área de Recursos Humanos, para ello se establecen dos ejes:

- **Plan estratégico:** Se levanta información desde Gerencia General acerca del plan estratégico que está llevando a cabo la empresa, tanto a nivel general, como en relación al

<sup>15</sup> Gil Flores, Javier. (2007). La evaluación de las competencias laborales.



área de Recursos Humanos, detallando las justificaciones que avalan el trabajo de título desarrollado, logrando además con ello contextualizar la situación actual de la empresa.

- **Contextualización del área de Recursos Humanos:** Se levanta información, específicamente, acerca del área de Recursos Humanos en la empresa, estableciendo entrevistas cualitativas no estructuradas sugeridas por Sampieri (2014) con Gerencia General y personal de recursos humanos, para establecer la situación actual y analizar objetivamente las fortalezas y debilidades del área.

## 7.2. Etapa 2: Recopilación de información de cargos

En esta segunda etapa el objetivo es la recopilación de información existente acerca de los cargos en la empresa. Considerando el contexto actual levantado en la etapa anterior, existen perfiles de cargo que se encuentran en distintos estados en cuanto a la cantidad de información y formalidad, desde algunos que cuentan con la existencia de descripciones de cargos formales no estandarizadas, hasta otros para los cuales no existe información. Para ello se establecen los siguientes pasos:

- **Identificación de los cargos actuales en las áreas:** Se realizan revisiones por área de los puestos, basado en el organigrama presentado, con el fin de identificar los cargos ejercidos.
- **Estados de los perfiles de cargo:** Mediante entrevistas cualitativas semiestructuradas sugeridas por Sampieri (2014), a las jefaturas de las 3 principales áreas de la empresa, Subgerente de operaciones, Jefa de administración y finanzas y Jefa comercial, se levanta información que permite establecer categorías de estados de los perfiles de cargo de acuerdo a la cantidad de información y formalidad de estos.
- **Construcción de herramientas a utilizar:** Para ello, de acuerdo a lo explicitado por Werther & Davis (2008), existen 6 métodos -ya expuestos en la sección 5 Marco conceptual- para la obtención de información y análisis de perfiles de cargo, los cuales son: entrevistas, grupos de expertos, cuestionarios por medios electrónicos, bitácora de empleados, observación, y combinaciones de los anteriores, de estos, se utiliza el método de la entrevista y el cuestionario por medios electrónicos, los cuales se construyen en base al objetivo planteado.
- **Ejecución de herramientas:** Una vez construidas ambas herramientas se procede a implementarlas, de acuerdo a los estados de perfiles establecidos anteriormente, en donde dependiendo de estos es la herramienta que se utiliza.

## 7.3. Etapa 3: Diseño y Rediseño de perfiles de cargo

Luego de recopilar la información necesaria de cada cargo mediante los métodos anteriormente descritos, específicamente objetivo, requisitos, responsabilidades y funciones, se procede a

diseñar y/o rediseñar, según sea el caso, los perfiles de cargo de la empresa en un formato estándar. El proceso de esta etapa se subdivide de la siguiente forma:

- **Diseño y Rediseño de perfiles de cargo preliminar:** Se realiza el Diseño y Rediseño, dependiendo del estado en el que están los perfiles de cargo -si es un “Perfil completo” de acuerdo a la categorización realizada, se considera un Rediseño, por otro lado, si es un “Perfil incompleto o inexistente” se considera un Diseño, adaptando toda la información recopilada al formato estándar creado por el alumno en base a lo expuesto por los autores Werther & Davis (2008) y Wayne & Robert (2005).
- **Feedback Jefaturas/Subgerente:** Se generan jornadas de reuniones con las jefaturas de cada área para analizar en conjunto los perfiles de cargo diseñados y/o rediseñados por el estudiante, para verificar la información y recibir retroalimentación, sugerencias e indicaciones en los casos que sean pertinentes, según sus criterios, experiencias y necesidades del área, con el fin de crear perfiles de cargo ideales que enfrenten las nuevas estrategias de la empresa.
- **Diseño y Rediseño de perfiles de cargo final:** Se repite el proceso de Diseño y Rediseño integrando el *feedback* recibido por las jefaturas de las áreas, para culminar así con el proceso del primer segmento denominado Diseño y Rediseño de perfiles de cargo y continuar con el segundo segmento.

Posteriormente, de acuerdo a la información recopilada, se generan observaciones y análisis con el fin de realizar cambios y sugerencias que mejoren el desarrollo de la empresa, considerando los nuevos desafíos y estrategias que se están implementando en ella.

#### **7.4. Etapa 4: Selección del modelo de gestión**

Luego de elaborar los perfiles de cargo de todas las áreas, se continúa con el segundo segmento enfocado en el diseño del sistema de evaluación del desempeño. Para ello se define el modelo de gestión a utilizar y la metodología, una adaptación de la utilizada por la Comisión del Sistema nacional de certificación de competencias laborales llamada ChileValora, los cuales a través de la ley 20.267 reconocen formalmente las competencias laborales de las personas independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas. Algunas subetapas que contiene esta selección son:

- **Selección del modelo de gestión de recursos humanos:** Se realiza una recopilación de información acerca de modelos de gestión de recursos humanos con el fin de establecer un cuadro comparativo que permita estructurar la información y justificar la selección del modelo.
- **Selección del modelo de identificación de competencias:** De acuerdo a lo expuesto por el autor Mertens (1996) existen 3 métodos propios del modelo de gestión de competencias seleccionado, los cuales son: el modelo conductual, modelo constructivista y modelo funcional. Se selecciona este último del cual proviene la metodología de Análisis funcional a utilizar.

### **7.5. Etapa 5: Establecimiento de competencias laborales**

Una vez seleccionados los modelos y la metodología de Análisis funcional, se establece una adaptación de ésta al trabajo del estudiante, por lo cual el objetivo de esta etapa es identificar las unidades de competencias laborales (UCL's) con sus respectivos elementos de competencia laborales (ECL's), definidas en la sección 5 Marco conceptual, para cada uno de los cargos diseñados y rediseñados. Estas unidades y elementos son la base para establecer el análisis y posteriormente establecer criterios de evaluación.

### **7.6. Etapa 6: Establecimiento de criterios de desempeño**

Identificado lo anterior, se establecen criterios de desempeño para los cargos, específicamente respecto a las UCL's y ECL's identificadas. El objetivo de esta etapa es analizar, para cada perfil de cargo, estas competencias laborales con el fin de generar descripciones de calidad que indiquen desempeños exitosos, vinculando el desempeño de los trabajadores, y sus exigencias, con los nuevos objetivos estratégicos y metas de la empresa.

Esta etapa culmina con un análisis de la estructura organizacional y dotación mínima, con el fin de proponer un mejor funcionamiento y desarrollo de la empresa, considerando los nuevos desafíos y estrategias que se están implementando.

### **7.7. Etapa 7: Diseño del sistema de evaluación del desempeño**

Posteriormente se diseña la herramienta de evaluación del desempeño, la cual consta de un documento Excel que contiene las competencias laborales identificadas, en donde para cada colaborador interno de los 21 perfiles de cargo existentes, se crea una hoja del documento que incluirá las UCL's, ECL's y sus respectivos criterios de desempeño. Junto a lo anterior, se acopla la estructura de evaluación del desempeño diseñada, la cual va alineada a la competencias laborales y criterios identificados en cada hoja. Se define una escala que permite entregar evaluaciones semestrales para cada criterio de desempeño identificado, de los cuales posteriormente se obtiene un porcentaje de rendimiento semestral por cada colaborador interno. El diseño del sistema de evaluación del desempeño pretende ser de fácil uso, funcional y proyectable, considerando el contexto actual de la empresa y su futura implementación.

### **7.8. Etapa 8: Diseño propuesta de implementación**

Finalmente se diseña una propuesta de implementación para el sistema de evaluación del desempeño contemplando los resultados obtenidos en las etapas anteriores. Esta propuesta tiene como objetivo entregar algunas directrices sobre la puesta en marcha del proyecto diseñado, tales como la frecuencia, los responsables y encargados de ejercer las evaluaciones. También entrega información de los recursos necesarios para la implementación, detallando las cantidades de HH por área y evaluador respectivo, así como sugerencias de organización y actualizaciones para esta. Por último, en esta etapa se proponen indicadores por área para mejorar la vinculación del

desempeño de los trabajadores, y sus exigencias, con los nuevos objetivos estratégicos y metas de la empresa, considerando algunos posibles problemas y riesgos a tener en consideración a la hora de la implementación.

## **8. ENTENDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Transportes Apoquindo es una empresa que se inició como un proyecto familiar, por lo cual sus procesos iniciales fueron cubiertos de cargos desempeñados por familiares o amigos, muchos de los cuales se mantienen hasta la actualidad, siempre privilegiando las área operativas que tuvieran directa relación con el servicio a entregar, por lo cual, históricamente nunca ha existido un área de Recursos Humanos establecida en la empresa, lo que ha provocado deficiencias en los procesos de gestión de personas y organizacionales. Por ello, es relevante realizar un levantamiento de información acerca de la situación actual, entenderla y analizarla, con el fin de conocer sus antecedentes y contexto.

Se realizan reuniones con el Gerente General y la Encargada de recursos humanos para obtener información sobre la situación actual del área y su gestión en la empresa, utilizando la herramienta de entrevista cualitativa no estructurada sugerida por Sampieri (2014), de lo cual se obtuvo lo siguiente.

### **8.1. Plan estratégico**

El plan estratégico que se está llevando a cabo en Transportes Apoquindo comenzó a implementarse a inicios del año 2022, este pretende mejorar las utilidades de la empresa, mediante un aumento sostenido de los ingresos y una optimización y control adecuado de los costos. Contempla temas estratégicos tales como desarrollo de mercado, fortalecimiento tecnológico y desarrollo organizacional e interno, consta de 20 objetivos estratégicos, en donde 9 son considerados como claves, a los cuales Gerencia les está dando prioridad debido sus caracteres críticos:

1. Aumentar el valor de la empresa. (Objetivo clave)
2. Aumentar la rentabilidad de la empresa.
3. Aumentar las ventas en ambas líneas de servicio. (Objetivo clave)
4. Aumentar el nivel de ventas cruzadas.
5. Aumentar la cantidad de clientes rentables.
6. Tener excelente satisfacción a clientes. (Objetivo clave)
7. Fidelizar a los clientes.
8. Entregar servicios de calidad. (Objetivo clave)
9. Aumentar la constancia de los clientes.
10. Aumentar la productividad general de la empresa.
11. Aumentar la productividad de cada una de las áreas.
12. Aumentar el tamaño de la flota.
13. Aumentar la cantidad de servicios. (Objetivo clave)
14. Promover la autoatención.
15. Aumentar la participación en el mercado de Transportes. (Objetivo clave)

16. Contar con trabajadores capacitados y comprometidos. (Objetivo clave)
17. Aumentar la satisfacción del personal.
18. Mantener un buen clima laboral en cada una de las áreas.
19. Tener excelente satisfacción de flota. (Objetivo clave)
20. Mejoramiento de la plataforma tecnológica principal. (Objetivo clave)

Todos están relacionados con el Desarrollo organizacional e interno a excepción de los objetivos desde el 6 al 9. Por otro lado, los objetivos 10, 11, 16, 17 y 18 están directamente relacionados con el área de Recursos Humanos y sus funciones. Dentro de estos últimos, destacan el aumentar la productividad general de la empresa, el cual plantea -dado que los costos pertenecientes a recursos humanos van en crecimiento exponencial tal como se mencionó anteriormente- estudiar y rediseñar el sistema de remuneraciones, haciéndolo consistente con las responsabilidades, labores y funciones que realiza cada trabajador en su respectivo cargo, en donde un aumento de sueldo debiera estar generando mayores ingresos a la empresa para que sea sostenible en el tiempo. También destaca el contar con trabajadores capacitados y comprometidos, el cual busca que los colaboradores puedan desarrollar sus competencias y capacidades, además de aumentar el compromiso con la empresa, en donde la clave propuesta es la incorporación de capacitaciones constantes de acuerdo al cargo y funciones de cada uno.

Para lograr todos estos objetivos el plan estratégico contiene los siguientes proyectos:

- Evaluación de servicios mediante Cliente Incógnito (En proceso).
- Servicios VIP personalizados (diciembre 2022).
- Flota propia sustentable 100% eléctrica (Año 2023).
- Expansión a otras regiones (Año 2023).
- Servicios de última milla (En proceso de evaluación).
- Estandarización de procesos (En proceso).
- Contratación de empresas de marketing para crear campañas publicitarias focalizadas y Google Ads, entre otros. (En proceso).
- Rediseño total de imagen corporativa y página web (enero 2023).
- Programa de capacitaciones para todo el personal (Año 2023).
- Incorporación de tecnología en las labores diarias (Año 2023).
- Digitalización y automatización de procesos (Año 2023).

Los cuales pretenden generar el cumplimiento de las siguientes metas:

- Apertura de sucursales en otras regiones del país.
- Implementar nuevas líneas de negocio dentro de las que está el servicio de transfer o arriendo de vehículos, servicios VIP (altamente personalizados) e incorporación de flota eléctrica o híbrida.
- Cuadruplicar el valor de la empresa con un crecimiento del EBITDA en \$580 millones para el término del año 2025.
- Aumentar la rentabilidad (ventas/costos) de la empresa en 1,602 para el término del año 2025.
- Aumentar en un 30% las ventas de la línea de pasajeros y cuadruplicar las ventas de la línea de encargo, lo que se traduce en un aumento de volúmenes de venta en \$5.194 millones para la línea de pasajeros y en \$230 millones en la línea de encargo, para el término del año 2025.

Con el fin de contribuir a esto, la empresa ha generado cambios en su estructura organizacional, redefiniendo las áreas y procurando contar con jefaturas que posean estudios universitarios completos afines. Para ello, a inicios del año 2022 se contrató al Subgerente de Operaciones y Jefa Comercial de las respectivas áreas, y a inicios del año 2023 se contrató a la Jefa de Administración y Finanzas junto con el nuevo Gerente General. Junto con lo anterior, se han realizado modificaciones de cargos en las áreas de Comercial y Operaciones, así como procesos de desvinculación, no sólo para corregir desempeños y capacidades -lo cual actualmente se torna bastante engorroso ya que no existe información para tomar decisiones informadas y objetivas- sino también para corregir la cantidad de trabajadores en algunos puestos, debido al aumento sostenido de los costos en remuneraciones internas que presenta la empresa, junto con el objetivo de aumentar la productividad, en donde el aumento de sueldos no necesariamente se está traduciendo en mayores ingresos, lo cual genera que estos sean insostenibles en el tiempo.

Tal como se mencionó anteriormente, el plan estratégico ha obtenido muy buenos resultados desde su implementación en relación a los ingresos, sin embargo, no así respecto a los costos. Los costos de remuneraciones para la planilla interna de la empresa en el año 2022 subieron en aproximadamente un 30% en promedio debido al sistema de remuneraciones y de incentivos actuales, pero por sobre todo debido al contrato colectivo vigente que permite un reajuste trimestral por IPC para los empleados que forman parte. Esto además genera desigualdades de sueldo entre trabajadores del mismo cargo, que en algunos casos llegan a diferencias del 43% en los montos, además de bonos y compensaciones no equitativas entre los mismos.

## **8.2. Contextualización del área de Recursos Humanos**

Actualmente Transportes Apoquindo no cuenta con un área de Recursos Humanos que desarrolle todas las funciones propias de esta, sino más bien, cuenta con una encargada de recursos humanos, bajo el alero del área de Administración y Finanzas. Por ello, de acá en adelante se hablará de la encargada de recursos humanos, y no del “área”, para guardar las proporciones.

La encargada de recursos humanos desempeña sólo las funciones administrativas en relación a las remuneraciones, tales como el pago a colaboradores internos, pago de impuestos, imposiciones y conciliaciones bancarias, contratos, finiquitos y control de asistencia. Respecto a los temas de gestión del talento, tales como reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y capacitación, propios del área de Recursos Humanos, actualmente no se realizan, ni tampoco se han realizado a lo largo de la historia de la empresa.

A raíz del plan estratégico que se está implementando, se realizaron algunos cambios respecto a las labores de la Encargada de recursos humanos, asignando otras responsabilidades tales como promover relaciones laborales que apunten a mejorar la comunicación y el clima laboral, preparar informes mensuales, semestrales o anuales, según corresponda, con información actualizada respecto a la legislación laboral, en pos del cumplimiento de los objetivos respecto a mejorar la cultura organizacional, y capacitar a los colaboradores internos.

En esta misma línea, se han desarrollado algunas actividades, inéditas hasta ahora, como encuestas eNPS (*Employee Net Promoter Score*) a colaboradores internos con el objetivo de

conocer su compromiso y lealtad, sus niveles de satisfacción, e identificar fortalezas y espacios de mejora, o la realización del cuestionario SUSESO/ISTAS21 el cual pretende detectar y medir los factores, características o dimensiones de los riesgos del tipo psicosociales laborales (RPSL) siguiendo las normas y metodologías recomendadas por la Superintendencia de Seguridad Social.

- **Encuestas eNPS a colaboradores internos:** En el año 2021, con una tasa de respuesta del 77,8% se obtuvo un eNPS de -19,05%, y el año 2022 con una tasa de respuesta del 78,7% se obtuvo un eNPS de -4,17%. Es decir, frente a la pregunta ¿Recomendaría usted Transportes Apoquindo como un lugar para trabajar? los porcentajes resultaron negativos, indicando que existe una inclinación mayor a no recomendarla. Dentro de estos mismos resultados, en cuanto a fortalezas, se identificaron aspectos positivos como pagos puntuales, estabilidad, buen ambiente laboral e intención de mejora, los colaboradores valoran los pagos puntuales nuevamente, los buenos equipos de trabajo, el capital humano y las buenas remuneraciones que hay en la empresa.

Por otro lado, en cuanto a los espacios de mejora, se identificaron aspectos negativos como el ambiente laboral, el poco feedback/reconocimiento a los colaboradores internos, la estructura de remuneraciones y la falta de desarrollo profesional. Los colaboradores creen que la empresa puede mejorar realizando tratos más empáticos, actividades de distensión/colaboración, mejorando turnos o días libres, realizando evaluaciones de desempeño y capacitaciones, generando instancias de reconocimiento y mejorando la comunicación.

- **Cuestionario SUSESO/ISTAS21:** En el año 2022, con una tasa de participación del 81% se obtuvo como resultado a este cuestionario un nivel de riesgo medio, siendo las dimensiones más riesgosas la de “Trabajos activos y posibilidades de desarrollo”, y la de “Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo”, en donde para la primera el origen del riesgo podría ser el grado de participación del colaborador o colaboradora en las decisiones críticas de sus tareas cotidianas, y para la segunda, el origen del riesgo podría ser la falta de definición de las tareas y responsabilidades del colaborador o colaboradora.

Si bien lo anterior es significativo, y un progreso en lo que concierne a recursos humanos, aún existen deficiencias básicas considerando los lineamientos estratégicos que ha establecido la empresa. Según Werther & Davis (2008) para obtener personal capacitado, *“tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.”*, lo cual es justamente la preocupación que manifiesta la Gerencia General.

Al no existir una evaluación del desempeño de los trabajadores es muy difícil, primero proyectar a los colaboradores internos en otros cargos, ya sea como promociones a cargos existentes, o a nuevos cargos de nuevas líneas de negocio, mediante decisiones fundamentadas y objetivas, pero segundo, dificulta que las jefaturas logren establecer las necesidades técnicas y de conocimientos que requiere su personal, observar el incumplimiento de objetivos, y con ello, definir contenidos o temáticas a abordar en los procesos de capacitaciones. Asimismo, desde Gerencia se señala que al no contar con perfiles de cargo definidos y formalizados, de conocimiento tanto por parte de la jefatura, como por parte de los mismos colaboradores que ejercen el cargo, no es posible evaluar y medir el desempeño, no solo para medir el cumplimiento de objetivos, sino también para llegar a posibles capacitaciones o desarrollo de los colaboradores internos. Así lo confirman los autores

Wayne & Robert (2005) quienes señalan que para el proceso de capacitación uno de los primeros pasos es determinar y evaluar las necesidades y requerimientos del personal, para posteriormente establecer los objetivos de este, lo cual actualmente es imposible, es decir, si no se está evaluando a los colaboradores, jamás se podrá saber cuáles son sus deficiencias, y por consecuencia, cuáles son sus requerimientos o necesidades para proyectarlas en un programa de capacitación y desarrollo de personal.

Respecto a las capacidades y competencias de los colaboradores internos, actualmente el nivel de profesionalización de los trabajadores es de un 24%, es decir, 16 trabajadores de los 61 cuentan con algún nivel de estudio adquirido, ya sea técnico o profesional. Por otro lado, la empresa nunca ha ejercido procesos de capacitaciones formales para las distintas áreas y cargos de la empresa. En una entrevista realizada a la encargada de RRHH, señala claramente que: “Si hay algo en lo que la empresa está al debe, es en la realización de capacitaciones y desarrollo de sus trabajadores, quienes se encuentran estancados en sus labores sin un progreso claro y constante”.

A raíz de lo anterior se identifican las siguientes fortalezas y debilidades en relación a la administración actual de los recursos humanos:

- **Fortalezas:**

- La Encargada de recursos humanos cuenta con estudios profesionales idóneos respecto al cargo desempeñado, lo cual le permite contar con las capacidades y ser competente con los nuevos desafíos que se pretenden implementar en su administración.
- Las labores que actualmente desempeña la Encargada de recursos humanos se cumplen a cabalidad, y existe una buena evaluación, de acuerdo a este cumplimiento, por parte de la jefatura respectiva.
- Existe una buena comunicación de los colaboradores internos con la Encargada de recursos humanos, comunicación que es clave para mantener a todos los trabajadores informados y con la confianza de manifestar sus opiniones o quejas, lo cual ayuda a identificar problemas y encontrar soluciones adecuadas para mantener un personal interno motivado y comprometido.

- **Debilidades:**

- La encargada de recursos humanos presenta una carencia de atribuciones respecto a las que debiera tener su cargo, en relación a la gestión del talento y gestión del desempeño, lo cual le impide tomar decisiones que pudieran generar cambios positivos en relación a los recursos humanos de la empresa.
- Complementario a lo anterior, desde el punto de vista de la estructura organizacional, existe una falta de autonomía por parte de la Encargada de recursos humanos, quien se encuentra bajo el alero de la jefa de Administración y Finanzas, lo cual le impide tomar un liderazgo que permita generar cambios y mejoras, tanto para el área de la empresa, como para los mismos colaboradores internos.
- Existe una falta de enfoque en la cultura organizacional, lo cual impide que se fomente una cultura positiva y colaborativa que permita aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados.



- Existe poca transversalidad de las labores propias de un área de Recursos Humanos (en este caso de la Encargada) en las demás áreas de la empresa, lo cual impide la comprensión del contexto y las necesidades de cada área, junto con los objetivos y estrategias que estas presentan, lo que a la vez dificulta la implementación de prácticas que apoyen y respalden el cumplimiento de estas metas. Además, lo anterior promueve un ambiente de trabajo fragmentado y una falta de sinergia entre las distintas áreas de la empresa, lo que afecta negativamente el trabajo en equipo y la productividad.

## 9. PERFILES DE CARGO

### 9.1. Recopilación de información de cargos

Tal como se contextualiza, en los inicios de la empresa, se crearon cargos de manera informal, sin establecer previamente un perfil ideal ni mucho menos una descripción detallada de sus funciones, lo que llevó a una gestión poco estructurada de los recursos humanos. Esta situación ha dejado una huella que perdura en algunos casos hasta el día de hoy, algunos cargos aún carecen de una descripción clara y completa de sus responsabilidades y requisitos, lo cual genera una disminución en la eficiencia y productividad, ya que los colaboradores pueden no tener claridad sobre sus funciones y expectativas laborales.

#### 9.1.1. Identificación de los cargos actuales en las áreas

Se realiza una revisión por áreas de los puestos de trabajo, identificando los siguientes cargos:

- En el área de Gerencia, existe solo el cargo de Gerente General.
- En el área de Tecnologías de la Información, existe solo el cargo de Jefe de TI.
- Para el área de Operaciones, con una dotación de 39 colaboradores, existen 8 cargos, los cuales se detallan a continuación:

Área de Operaciones	
Subgerente operaciones	1
Jefe de operaciones	1
Jefes de turno	3
Locutores	9
Telefonistas	21
Ejecutiva de reservas	2
Ejecutiva de confirmación de vuelos	1
Control interno	1

*Tabla 8: Dotación área de Operaciones.  
Elaboración propia.*

- Para el área de Flota, con una dotación de 5 colaboradores, existen 3 cargos, los cuales se detallan a continuación:

<b>Área de Flota</b>	
Jefe de flota	1
Recepcionista flota	1
Administrativos de flota	3

*Tabla 9: Dotación área de Flota.  
Elaboración propia.*

- Para el área Comercial, con una dotación de 5 colaboradores, existen 5 cargos, los cuales se detallan a continuación:

<b>Área de Comercial</b>	
Jefa comercial	1
Asistente comercial	1
Ejecutiva de atención a clientes	1
Ejecutiva de convenios	1
Analista de nuevos negocios	1

*Tabla 10: Dotación área Comercial.  
Elaboración propia.*

- Para el área de Administración y Finanzas, con una dotación de 10 colaboradores, existen 7 cargos, los cuales se detallan a continuación:

<b>Área de Administración y Finanzas</b>	
Jefa de administración y finanzas	1
Encargada de recursos humanos	1
Encargada de cobranzas	1
Analista contable	1
Jefe de administración	1
Asistentes administrativos	3
Encargados de aseo	2

*Tabla 11: Dotación área de Administración y Finanzas.  
Elaboración propia.*

### 9.1.2. Estados de los perfiles de cargo

Para establecer el estado de los perfiles de cargo se realizan entrevistas cualitativas semiestructuradas sugeridas por Sampieri (2014) a las jefaturas de las 3 áreas de la empresa, el Subgerente de operaciones, la Jefa de administración y finanzas, y la Jefa comercial, ya que son las áreas que tienen cargos inferiores a esta primera línea de jefaturas, tal como se mencionó en la sección 4 Alcances.

De ello se obtiene que el área de Operaciones y Flota cuenta con vasta información acerca de los cargos que la conforman, presentando documentos con la información de todos los cargos, a excepción del cargo Control interno del cual no se tiene información formal. Para el área Comercial se cuenta con información no formal relacionada respecto a los cargos, tales como cartas de ofertas, listado de funciones y responsabilidades. Finalmente, para el área de Administración y Finanzas se cuenta con documentación formal para el cargo Encargada de recursos humanos, para el cargo de Analista contable se cuenta solo con información informal, y para todos los demás cargos pertenecientes al área no existe información alguna.

Con el fin de ordenar y optimizar el proceso, se clasifican los cargos en las siguientes categorías de acuerdo a su estado actual:

- **Perfil Completo:** Cuenta con toda la información esperada para un perfil de cargo. Esto es el objetivo, requisitos, responsabilidades y funciones.
- **Perfil Incompleto:** Cuenta con alguna información relacionada, respecto a la esperada para un perfil de cargo, tales como cartas de ofertas, listado de funciones y responsabilidades, sin embargo, requiere ser completada.
- **Perfil Inexistente:** No cuenta con información formal alguna. Requiere un levantamiento de la información completa respecto al perfil de cargo.

A continuación se presenta un resumen de los cargos junto con su categorización:

Área de Operaciones	
Jefe de operaciones	Perfil Completo
Jefes de turno	Perfil Completo
Locutores	Perfil Completo
Telefonistas	Perfil Completo
Ejecutiva de reservas	Perfil Completo
Ejecutiva de confirmación de vuelos	Perfil Completo
Control interno	Perfil Inexistente
Área de Flota	
Jefe flota	Perfil Completo
Recepcionista flota	Perfil Completo
Administrativos de flota	Perfil Completo
Área de Comercial	
Asistente comercial	Perfil Incompleto
Ejecutiva de atención a clientes	Perfil Incompleto
Ejecutiva de convenios	Perfil Incompleto

Analista de nuevos negocios	Perfil Incompleto
<b>Área de Administración y Finanzas</b>	
Encargada de recursos humanos	Perfil Completo
Encargada de cobranzas	Perfil Inexistente
Analista contable	Perfil Incompleto
Jefe de administración	Perfil Inexistente
Asistente administrativo (facturación)	Perfil Inexistente
Asistente administrativo (conv. con revisión)	Perfil Inexistente
Asistente administrativo (conv. sin revisión)	Perfil Inexistente

*Tabla 12: Resumen de categorización de cargos.  
Elaboración propia.*

De lo anterior se concluye que hay un total de 10 cargos que cumplen con todos los requisitos para ser considerados como perfiles completos, estos cargos cuentan con toda la información necesaria, incluyendo sus objetivos, requisitos, responsabilidades y funciones. Por otro lado, se han identificado 5 cargos que se enmarcan en la categoría de perfiles incompletos, estos cargos aún requieren ser complementados con más información para tener una visión completa de sus características y atribuciones. Finalmente, se determina que hay 6 cargos que se clasifican como perfiles inexistentes, en este caso, se carece de información suficiente, lo que implica la necesidad de realizar un levantamiento completo de datos para conocer sus objetivos, requisitos, responsabilidades y funciones de manera precisa.

Esta categorización proporciona una visión clara sobre la situación actual de los distintos cargos, permitiendo enfocar y priorizar los esfuerzos para el diseño o rediseño de los perfiles, lo cual es necesario para optimizar el funcionamiento de la organización y asegurar una gestión efectiva de los recursos humanos.

### **9.1.3. Construcción de herramientas a utilizar**

Considerando la situación previamente mencionada, se construyen herramientas específicas para obtener la información de aquellos cargos que han sido categorizados como "Perfiles incompletos" y "Perfiles inexistentes". De los seis métodos previamente expuestos en la sección 6.7 para obtener información y analizar los perfiles de cargo, se ha seleccionado el método de entrevistas y cuestionarios mediante medios electrónicos. Esta elección se fundamenta en primer lugar, por el bajo costo que representa para la empresa utilizar estos métodos, lo cual es especialmente relevante para el logro y desarrollo de este proyecto en particular.

En el caso de los "Perfiles inexistentes", la entrevista se ha mostrado como el método más efectivo y preciso para obtener información detallada sobre los objetivos, requisitos, responsabilidades y funciones asociadas a estos cargos que aún carecen de una descripción completa. La interacción directa con los colaboradores internos permite una comprensión más profunda y una mayor claridad en el proceso de recopilación de datos.

Por otro lado, considerando los "Perfiles incompletos", se ha optado por el cuestionario mediante medios electrónicos debido a su rapidez y eficiencia, esta herramienta permite obtener

información relevante de manera asincrónica con los trabajadores, optimizando los tiempos y permitiendo recopilar la información complementaria necesaria para completar estos perfiles a través de respuestas escritas por los mismos trabajadores.

- **Entrevista**

Se crea una entrevista estructurada basada en el proceso de investigación cualitativa propuesto por Sampieri. Para ello se define el propósito de estudio el cual es “Estandarizar la información de los perfiles de cargo definiendo objetivo, requisitos, responsabilidades y funciones”, luego se construyen las preguntas que serán la pauta a seguir en la entrevista en el orden establecido.

El conjunto de preguntas se adjunta en el Anexo A, las cuales son del tipo generales, estructurales y de contraste, son elaboración propia del estudiante respecto a las sugerencias y métodos presentados por los autores Werther & Davis (2008) y Wayne & Robert (2005).

- **Cuestionario por medio electrónico**

Se crea un cuestionario en la plataforma Google Forms utilizando la misma estructura de preguntas señalada en la entrevista, con la sutil diferencia que los ejemplos añadidos en cada pregunta se explican de mejor manera, dado la modalidad de respuesta que tiene este, donde es el trabajador quien lo responde de manera individual, en los momentos que dispone de tiempo para ello. Se adjunta el cuestionario en el Anexo B.

#### **9.1.4. Ejecución de herramientas**

Una vez creadas las herramientas de obtención de información, se formaliza para qué cargos se utilizará cada una de ellas. Esta asignación se realiza, como se mencionó, considerando las características específicas de los cargos y la naturaleza de la información requerida para cada perfil.

Con el método de la entrevista se abordan los cargos que se encuentran en el estado de “Perfiles inexistentes”, los cuales son:

- Jefe de administración
- Asistentes administrativos (3)
- Encargada de cobranzas
- Control interno

Ya que al no contar con información, la entrevista permite un alto nivel de detalle y precisión. Se considera además que estos cargos son ejercidos por personal que no cuenta con niveles de estudios técnicos o profesionales, lo cual podría dificultar ejecutar un cuestionario por medios electrónicos, en donde, tanto las preguntas como las respuestas, podrían ser interpretadas o entendidas de manera errónea, generando resultados incorrectos alejados de la realidad.

Estas entrevistas se realizan siguiendo las recomendaciones del autor Sampieri (2014), considerando lo siguiente:

- El lugar es la sala de reuniones de la empresa, un espacio adecuado y cómodo para los colaboradores entrevistados.
- Se comienza informando al entrevistado sobre el objetivo de la entrevista y el uso que se le dará.
- Se genera un clima de confianza y empatía, evitando en todo momento incomodar al entrevistado.
- Se evita caer en un interrogatorio, la entrevista pretende ser un diálogo estructurado que fluye entre el estudiante y el entrevistado.
- Las primeras preguntas son de carácter general.
- Las preguntas no se realizan de manera tendenciosa o inductiva a alguna respuesta en particular.
- No se realizan preguntas prejuiciosas o con calificativos.

Por otro lado, con el método del cuestionario por medios electrónicos se abordaron cargos que se encuentran en el estado de “Perfiles incompletos”, los cuales son:

- Analista contable
- Asistente comercial
- Ejecutiva de atención al cliente
- Ejecutiva de convenios
- Analista de nuevos negocios

Esto considerando que ya se cuenta con un respaldo de información, y es necesario solo investigar algunos puntos específicos. Por lo demás, son todos cargos ejercidos por personal que cuenta con algún nivel de estudios técnicos o profesionales, lo cual facilita y reduce los riesgos del proceso. Para ello el estudiante personalmente informa y da las instrucciones sobre el cuestionario, y se les solicita responder en los tiempos que ellos dispongan. Luego, quedando atento a sus dudas, el cuestionario es enviado vía e-mail institucional adjuntando el enlace.

Para todos los demás cargos, al ser clasificados en una categoría de “Perfiles completos” no fue necesario aplicar las herramientas en ellos para la recopilación de información, ya que por parte del Subgerente y Jefaturas se entregó la documentación necesaria con la información requerida.

## 9.2. Diseño y Rediseño de perfiles de cargo

Con la información obtenida se diseñan los perfiles de los cargos categorizados como “Perfiles incompletos o inexistentes” y se rediseñan los categorizados como “Perfiles completos”, adaptando la información recopilada al formato creado por el estudiante, estandarizado y adaptado en base a lo anteriormente expuesto.

Este formato se inspira en base a lo expuesto por los autores Werther & Davis (2008) y Wayne & Robert (2005), y pretende recopilar la siguiente información específica:

- **Objetivo:** Entrega información acerca de lo que se quiere lograr con el cargo y para que se quiere lograr. Por lo tanto, indica la acción principal que desempeña el colaborador, junto con su relevancia o impacto.

- **Requisitos:** Estos se subdividen en Requisitos de formación, experiencia, conocimientos y habilidades.
  - **Formación:** Entrega información acerca de estudios profesionales o técnicos de la persona.
  - **Experiencia:** Entrega información acerca de las exigencias en cuantos a años desempeñando alguna labor con determinadas características, o relaciones al cargo a ejercer.
  - **Conocimientos:** Entrega información acerca de temas y/o herramientas relevantes para el cargo que debe tener adquirido la persona y que serán ocupadas de manera importante al desempeñar el cargo.
  - **Habilidades:** Entrega información acerca de las capacidades blandas con las cuales debe contar una persona para desempeñar sus actividades de manera óptima.
- **Responsabilidades:** Indica cuáles serán las obligaciones de la persona en el cargo a desempeñar. Estas responsabilidades pretenden indicar en qué actividades y/o procesos tiene influencia el colaborador, por lo tanto, en cuales es completamente responsable sobre estos. Además, indica que cargos están subordinados a este.
- **Funciones:** Indican cuales son las actividades que la persona debe realizar en el cargo. Están descritas por un verbo en infinitivo al comienzo de la oración.
  - **Funciones principales:** Describen las actividades más frecuentes y de mayor impacto del cargo, además de ser las propias de este, es decir, las que no realiza ningún otro cargo (al menos de manera principal, quizás sí de manera secundaria o en ejercicios de reemplazo).
  - **Funciones secundarias:** Son menos frecuentes en la labor del cargo, y en general son realizadas también por otros cargos o complementarias a ellas.

Una vez realizado el diseño y rediseño de los perfiles de cargo en documentos formales y estándar, se establecen jornadas de reuniones con las jefaturas de la primera línea de la estructura organizacional de cada área, para el análisis retroalimentación de estos, estableciendo las verificaciones correspondientes, o en su defecto, las correcciones necesarias para contar con perfiles ideales, que se ajusten al nuevo contexto de la empresa, y competentes con los nuevos desafíos que se encuentra implementando y por implementar.

Integrando la retroalimentación y correcciones recibidas por las jefaturas a cada perfil de cargo, se finaliza el proceso de esta primera parte de Diseño y Rediseño de perfiles de cargo. Para su ejemplificación y continuidad del desarrollo de este informe, se presenta la información recopilada para el diseño de los perfiles de cargo de Analista contable y Encargada de cobranza. Los resultados completos de los perfiles de cargo junto con su diseño formato estándar se adjuntan en el Anexo C.

- **Perfil de cargo:** Analista contable
  - **Dependencia del cargo:** Jefa (e) de Administración y Finanzas.
  - **Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración y Finanzas.
  - **Objetivo del cargo:** Gestionar la información contable y financiera de la empresa para el manejo eficiente de los recursos económicos.
  - **Requisitos del cargo:**

- **Formación:** Título profesional o técnico en Contador general o relacionados.
    - **Experiencia:** Dos años o más en cargos relacionados a la contabilidad.
    - **Conocimientos:**
      - Contables.
      - Tributarios.
      - Excel nivel intermedio.
      - Computación nivel usuario.
      - Sistemas de ERP nivel intermedio.
    - **Habilidades:**
      - Buena comunicación oral y escrita.
      - Excelentes relaciones interpersonales.
      - Proactividad.
      - Capacidad analítica.
      - Trabajo en equipo.
      - Capacidad de planificación y organización.
  - **Responsabilidades:**
    - Mantener la información contable actualizada y bajo los principios contables y normas internacionales o locales.
    - Cuentas por pagar.
    - Cumplimiento fiscal.
    - Conciliaciones bancarias.
  - **Funciones principales del cargo:**
    - Recepcionar y registrar facturas de compra.
    - Realizar conciliación del Libro de compras con el Servicio de Impuestos Internos.
    - Gestión de pago de proveedores.
    - Registrar movimientos contables.
    - Análisis de cuentas contables.
    - Realizar conciliación bancaria.
    - Realizar cálculo de PPM.
    - Realizar declaración mensual formulario 29.
  - **Funciones secundarias del cargo:**
    - Apoyar en procesos o información respecto a auditorías.
    - Apoyar en entregas de información para entes fiscales.
    - Análisis de situación financiera de clientes para aprobación de créditos dentro de la empresa.
- **Perfil de cargo:** Encargada de cobranza
    - **Dependencia del cargo:** Jefa (e) de Administración y Finanzas.
    - **Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración y Finanzas.
    - **Objetivo del cargo:** Cobrar a los clientes las facturas pendientes de pago con el fin de regularizar deudas.
    - **Requisitos del cargo:**



- **Formación:** Estudios técnicos en administración y/o contabilidad.
- **Experiencia:** En cargos relacionados a administración y cobranzas.
- **Conocimientos:**
  - Computación nivel usuario.
  - Contables (deseable).
  - Excel nivel intermedio (deseable).
  - Sistema Defontana o cualquier otro sistema ERP.
- **Habilidades:**
  - Expresión escrita y/o redacción.
  - Proactividad.
  - Autonomía.
  - Capacidad de planificación y organización.
- **Responsabilidades:**
  - Mantener la información de cobranza actualizada.
  - Cumplir con los plazos establecidos de cobranza.
  - Administración de contabilidad de Transportes Apoquindo.
- **Funciones principales del cargo:**
  - Identificar clientes con facturas vencidas de Transportes Nueva Apoquindo (TNA) y Transportes Apoquindo (TA).
  - Notificar a los clientes con facturas vencidas de TNA y TA, vía mail, de acuerdo a los plazos correspondientes y establecidos.
  - Elaborar reportes de cobranzas mensualmente.
  - Realizar cuadratura de ventas de acuerdo a las facturas realizadas mensualmente, versus lo que entrega el área de Administración, para TNA.
  - Revisar estados de los pagos de los clientes en los bancos correspondientes.
- **Funciones secundarias del cargo:**
  - Registrar movimientos contables (ingresos, egresos) de TA en el sistema Defontana.
  - Ingresar pago de proveedores (móviles) de TA al sistema Defontana.
  - Ingresar pagos de clientes de TA y TNA al sistema Defontana.
  - Atender a los conductores que ingresan al área.
  - Vender insumos a los conductores (tales como talonarios de vales, pizarras, logos, etc.).
  - Administrar el inventario de los insumos de los móviles de TA y TNA.
  - Avisar a jefatura la baja de stock de algunos de los insumos, en caso que corresponda.
  - Ingresar venta de insumos a contabilidad de TA y TNA.
  - Recibir el pago de las incorporaciones de móviles nuevos de TA y TNA.
  - Ingresar pagos de móviles de TA a contabilidad.

De acuerdo con la información recopilada en los perfiles de cargo, se realizan observaciones y análisis con el fin de generar cambios y sugerencias que mejoran el funcionamiento y desarrollo de la empresa, y la preparan para los nuevos desafíos y estrategias que se están implementando.

Se observa que existen cargos con nombres que no se condicen correctamente con las labores desempeñadas, específicamente en las áreas de Administración y Operaciones, para los cargos de Asistente administrativo, Jefe administrativo, Jefe de turno y Control interno respectivamente. El nombre del perfil de cargo debe proporcionar una idea clara y cercana a la información que este contendrá (objetivo, responsabilidades y funciones) asociadas con el puesto, así como también su jerarquía o posición a la cual pertenece en la estructura organizacional, permitiéndoles a los mismos colaboradores, gerentes, reclutadores o personal externo tener una idea general bastante cercana a lo que se espera de las funciones que realizará la persona que ocupe el cargo, junto con las dependencias y subordinaciones de este.

Un nombre preciso evita confusiones y malentendidos sobre las tareas y competencias laborales necesarias para el puesto, puede ayudar a atraer a los candidatos más adecuados y calificados para la posición en casos que así se requiera, y permite mantener la coherencia tanto interna como externa en una organización, garantizando que todos los miembros de esta y las áreas comprendan los roles existentes, incluso facilita la colaboración entre los mismos empleados, ya que difícilmente un colaborador interno manejará los perfiles de cargo de todos los demás colaboradores de la empresa, pero sí con el nombre puede hacerse una buena idea, y generar colaboraciones o solicitar ayudas, finalmente, un nombre adecuado asegura externamente que los clientes, proveedores y otras partes interesadas comprendan el nivel y el alcance del puesto, lo que puede facilitar la comunicación y la colaboración con la organización.

Originalmente en el área de Administración existía el perfil de Asistente Administrativo, el cual era desempeñado por tres trabajadores, este pertenecía a la categoría de perfil inexistente, es decir, no se contaba con información formal del cargo. Luego del diseño de los perfiles de cargo, y en una decisión en conjunto con la jefatura del área dado el análisis realizado de la información recopilada, se modifica el nombre de este perfil, creando tres perfiles distintos para estos trabajadores, debido a que las funciones y responsabilidades asignadas no eran las mismas para los tres, variaban entre uno y otro, y el nombre no proporcionaba una idea clara y cercana a estas. Así los tres perfiles quedan en un Asistente administrativo de convenios con revisión, un Asistente administrativo de convenios sin revisión y un Asistente de facturación.

También en el área de Administración, existía el perfil de Jefe de administración, desempeñado por un trabajador, perteneciente a la categoría de perfil inexistente, el cual también, posterior al diseño del perfil de cargo y en una decisión en conjunto con la jefatura del área dado el análisis realizado de la información recopilada, se decide cambiar por las mismas razones de los perfiles anteriores, sumado a que sus funciones y responsabilidades no pertenecen al de una jefatura propiamente tal, quedando entonces en un perfil de Coordinador (a) de Administración y Servicios generales.

Para el área de Operaciones, existen los perfiles de Jefe de turno y Ejecutivo de control interno para los cuales se repite lo anteriormente explicado, si bien en estos casos no se realizaron los cambios, y en los perfiles de cargo se conservan los nombres presentados, se sugiere que el nombre del cargo de Jefe de turno se cambie por Supervisor de operaciones y el nombre del cargo de Ejecutivo de control interno se cambie por Ejecutivo de soporte operacional.

## **10. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **10.1. Modelo de gestión de competencias y Análisis funcional**

El 25 de junio del año 2008 se publica la ley 20.267 que crea el Sistema nacional de certificación de competencias laborales y perfecciona el estatuto de capacitación y empleo, esta ley tiene por objetivo el reconocimiento formal de las competencias laborales de las personas independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico otorgado por la enseñanza formal.

A partir de lo anterior, se crea la Comisión del Sistema nacional de certificación de competencias laborales llamada ChileValora, un organismo que posee personalidad jurídica y patrimonio propio, quien mediante el Ministerio del trabajo y Previsión Social se puede relacionar con el poder ejecutivo. Esta comisión tiene como deberes:

- Proponer políticas globales y velar por la transparencia, calidad y fe pública del sistema
- Crear y acreditar la nueva institucionalidad certificadora CECCL
- Levantar y acreditar competencias laborales a través de los sectores productivos OSCL
- Informar y educar a los usuarios respecto del uso y beneficios del sistema

Luego de más de 10 años de trabajo y de experiencia adquirida, ChileValora con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y con la asistencia del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (Cinterfor), han elaborado una metodología que permite guiar el proceso de estandarización de competencias laborales de los trabajadores de cualquier organización, exponiendo las herramientas metodológicas necesarias, así como también las recomendaciones para darle un uso efectivo a los productos resultantes, metodología que es utilizada por el estudiante, en una adaptación de esta para el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, el cual se detalla en las siguientes secciones de este trabajo.

Esta metodología contempla un modelo de gestión por competencias, que establece competencias ideales, pero enfocadas en los resultados de los colaboradores, a través de objetivos y funciones claves, utilizando la herramienta de Análisis funcional, lo cual tal como se detalla a continuación, es pertinente para los objetivos de este proyecto.

Tal como se presenta en la sección 6.8 Modelos de gestión de recursos humanos, existen diversos modelos de gestión de recursos humanos, con distintos enfoques que en algunos casos se relacionan entre sí. Evaluando y analizando sus ventajas y desventajas en términos generales, para el presente trabajo de título es ideal el modelo de gestión por competencias, ya que el enfoque principal se ajusta con los objetivos de este, alineando las habilidades y conocimientos de los colaboradores internos con las necesidades de la empresa, específicamente del plan estratégico implementado, por lo demás, el modelo presenta características que tienen relación con las pretensiones futuras del plan estratégico, tales como evaluación del desempeño, desarrollo de planes de desarrollo y capacitación, y selección de personal basada en competencias.

Posteriormente, en la sección 6.9 Modelo de gestión por competencia, se detallan tres submodelos que permiten enfocar la identificación propiamente tal de estas competencias, ya sea

a través de modelos ideales, a través de la experiencia del colaborador, o centrándose en los resultados del colaborador. Para ello se considera un modelo mixto, que establece competencias ideales, pero enfocadas en los resultados de los colaboradores, a través de objetivos y funciones claves, utilizando la herramienta de Análisis funcional.

El Análisis funcional es una metodología que forma parte del modelo de gestión por competencias, y tal como se menciona en la sección 5 Marco conceptual, se utiliza para identificar las competencias laborales propias a una función productiva de un sector, empresa, área ocupacional u ocupación. Esta metodología es óptima ya que permite segregar la información levantada en los perfiles de cargo en elementos básicos de competencia, que deben ser -dado las reglas que exige la metodología- demostrables, evaluables, medibles y certificables, lo cual da pie para posteriormente analizar criterios de calidad sobre estos y estructurar evaluaciones de desempeño. Su importancia radica en que al ser una herramienta de cuestionamiento y análisis genera una segunda derivada a la información obtenida en los perfiles de cargo, obteniendo como resultado competencias laborales que vienen a perfeccionar las funciones y responsabilidades detalladas en los perfiles, al desglosar la información en elementos básicos se logra establecer acciones o comportamientos que explican detalladamente las exigencias del cargo, describiendo incluso el “paso a paso” y los “que haceres” implícitos de cada uno, y a la vez, se agrupan en unidades, lo cual facilita posteriormente la evaluación respectiva.

## **10.2. Competencias laborales**

A partir de la información recopilada en los perfiles de cargo, utilizando el Análisis funcional, se identifican Unidades de Competencia Laboral (UCL's) y Elementos de Competencia Laboral (ECL's) las cuales permiten enfocar los comportamientos de los colaboradores en resultados objetivos y concretos que se requieren para un funcionamiento óptimo y correcto de los procesos en cada área de la empresa, estableciendo exigencias en cada uno de los cargos. Identificar UCL's y ECL's, o llamadas simplemente “competencias laborales” de aquí en adelante, para cada perfil de cargo declara las expectativas y demandas que tiene la organización para las competencias de los trabajadores, y por otro lado, permite que cada trabajador tenga distintos focos a los cuales direccionar su esfuerzo para ser exitoso en el cargo a desempeñar, además, dadas sus características, permiten demostrar si los colaboradores están siendo los adecuados para llevar a cabo las labores exigidas por el cargo, finalmente, estas competencias laborales cumplen el rol de ser las bases estandarizadas para la administración de los recursos humanos, alineando la información a los ideales de la empresa junto con ser proyectables en sistemas o softwares propios del área.

Una UCL, tal como se define en la sección 5 Marco conceptual, es un estándar que describe los conocimientos, habilidades y aptitudes que la persona debe ser capaz de desempeñar y aplicar en distintas situaciones de trabajo, no son sólo tareas o conocimientos que se deban realizar, su importancia se encuentra en el foco de alcanzar ciertos resultados que impliquen un reconocimiento en el cargo que se está desempeñando, responden a la pregunta: “¿Qué debe poder lograr el colaborador interno para desempeñar su trabajo”.

Se identifica un total de 113 Unidades de Competencia Laboral en los 21 perfiles de cargo. Para su ejemplificación se presentan las UCL's identificadas en los perfiles de cargo de Analista Contable y Encargada de cobranza.

- Unidades de Competencia Laboral para el cargo de Analista Contable:
  - **UCL 1:** Formalizar la compra de servicios a proveedores (conductores).
  - **UCL 2:** Gestionar y formalizar los movimientos contables de la empresa.
  - **UCL 3:** Apoyar en otros procesos del área de contabilidad.
  - **UCL 4:** Análisis de situación financiera de clientes para aprobación de créditos dentro de la empresa.
  
- Unidades de Competencia Laboral para el cargo de Encargada de Cobranza:
  - **UCL 1:** Realizar cobranzas a clientes de Transportes Nueva Apoquindo (TNA) y Transportes Apoquindo (TA).
  - **UCL 2:** Realizar cuadratura de ventas para Transportes Nueva Apoquindo (TNA).
  - **UCL 3:** Registrar los movimientos contables de Transportes Apoquindo (TA) en el sistema de contabilidad ERP.
  - **UCL 4:** Atender a conductores que ingresan al área de administración de la empresa.
  - **UCL 5:** Administrar el inventario de insumos de Transportes Nueva Apoquindo (TNA) y Transportes Apoquindo (TA).

Por otro lado, un ECL, tal como se define en la sección 5 Marco conceptual, es la descripción de una realización que un trabajador podrá obtener en su desempeño, pretende describir el resultado laboral logrado por el trabajador en el desempeño, refiriéndose a acciones o comportamientos que el trabajador debe demostrar o realizar para el logro del resultado respectivo. Es por lo anterior que son demostrables evaluables, certificables, y deben pertenecer siempre a una UCL y su contexto, responden a la pregunta: “¿Qué actividades y/o comportamientos claves debe poder realizar el trabajador para desempeñar esta UCL?”.

Se identifica un total de 346 Elementos de Competencia Laboral en los 21 perfiles de cargo. Continuando con la ejemplificación anterior, se presentan los ECL's identificados en los perfiles de cargo de Analista Contable y Encargada de cobranza.

- Elementos de Competencia Laboral para cada UCL del cargo de Analista Contable:
  - **ECL 1.1:** Recepcionar las facturas de compra entregadas desde el área de Administración.
  - **ECL 1.2:** Registrar las facturas de compra en el libro de compras.
  - **ECL 1.3:** Analizar, verificar y corregir o ajustar, si es necesario, las transacciones registradas en el libro de compras con los documentos de respaldo.
  - **ECL 1.4:** Realizar conciliación del Libro de compras con el Servicio de Impuestos Internos.
  - **ECL 1.5:** Realizar el pago a los proveedores de servicio (conductores).
  - **ECL 2.1:** Registrar movimientos contables en el sistema de contabilidad ERP.
  - **ECL 2.2:** Analizar, verificar y corregir o ajustar, si es necesario, las cuentas

contables, revisando y examinando los registros contables asociados a las cuentas correspondientes, con los documentos de respaldo relacionados con las transacciones contabilizadas.

- **ECL 2.3:** Realizar conciliación bancaria, comprobando los registros de los libros contables de la empresa con las cuentas corrientes para detectar posibles diferencias y realizar las correcciones o ajustes que sean necesarios.
  - **ECL 2.4:** Calcular mensualmente los Pagos Provisionales Mensuales (PPM) de la empresa.
  - **ECL 2.5:** Realizar declaración mensual formulario 29 en el Servicio de Impuestos Internos (SII), recopilando la información sobre las ventas, compras, retenciones y otros antecedentes relevantes para el cálculo y la declaración de los impuestos correspondientes.
  - **ECL 3.1:** Apoyar en procesos o información respecto a auditorías.
  - **ECL 3.2:** Apoyar en entregas de información para entes fiscales.
  - **ECL 4.1:** Recopilar la información acerca de la situación financiera del cliente.
  - **ECL 4.2:** Evaluar los estados financieros del cliente y su capacidad de pago, tomando en cuenta algunos indicadores financieros como la liquidez, la rentabilidad y la solvencia.
  - **ECL 4.3:** Aprobar o desaprobar créditos de acuerdo a la evaluación realizada.
- Elementos de Competencia Laboral para cada UCL del cargo de Encargada de Cobranza:
    - **ECL 1.1:** Revisar constantemente los estados de pagos de los clientes en los bancos correspondientes, en contraste con los plazos establecidos, con el fin de identificar clientes de TNA y TA con facturas vencidas.
    - **ECL 1.2:** Notificar vía mail a los clientes con facturas vencidas de TNA y TA.
    - **ECL 1.3:** Elaborar reportes de cobranzas realizadas.
    - **ECL 2.1:** Realizar una comparativa de las ventas realizada por la empresa de acuerdo a las facturas realizadas mensualmente, versus lo que entrega el área de Administración, para TNA.
    - **ECL 3.1:** Ingresar pagos a proveedores (conductores) de TA al sistema de contabilidad ERP.
    - **ECL 3.2:** Ingresar pagos de clientes de TA y TNA al sistema de contabilidad ERP.
    - **ECL 3.3:** Ingresar venta de insumos a proveedores de TA y TNA al sistema de contabilidad ERP.
    - **ECL 4.1:** Recepcionar a los conductores que ingresan al área de administración con el fin de orientarlos o responder a sus consultas.
    - **ECL 4.2:** Vender insumos a los conductores (tales como talonarios de vales, pizarras, logos, etc.).
    - **ECL 4.3:** Recibir el pago de las incorporaciones de móviles nuevos de TA y TNA.
    - **ECL 5.1:** Registrar los insumos en el inventario con el fin de mantener la información de stock actualizada.
    - **ECL 5.2:** Controlar la cantidad de insumos disponibles en inventario.
    - **ECL 5.3:** Avisar a jefatura la baja de stock de algunos de los insumos, en caso que corresponda.

### 10.3. Criterios de desempeño

Una vez identificadas las UCL's y los ECL's de cada perfil de cargo se establecen los criterios de desempeño. Cada criterio de desempeño va asociado a uno o en algunos casos a varios ECL's, cumpliendo así con una de las reglas dictadas para los ECL's la cual indica que un elemento es completo cuando se acompaña de su criterio de desempeño. Tal como se define en la sección 5 Marco conceptual, un criterio de desempeño es un enunciado evaluativo que entrega las características de un desempeño competente e ideal, enfocado siempre en el mismo resultado del ECL al cual pertenece. Su importancia radica en que son la base para la elaboración del sistema de evaluación del desempeño que pretende desarrollar este proyecto.

Continuando con la ejemplificación anterior, se presentan los Criterios de desempeño identificados para cada ECL, en los perfiles de cargo de Analista Contable y Encargada de cobranza.

- Criterios de desempeño para ECL del cargo de Analista Contable:
  - **Criterio para ECL 1.1 y 1.2:** Las facturas de compra se encuentran correctamente registradas en el libro de compras.
  - **Criterio para ECL 1.3:** Las transacciones registradas en el libro de compras calzan con los documentos de respaldo, sin discrepancias ni errores.
  - **Criterio para ECL 1.4:** La conciliación del Libro de compras se realiza con la información correcta en el Servicio de Impuestos Internos.
  - **Criterio para ECL 1.5:** El pago a los proveedores se realiza correctamente en las fechas establecidas por la empresa.
  - **Criterio para ECL 2.1:** Los movimientos contables son registrados correctamente en el sistema de contabilidad ERP.
  - **Criterio para ECL 2.2:** Se identifican errores o inconsistencias en las cuentas contables, las cuáles son analizadas y corregidas.
  - **Criterio para ECL 2.3:** La conciliación bancaria se realiza correctamente, identificando errores o inconsistencias en los registros de los libros contables, los cuales son analizados y corregidos.
  - **Criterio para ECL 2.4:** El cálculo de los PPM se realiza correctamente en los plazos establecidos por la empresa.
  - **Criterio para ECL 2.5:** Se realiza la declaración y pago mensual de impuestos en el SII en las fechas establecidas.
  - **Criterio para ECL 3.1:** Se recopila la información correcta y pertinente para los procesos de auditoría, la cual es posteriormente entregada.
  - **Criterio para ECL 3.2:** La información brindada es correcta y pertinente.
  - **Criterio para ECL 4.1:** La información recopilada es la adecuada y suficiente para evaluar la situación financiera del cliente.
  - **Criterio para ECL 4.2:** Se presentan indicadores o argumentos claves obtenidos del análisis de la información recopilada.
  - **Criterio para ECL 4.3:** El cliente es aprobado o desaprobado para el crédito, bajo decisión informada y fundamentada.

- Criterios de desempeño para ECL del cargo de Encargada de Cobranza:
  - **Criterio para ECL 1.1:** Se genera un registro de los clientes de TNA y TA con facturas vencidas.
  - **Criterio para ECL 1.2:** Las notificaciones vía mail son enviadas puntualmente de acuerdo a las fechas establecidas, a todos los clientes con facturas vencidas
  - **Criterio para ECL 1.3:** Se generan reportes mensuales de cada cobro notificado, con la información solicitada por jefatura, con el fin de tener un registro actualizado de estos y generar estadísticas.
  - **Criterio para ECL 2.1:** Se genera un documento Excel, mensual, el cual detalla de manera clara y precisa las diferencias respecto a las ventas entre lo informado por el área de administración y las facturas realizadas.
  - **Criterio para ECL 3.1:** El sistema de contabilidad ERP registra la totalidad de los pagos realizados a los proveedores de TA en un plazo acorde a las fechas establecidas por la empresa para esto.
  - **Criterio para ECL 3.2:** El sistema de contabilidad ERP registra la totalidad de los pagos recibidos de clientes de TA y TNA en un plazo acorde a las fechas establecidas por la empresa para esto.
  - **Criterio para ECL 3.3:** El sistema de contabilidad ERP registra la totalidad de las ventas de insumos realizadas a los proveedores de TA y TNA en un plazo acorde a las fechas establecidas por la empresa para esto.
  - **Criterio para ECL 4.1:** La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento, logrando orientar al conductor en sus necesidades.
  - **Criterio para ECL 4.2:** Se registran las ventas de insumos vendidos a conductores en un documento de acuerdo a lo solicitado por jefatura.
  - **Criterio para ECL 4.3:** Se registran los pagos recibidos de las incorporaciones de los nuevos conductores de TA y TNA en un documento de acuerdo a lo solicitado por jefatura.
  - **Criterio para ECL 5.1 y 5.2:** El inventario cuenta con un registro actualizado de los insumos disponibles.
  - **Criterio para ECL 5.3:** El inventario siempre cuenta con stock de insumos para los conductores.

#### **10.4. Diseño del Sistema de evaluación del desempeño**

Con las UCL's, ECL's y sus criterios de desempeño respectivos identificados bajo el Análisis funcional, se diseña el sistema de evaluación del desempeño. Este sistema consta de un documento Excel que contiene estas competencias laborales, en donde para cada colaborador interno de los 21 perfiles de cargo identificados por debajo de la primera línea en la estructura organizacional, existe una hoja del documento asociada a su nombre, cada una de estas hojas incluyen el nombre del cargo, área a la que pertenece el cargo, objetivo del cargo, y en una primera columna las UCL's, en una segunda columna los ECL's relacionados a esas unidades, y en una tercera columna los criterios de desempeño respectivos asociados a estos elementos. Junto con lo anterior, se acopla el sistema de evaluación, el cual consta de columnas equivalentes a los semestres de cada año, en donde cada criterio del desempeño, en su respectiva fila, recibirá en



estas columnas, de acuerdo al semestre, una evaluación en una escala de 1 a 5, la cual se detalla a continuación.

- 1: No se han cumplido los resultados.
- 2: Los resultados se han cumplido parcialmente.
- 3: Los resultados se han cumplido de manera aceptable.
- 4: Los resultados se han cumplido de manera destacable.
- 5: Los resultados se han cumplido de manera sobresaliente.

Posterior a la asignación de estos valores en cada una de las filas de los criterios de desempeño, para la columna del semestre respectivo, se sumarán estos valores en la parte baja del sistema y se les asignará un porcentaje, el cual se categoriza en 3 rangos que se detallan a continuación.

- $\leq 50\%$ : El desempeño ha sido deficiente o muy deficiente.
- $> 50\%$  y  $< 70\%$ : El desempeño ha sido promedio.
- $\geq 70\%$ : El desempeño ha sido bueno o excelente.

Con lo anterior, se pretende que el desempeño de cada colaborador interno de Transportes Apoquindo sea evaluado y cuantificado respecto al logro de los resultados esperados. De acuerdo a estos porcentajes semestrales se levanta la primera alerta acerca del desempeño semestral de los colaboradores internos, para quienes obtengan porcentajes preocupantes. Posteriormente, una vez identificados los trabajadores con desempeño deficiente o muy deficiente, la segunda alarma se levanta con respecto a los criterios de desempeño que han sido evaluados con puntajes bajos indicando que los resultados no se han cumplido, o se han cumplido de manera parcial, esto permite identificar inmediatamente el criterio de desempeño no cumplido, y por lo tanto, el Elemento de Competencia Laboral al cual está asociado, permitiendo el análisis del problema y su origen, es decir, si solo corresponde al ECL respectivo o es algo más generalizado de todos los ECL's propios de la UCL completa, y tomar las medidas necesarias al respecto. Se adjuntan los sistemas de desempeño de cada perfil de cargo en el Anexo D.

Este sistema se diseña en la herramienta Excel debido a que pretende tener una alta usabilidad, ser funcional y proyectable. Al ser Excel una herramienta utilizada casi universalmente permite ser conocida y amigable con el usuario, incluso si este cuenta solo con los conocimientos básicos, es funcional ya que atiende a las pretensiones, funciones y acciones que ofrece el este sistema de evaluación como solución, y finalmente es proyectable en la misma herramienta Excel, permitiendo incorporar y aplicar otras funcionalidades, y en otras herramientas tales como PowerBi, donde exportando estas bases de datos con algunos cambios mínimos se pueden generar presentaciones e informes de estos en tableros con filtros y visualizaciones de fácil análisis y comprensión, para favorecer la toma de decisiones. Pero también es proyectable en sistemas de software especializados en la gestión de recursos humanos, ya que los datos necesarios para el funcionamiento de estos se encuentran completamente disponibles para ser transferidos,

Dado el contexto actual de la empresa y los desafíos planteados en el plan estratégico proyectados a futuro, incorporar en los próximos años un software de recursos humanos puede tener un impacto significativo en la eficiencia de la gestión de recursos humanos. Esta tecnología brinda una serie de beneficios significativos al optimizar y automatizar diversas funciones clave del área, tales como la administración de información del personal interno, procesos de

reclutamiento, evaluación del desempeño y desarrollo profesional, incluso permite en algunos casos centralizar todos estos procesos, agilizando así la gestión de los recursos humanos. Además, algunos de estos softwares tienen la capacidad de generar informes en tiempo real, lo que proporciona una visión completa y estratégica del capital humano de la organización siempre que se necesite. Sin embargo, es esencial considerar la inversión inicial que contempla el proceso, y planificar cuidadosamente la implementación, considerando las necesidades específicas de Transportes Apoquindo para garantizar una transición exitosa.

## **10.5. Análisis de estructura organizacional y dotación mínima**

Con respecto al sistema de evaluación del desempeño, gracias a la segregación de la información en Unidades de Competencia Laboral y Elementos de Competencia Laboral en el Análisis funcional realizado, se obtienen algunas observaciones y propuestas en pos de los nuevos desafíos y estrategias que está implementando la empresa, buscando un mejor funcionamiento y desarrollo, sobre todo enfocadas en abordar el crecimiento insostenible que existe actualmente en los costos relacionados a las remuneraciones internas.

En el área de Operaciones preliminarmente ya se observaba un excesivo número de jefaturas de acuerdo al organigrama presentado y los perfiles de cargo diseñados, considerando la cantidad de colaboradores internos del área, las cuales son en promedio 15 personas aproximadamente dependiendo el horario y turnos. Luego, al analizar las UCL's y ECL's de cada cargo de jefatura del área, específicamente los cargos de Jefe de operaciones y Jefe de turno, se observan repeticiones y en algunos casos similitudes de estas entre ellos, las cuales se consideran, dada su complejidad, innecesarias y redundantes. Las UCL's con sus respectivos ECL's repetidos, es decir, que están en ambos cargos idénticamente iguales, son específicamente las siguientes:

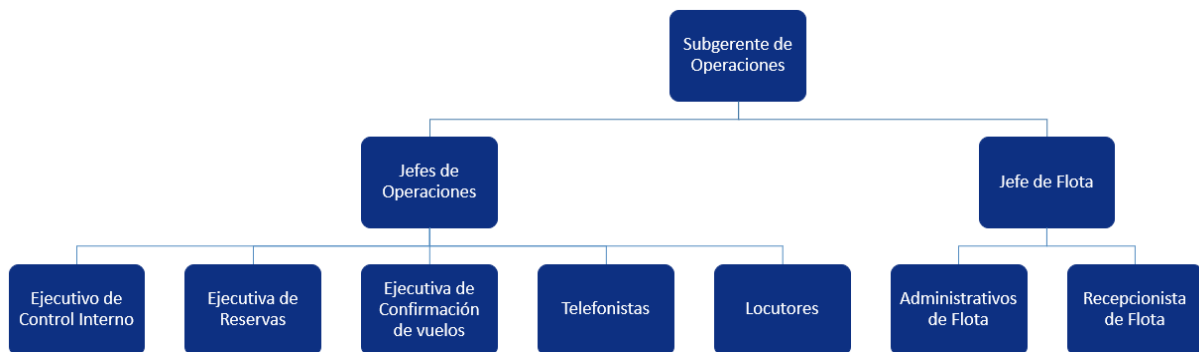
- **UCL:** Gestionar las necesidades y requerimientos del área de Operaciones para el óptimo funcionamiento de sus procesos.
  - **ECL:** Informar oportunamente al proveedor de la plataforma tecnológica, en caso de inconvenientes o problemas, detallando la situación a la respectiva mesa de ayuda.
  - **ECL:** Solicitar a jefatura, en los casos que corresponda, los recursos y equipos necesarios para el desarrollo y la continuidad de la operación del área.
- **UCL:** Supervisar a los colaboradores internos y sus procesos del área de Operaciones.
  - **ECL:** Controlar los errores y faltas, en sus funciones asignadas, de los colaboradores internos a su cargo, mediante fiscalizaciones, observaciones y escuchas telefónicas de forma aleatoria según corresponda, registrándolos en la hoja de vida de cada uno de ellos con los detalles de lo ocurrido.
  - **ECL:** Controlar constantemente la asistencia y atrasos de los colaboradores internos del área en sus respectivos turnos, revisando el sistema de control de asistencias, con el fin de reportar e informar situaciones especiales en el informe diario.

Por otro lado, las UCL's que presentan una similitud en su búsqueda de lograr el resultado son:

- La **UCL 3**: “Controlar y fiscalizar a los móviles y sus labores en los servicios que realizan”, del Jefe de operaciones, junto con sus ECL’s, tiene mucha similitud con la **UCL 3**: “Reportar información a jefaturas de los procesos del área respecto a los colaboradores internos, móviles y clientes, en los casos que corresponda”, del Jefe de turno, juntos con algunas de sus ECL’s. En ambos casos el foco está centrado en los móviles y las novedades que les ocurran a estos, lo cual se torna redundante y en algunos casos innecesario de ser una UCL para ambos.
- Lo mismo ocurre con la **UCL 5**: “Controlar los procesos y servicios del área de Operaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de estos”, del Jefe de operaciones, con nuevamente, la **UCL 3**: “Reportar información a jefaturas de los procesos del área respecto a los colaboradores internos, móviles y clientes, en los casos que corresponda”, del jefe de turno, las cuales presentan ECL’s que se consideran innecesariamente redundantes en dos cargos de la misma área.

Cabe mencionar, que todas las demás UCL’s y ECL’s existente para estos cargos, si bien presentan en algunos casos cierta complejidad y necesidad de habilidades mayores, se podrían realizar sin problemas por cualquiera de los dos cargos, es decir, el Jefe de operaciones podría encargarse y realizar las UCL’s y ECL’s del Jefe de turno, y viceversa, dado los requerimientos formalizados y estandarizados en los perfiles de cargo levantados.

Es por lo anterior que se sugiere una reestructuración organizacional para el área de Operaciones, que idealmente enfoque cada una de las UCL’s y ECL’s de estos cargos en resultados distintos y complementarios para el área, eliminando el cargo de Jefe de turno, pero distribuyendo sus funciones no repetidas ni similares, entre el Jefe de operaciones y el Subgerente de operaciones, quedando un nuevo cargo de Jefe de operaciones que contemple la distribución mencionada. Actualmente, para el cargo de Jefe de operaciones existe solo un trabajador que lo ejerce, y presenta un horario diurno que va desde las 9:00 a las 19:00 hrs. aproximadamente, por otro lado, para el Jefe de turno actualmente son tres los trabajadores que lo ejercen y estos se alternan en 3 turnos diferentes (diurno, nocturno e intermedio) definidos por la empresa mensualmente, es decir, el trabajador 1 el primer mes va al turno diurno, el segundo mes al turno nocturno, y el tercer mes al turno intermedio, y así vuelve y repite. Se pretende que este nuevo diseño de cargo de Jefe de operaciones tenga la misma modalidad de turnos y cantidad de trabajadores que contiene el jefe de turno actual. A continuación se presenta la imagen de la propuesta de reestructuración organizacional para el área de Operaciones.



*Figura 11: Reestructuración organizacional para el área de Operaciones. Elaboración propia.*

En el área de Flota, al analizar las competencias laborales levantadas respecto al cargo de Administrativo de flota, el cual se ejerce por tres personas actualmente, se observa que presenta demasiadas UCL's y ECL's para el mismo cargo. Si bien es claro que todas las competencias laborales presentadas son válidas y de suma importancia, y se entiende la idea de haber sobrepoblado el puesto con tres trabajadores en el cargo, teniendo en cuenta la flota de más de 400 vehículos con la cual cuenta la empresa, se considera que tres colaboradores para el mismo cargo es excesivo. Estas UCL's y ECL's del cargo debieran ser divididas en dos perfiles de cargo distintos ya que al limitar a los trabajadores a llevar a cabo un número más reducido de tareas, el rendimiento tiende a incrementarse, sin embargo, cuando la cantidad y el nivel de tareas se incrementa, también lo hace la probabilidad de cometer errores y el bajo rendimiento, con esto en cuenta no significa un problema tener a solo dos colaboradores desempeñando esas competencias laborales. Es claro también que un cargo mal diseñado, en este caso con muchas UCL's y ECL's, conduce con frecuencia a una productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausencias, quejas, recurrir a los mecanismos sindicales, renunciaciones y varios otros problemas, por lo cual es de suma importancia equilibrar estas competencias laborales entre los distintos cargos del área. Es así que se sugiere una reestructuración organizacional para el área de Flota, en donde se propone continuar con el cargo de Administrativo de flota, ejercido por una persona, no obstante, se propone un nuevo cargo llamado Ejecutivo de control de flota, el cual también será ejercido por una persona, que puede ser un Administrador de flota actual. La división que se propone en las UCL's actuales con sus respectivas ECL's actuales es la siguiente:

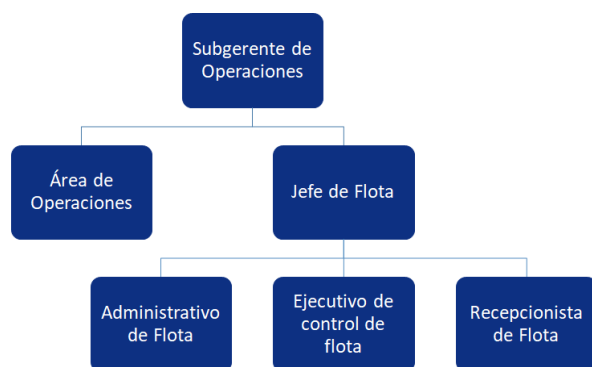
Para el cargo de Administrativo de flota:

- **UCL 4:** Apoyar los procesos de licitaciones para el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) o a Secretarías Regionales Ministeriales de Transportes y Telecomunicaciones (SEREMITT).
- **UCL 6:** Administrar los turnos definidos para ejecutar los servicios.
- **UCL 7:** Administrar los documentos y contratos de los móviles.
- **UCL 8:** Administrar el inventario de equipos de radio, teléfonos móviles y equipos para pago.
- **UCL 9:** Proponer mejoras para el funcionamiento del área.

Para el nuevo cargo propuesto de Ejecutivo de control de flota:

- **UCL 1:** Administrar y ejecutar los procesos de evaluación y control de los móviles.
- **UCL 2:** Gestionar las necesidades y requerimientos de los móviles.
- **UCL 3:** Incorporar a los nuevos móviles que ingresan a la flota de la empresa.
- **UCL 5:** Gestionar los procesos de sanciones a móviles en caso de incumplimientos.
- **UCL 9:** Proponer mejoras para el funcionamiento del área.

A continuación se presenta la imagen de la propuesta de reestructuración organizacional para el área de Flota.



*Figura 12: Reestructuración organizacional para el área de Flota.  
Elaboración propia.*

Finalmente, para el área de Administración también surgen observaciones posteriores al análisis de las UCL's y ECL's de los cargos, específicamente para el de Jefe de administración, nombrado posteriormente como Coordinador (a) de Administración y Servicios generales en una decisión tomada en conjunto con jefatura dado el análisis del perfil de cargo respectivo. Al analizar estas competencias laborales se observa que el cargo presenta varios motivos que permiten sugerir el prescindir de este. En primer lugar, se observa que la **UCL 2**, **UCL 3** y **UCL 4** debieran formar parte de otros cargos, específicamente la **UCL 2** que señala “Gestionar los procesos previos al pago de los móviles” debiera ser una competencia ejercida por el área de Flota, tanto por el nuevo cargo Ejecutivo de control de flota, como del Administrativo de flota, quienes deben ser los encargados de tener un trato directo con los conductores, y por ende quienes gestionen sus procesos operativos y administrativos, lo mismo ocurre para la **UCL 4** que señala “Gestionar las necesidades y requerimientos de los móviles”, por otro lado, para la **UCL 3** que señala “Gestionar las necesidades y requerimientos de los clientes respecto a prefacturación, facturación u otros” debiera ser una competencia ejercida por el área Comercial, específicamente por la Ejecutiva de atención al cliente. Por último, respecto a la **UCL 1** que señala “Supervisar y apoyar los procesos del área de Administración” se considera que estas supervisiones no debieran ser una competencia de ningún cargo del área de Administración, considerando en primer lugar que estas supervisiones no pretenden ser las tales, sino más bien van dirigidas en un sentido de apoyar a ciertos procesos que son propios de los otros colaboradores internos del área, lo cual no debiera ocurrir si estos cumplen con sus competencias laborales y los resultados de estas, y en segundo lugar, se cuenta con un Jefa de administración y finanzas quien debe velar por el cumplimiento y la supervisión propiamente tal de los procesos y competencias laborales del área Administración, así como también es ella quien debe encargarse de la **UCL 5**, última UCL a abordar del cargo Coordinador (a) de Administración y Servicios generales, que señala “Gestionar las compras de insumos de aseo e insumos de oficina, así como también de servicios técnicos y mantenciones generales en los casos que corresponda”. A continuación se presenta la imagen de la propuesta de reestructuración organizacional para el área de Administración.



*Figura 13: Reestructuración organizacional para el área de Administración.  
Elaboración propia.*

Realizando un análisis de dotación mínima respecto a los cambios realizados y sugeridos en los párrafos anteriores bajo el análisis de los perfiles de cargo y el sistema de evaluación del desempeño, se considera que para el área de Operaciones debieran existir solo dos jefaturas como máximo en cada turno, y no tres como ocurre actualmente en el turno diurno, prescindiendo del cargo de Jefe de operaciones actual, es decir, de un colaborador interno, pero contando con un nuevo diseño del cargo de Jefe de operaciones que contenga, tal como se mencionó, la modalidad (cantidad de trabajadores y horarios de turnos) y algunas de las competencias laborales del Jefe de turno. Por otro lado, en el área de Flota se sugiere continuar con la existencia del cargo Administrativo de flota, pero ejercido solo por un colaborador, y con el nuevo cargo de Ejecutivo de control de flota ejercido también por un solo colaborador, en este caso alguno de los que mismos que ejercen actualmente, lo cual implica prescindir de un actual Administrativo de flota. Por último, en el área Administración se sugiere la existencia de solo los Asistentes administrativo de convenios con revisión, de convenios sin revisión y de facturación, más no del Coordinador de administración y servicios generales, ya que tal como se analizó, las competencias laborales que este desempeña se deben realizar por otros cargos y en algunos casos por otras áreas.

De acuerdo con la información otorgada por la empresa del detalle de sus costos por planilla en remuneraciones internas para los cargos inferiores a la primera línea de la estructura organizacional, la cual guarda confidencialidad con respecto a los cargos, se deduce que los promedios de sueldos, sin considerar incentivos ni otros beneficios, en el mes de diciembre del año 2022 por área son los siguientes.

Área	Promedios sueldos diciembre 2022
Operaciones y Flota	\$958.144
Administración y Finanzas	\$1.046.019
Comercial	\$837.500

*Tabla 13: Promedios de sueldos mes de diciembre del 2022 para los cargos inferiores a la primera línea de la estructura organizacional.  
Elaboración propia.*

Gracias al análisis realizado en base al sistema de evaluación del desempeño diseñado, al implementar las sugerencias presentadas de reestructuración organizacional y dotación mínima y prescindir de estos cargos, teniendo en cuenta además las pretensiones del plan estratégico que está en curso, el cual contempla la optimización de procesos y la obtención de trabajadores más

capacitados que permitan aumentar la eficiencia y eficacia en estos procesos, la empresa podrá acceder a una optimización y reducción de sus costos en remuneraciones internas, para el área de Operaciones, en un monto por sobre el promedio, de \$1.500.000 aproximadamente debido a que el cargo de Jefe de operaciones actualmente contempla un sueldo muy por sobre la media. Con respecto al área de Flota, en un monto muy similar al promedio, es decir cercano a los \$900.000 que es aproximadamente el sueldo de un administrativo en la empresa, y finalmente con respecto al área de Administración, en un monto también muy por sobre la media de \$1.300.000 aproximadamente, ya que hasta la fecha era un cargo de jefe de administración, lo cual implica un monto total aproximado de \$4 millones mensuales para la empresa, donde considerando el incremento en promedio anual de los costos de remuneraciones de un 30% aproximado del año 2022, podría llegar incluso a los \$5.2 millones mensuales aproximadamente, sin considerar incentivos ni otros beneficios.

Lo anterior adquiere una dimensión aún mayor al considerar que, en caso de no llevar a cabo la implementación de esta herramienta diseñada, es decir, sin tener en cuenta los costos económicos ni costos totales de HH detallados a continuación en la sección 11 Propuesta de Implementación, igualmente es posible generar análisis, discusiones y conclusiones acerca de los colaboradores internos y sus competencias laborales respecto a la eficiencia de los procesos, en pos de la optimización y reducción de costos en remuneraciones internas.

## **11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

Las intenciones de la empresa, manifestadas por el Gerente General, son de implementar este sistema el segundo semestre del presente año 2023, por lo que a continuación se presenta una propuesta de implementación para el sistema de evaluación del desempeño diseñado, donde se pretende entregar algunas directrices sobre la puesta en marcha de este proyecto.

Dado el contexto y situación actual de la empresa, donde existe un desconocimiento de las funciones y desempeño de los trabajadores, la implementación se realizará en primera instancia semestralmente, a partir del segundo semestre del año 2023, posteriormente con el paso de los años, de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo de esta evaluación, más la confianza y validación existente para los colaboradores internos, este podría continuar realizándose anualmente. El proceso de implementación queda bajo la responsabilidad de la Jefa de administración y finanzas junto con la Encargada de recursos humanos, quienes serán las encargadas de capacitar, supervisar, coordinar y brindar asistencia a los colaboradores internos para garantizar la correcta ejecución de este.

La implementación tendrá una duración total de 3 semanas, y comenzará con jornadas de capacitación, tanto para los colaboradores internos, como también para los mismos encargados de realizarlas y coordinarlas. Estas se realizarán la primera semana en la sala de reuniones de la empresa mediante presentaciones expositivas a cargo de la Jefa de administración y finanzas y la Encargada de recursos humanos. Para asistir a la sala de reuniones se establecerán diariamente un turno en la mañana y otro en la tarde de 4 o 5 personas cada uno, y turnos nocturnos para los casos que correspondan, de 1 o 2 personas, con el objetivo de influir lo menos posible en los procesos y operatividad de las áreas. Debido al horario, para el caso de los turnos nocturnos se proyectará un video que contenga la capacitación. Es importante que en esta jornadas, además de

explicar el funcionamiento y reglas del sistema de evaluación del desempeño, se realice una introducción con el fin de dar a conocer los objetivos y pretensiones del sistema, y dar a entender que este es algo más extenso a otros ya que las competencias laborales y sus criterios de desempeño están elaboradas con un mayor detalle, con el fin de establecer una cercanía precisa a un desempeño competente y a los resultados esperados, facilitando así el trabajo de quién evalúa ya que se disminuye el margen de subjetividad. En las dos semanas posteriores se llevarán a cabo las evaluaciones como tal, estas serán realizadas por las propias jefaturas de la primera línea de cada área, es decir, por el Subgerente de operaciones, Jefa comercial y Jefa de administración y finanzas. Para el caso del área de Operaciones y Flota se sugiere según criterio del Subgerente de operaciones, que éstas sean realizadas por jefaturas de líneas más bajas, como el Jefe de operaciones, Jefe de turno o Jefe de flota, dada la cantidad de trabajadores pertenecientes a esta área. Con respecto al horario para llevar a cabo las evaluaciones, queda sujeto a la disponibilidad por calendario de cada jefatura en las semanas establecidas para ello.

Para el segundo semestre del año 2023 y para el primer semestre del año 2024, es decir, en la primera y segunda instancia de ejecución, además de la evaluación propia de las jefaturas de la primera línea de cada área, se realizarán autoevaluaciones por parte de los mismos colaboradores internos con el fin de generar información valiosa desde ambos lados de la estructura organizacional, para así generar cruces de información, y los análisis respectivos, que permitan establecer retroalimentaciones y conclusiones acerca de la realidad de la empresa, teniendo como foco principal la idea de una nivelación del personal, en donde se evalúan temas como el conocimiento por parte de los colaboradores de sus responsabilidades y funciones, específicamente para caso del sistema de evaluación del desempeño de sus UCL's y ECL's, así como también, la percepción de cumplimiento que tienen de estos, versus la realidad que se demuestra en el desempeño de cada uno. Estas autoevaluaciones se realizarán en turnos similares a los propuestos en las jornadas de capacitación, con la diferencia en este caso, que cada trabajador podrá realizarla desde su puesto de trabajo en el horario asignado, dado que cada uno cuenta con un computador.

Se recomienda que las 3 semanas de implementación de cada semestre y cada año sean agendadas en una fecha definida con antelación, lo cual permita preparar a las áreas y a sus colaboradores internos, adaptándose a la disponibilidad de sus tiempos con el objetivo de influir lo menos posible en sus actividades, evitando retrasos o inconvenientes operativos. Es por ello que se propone generar una agenda donde se especifique la fecha inicial, y la cantidad de colaboradores que participarán diariamente, esto principalmente para el área de operaciones, que cuenta con una gran cantidad de trabajadores, los cuales dadas las características de sus funciones no pueden detener en cualquier momento sus labores, esto permitirá que las jefaturas y colaboradores internos puedan organizarse en responder el sistema de evaluación sin contratiempos.

Los recursos necesarios para la implementación se traducen única y exclusivamente en las HH que destinará cada colaborador interno al completar el sistema de evaluación. Se calcula que por cada criterio de desempeño a evaluar el tiempo destinado promedio es de 2 a 3 minutos aproximadamente, entre que el evaluador lee el criterio, lo comprende, en caso de ser necesario busca el respaldo respecto al resultado a evaluar, y luego selecciona el valor con el cual evaluará el desempeño, por otro lado, el promedio de la cantidad de criterios de desempeño en cada perfil de cargo es de 15, por lo cual el evaluador, o autoevaluador, debiera destinar entre 30 a 40



minutos aproximadamente por cada trabajador a evaluar (o autoevaluar). Las cantidades de HH por área y jefatura respectiva se detallan a continuación.

Área	Evaluador	N° de trabajadores a evaluar	Cantidad de HH
Operaciones	Subgerente de operaciones	43	21.5 a 29
Administración y Finanzas	Jefa de administración y finanzas	7	3.5 a 5
Comercial	Jefa comercial	4	2 a 3

*Tabla 14: Cantidad de HH por área y jefaturas para la implementación del sistema de evaluación del desempeño. Elaboración propia.*

Es importante considerar que este sistema de evaluación del desempeño requiere estar en constante actualización en la medida que se generen cambios en las responsabilidades y funciones de los perfiles de cargo, así como también en los casos que se generen cambios en la estructura organizacional o dotación de personal. La actualización es un proceso fundamental para garantizar la efectividad y la alineación de las competencias laborales con los objetivos de cada cargo, así como con los objetivos de la organización, más aún considerando la realidad de la empresa, la cual gracias al nuevo plan estratégico implementado se encuentra en constantes cambios. Esta actualización implica revisar constantemente, previo a cada implementación, las UCL's, ECL's y criterios de desempeño con el fin de generar las modificaciones necesarias de acuerdo a la evolución y contexto de la empresa.

Al análisis, algunos posibles problemas y riesgos para tener en consideración al implementar este sistema son el sesgo que podría generar las subjetividades del personal a la hora de completar el sistema de evaluación. Si bien este sistema justamente contiene competencias laborales y criterios de desempeño que se enfocan en resultados objetivos y demostrables elaborados con un mayor detalle, estableciendo una cercanía precisa a un desempeño competente y a los resultados esperados, disminuyendo así en un alto grado la subjetividad, es finalmente el evaluador quien decide qué valor asignar en la evaluación de cada criterio de acuerdo a su juicio, por lo cual siempre existirá una pequeña cuota de esta. Ligado a lo anterior está el riesgo de desacreditación que pueda existir por parte de los colaboradores internos debido a lo extenso que puede llegar a ser el sistema en comparación a otros, lo cual tiene relación con lo detallado que pretende ser el contenido de las UCL's y ECL's de cada trabajador. En tercer lugar, se debe considerar la resistencia al cambio que podrían presentar los colaboradores internos al introducir un nuevo sistema de evaluación del desempeño, en donde el principal motivo es la amenaza o temor que puedan sentir estos al considerarlo como un instrumento que pretende criticar y castigar negativamente en sus labores desempeñadas. Finalmente, es importante considerar la carga administrativa que este podría significar, específicamente para el área de Operaciones, donde el personal es mayor al de las otras áreas, por lo cual puede tornarse excesivo para el Subgerente de operaciones, aunque tal como se comentó, queda a su criterio delegar parte del trabajo a las jefaturas de líneas más bajas en caso de considerarlo necesario, si es así se debiera considerar un último posible riesgo, que son la interpretaciones diferentes o erróneas de los criterios de desempeño por parte del evaluador, que podrían llevar a inconsistencias y falta de objetividad en la evaluación del desempeño.

Teniendo en consideración lo anterior, se proponen las siguientes estrategias a tener en cuenta para la gestión del cambio, que permitan garantizar el éxito de la implementación del sistema de evaluación del desempeño diseñado.

- **Informar oportunamente:** Es importante comenzar este proceso informando a los colaboradores internos sobre el sistema de evaluación del desempeño, sus objetivos e implementación, de ahí la relevancia de las jornadas de capacitación, ya que en ellas se debe entregar toda la información a los trabajadores, resolver sus dudas e inquietudes y asegurar que la comprensión y confianza sobre el sistema y su implementación sea completa.
- **Comunicación constante:** Mantener una comunicación directa entre los evaluadores y evaluados es fundamental para el éxito de este proceso. Conocer los desacuerdos o posibles molestias que manifiesten los colaboradores internos respecto al sistema de evaluación del desempeño y su implementación resulta fundamental. Si bien es importante que esta comunicación se agudice en las semanas de ejecución, no solo se debe limitar a este periodo, sino que también al resto del tiempo, contribuyendo así a la confianza y progreso de los trabajadores con el sistema.
- **Retroalimentación:** Una vez concluida la evaluación, obtenido los resultados y análisis respectivos para la toma de decisiones, se deben generar instancias personales de retroalimentación con el personal evaluado, con el fin de comunicar estos resultados y sus decisiones al respecto, y no solo desde evaluador a evaluado, también es indispensable promover y otorgar al evaluado la instancia para entregar una retroalimentación, ya sea respecto al sistema de evaluación, al proceso de implementación, o a los resultados obtenidos, poniendo el foco siempre en la confianza, credibilidad y transparencia.
- **Flexibilidad y Actualización:** El sistema de evaluación debe estar permanentemente sujeto a posibles cambios y actualizaciones que vayan ocurriendo a lo largo del tiempo, ya sea por cambios internos en la empresa o por las retroalimentaciones entregadas por los colaboradores. Esta es una característica importante, que se debe reflejar frente a los trabajadores en todo momento, lo cual permitirá aumentar la confianza y credibilidad en el sistema.
- **Desarrollo profesional:** Finalmente es importante considerar para el éxito del sistema de evaluación del desempeño que los colaboradores internos estén en un constante desarrollo profesional. A partir de los resultados obtenidos se deben identificar oportunidades de mejora y de desarrollo para los trabajadores, estableciendo jornadas de capacitación en diversos temas según sea necesario. Fomentar la posibilidad de aprendizaje y mejora en la cultura organizacional basada en el crecimiento personal y profesional de los colaboradores es fundamental para el éxito y la confianza del sistema de evaluación del desempeño diseñado.

Al implementar este sistema de evaluación del desempeño se obtienen resultados que evidencian el rendimiento de los colaboradores internos, lo cual permitirá proporcionar información base para la administración de los recursos humanos en la empresa, en temas como identificación del rendimiento, planes de selección y reclutamiento de trabajadores, planes de reestructuración y proyección de personal, así como también permite identificar las debilidades, necesidades y requerimientos de los trabajadores con el fin de generar planes de capacitación, incorporaciones y desvinculaciones de personal, según corresponda, lo cual forma parte de las actividades y tareas a realizar en la agenda del plan estratégico. Asimismo, la implementación exitosa de esta

herramienta permitirá contar con información relevante para generar estudios y análisis del sistema de remuneraciones y de los sistemas de incentivos actuales de Transportes Apoquindo, que permitan obtener conclusiones sobre la pertinencia y efectividad que están teniendo, si esos costos en sueldos e incentivos efectivamente están significando motivaciones y mayores ingresos actualmente en la empresa, costos que por lo demás van en un aumento constante y que se proyectan como insostenibles en el tiempo.

Por lo cual, el valor entregado es considerablemente significativo, no solo para los recursos humanos como tal, sino que también para la empresa y el cumplimiento del objetivo general del plan estratégico sobre aumentar los ingresos, además de reducir y optimizar controladamente los costos. Si los costos del año 2022 en remuneraciones internas varias fue de 906 millones de pesos aproximadamente, y en el año 2021 fueron de 845 millones de pesos aproximadamente, debido en gran medida al contrato colectivo vigente, así como también al sistema de remuneraciones y sistemas de incentivos actual, se proyecta que la empresa mediante estos estudios podría llegar a optimizar y reducir sus costos anualmente en 60 millones de pesos aproximadamente, que fue la diferencia notable que se registró entre un año y otro en cuanto a salarios e incentivos.

Finalmente, luego de los análisis a las competencias laborales y criterios de desempeño identificadas para los perfiles de cargo, se proponen indicadores por área para vincular el desempeño de los trabajadores, y sus exigencias, con los nuevos objetivos estratégicos y metas de la empresa.

Área	Indicador	Objetivo	Frecuencia
Operaciones	Cantidad de llamadas atendidas	Aumentar la cantidad de llamadas atendidas que entran a la central.	Mensual
	Cantidad de servicios agendados	Aumentar la cantidad de servicios agendados mediante las distintas vías (telefónica, correo o autoatención)	Mensual
	Cantidad de viajes correctamente realizados	Disminuir la cantidad de servicios no realizados por error del área o de los conductores	Mensual
Flota	Cantidad de nuevos móviles incorporados	Aumentar la cantidad de móviles para la flota	Trimestral
	Porcentaje de ocupación de vehículos (vehículos ocupados / total de vehículos)	Disminuir la cantidad de móviles conectados desocupados	Mensual
Comercial	Nivel de satisfacción del cliente (NPS)	Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio	Semestral
	Cantidad de reclamos	Disminuir la cantidad de	Mensual

		reclamos por parte de los clientes	
	Cantidad de nuevos convenios firmados	Aumentar la cantidad de clientes en la empresa	Trimestral
Administración y Finanzas	Cantidad de vouchers procesados	Aumentar la cantidad de vouchers procesados de los servicios realizados	Mensual
	Cantidad de servicios prefacturados	Aumentar la cantidad de servicios prefacturados	Mensual
	Cantidad de servicios facturados	Aumentar la cantidad de servicios facturados	Mensual
	Nivel de cumplimiento fiscal (cumplimiento de las leyes y regulaciones fiscales)	Promover la precisión y puntualidad de la declaración de impuestos y cumplimientos de leyes fiscales	Mensual
	Nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores internos.	Mejorar el clima laboral, las relaciones laborales e interpersonales de los colaboradores internos y su satisfacción en la empresa	Semestral
	Porcentaje de cuentas por cobrar vencidas (cuentas por cobrar vencidas / total de cuentas por cobrar)	Disminuir la cantidad de cuentas por cobrar vencidas	Mensual

*Tabla 15: Propuesta de indicadores.  
Elaboración propia.*

## 12. CONCLUSIONES

Transportes Apoquindo es una empresa líder en transporte ejecutivo de pasajeros, con más de 700 clientes activos, tanto públicos como privados, y una flota externa de 435 vehículos, que brinda sus servicios en las regiones de Valparaíso, de O'Higgins, del Maule y Metropolitana. En los últimos años el desempeño de la empresa no ha sido el esperado, debido a una disminución en los ingresos, junto con un aumento sostenido de los costos, especialmente en remuneraciones internas, tanto sueldos como incentivos, donde el promedio de este incremento desde marzo a diciembre del año 2021 bordeó el 20%, llegando en algunos casos específicos al 25%, debido principalmente al contrato colectivo acordado que presenta reajustes por IPC trimestrales, los cuales considerando el contexto inflacionario se transforma en un problema considerable para la empresa. Esto, junto con el sistema de remuneraciones y de incentivos actuales, ha resultado en utilidades con una tendencia al decrecimiento.

Debido a esto, la empresa decidió hacerse cargo de esta problemática y desarrollar un plan estratégico, el cual comenzó a ser implementado a inicios del año 2022. Contempla la diversificación en nuevas líneas de negocios, expansión a otras regiones, tecnologización y sustentabilidad mediante la electromovilidad. Este plan estratégico, desde su implementación hasta la fecha ha obtenido muy buenos resultados para la empresa, generando sobresalientes ingresos para el año 2022, lo cual se traduce en utilidades bastante favorables, sin embargo, con respecto a los costos para el mismo año, también existió un aumento considerable, y específicamente en costos de remuneraciones internas el problema aún sigue siendo preocupante, ya que estos ascendieron en más de 60 millones de un año a otro, indicando un crecimiento que continúa aumentando sostenidamente.

Se concluye que el plan estratégico, si bien es viable financieramente y se cuenta con la capacidad tecnológica para continuar llevándolo a cabo, en la proyección del personal interno el área de Recursos Humanos presenta deficiencias básicas en su administración, específicamente en temas de gestión organizacional y de personas.

Se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, en donde con respecto al personal se concluye que en las líneas inferiores de la estructura organizacional existen trabajadores con mucha trayectoria en la organización, con vasta experiencia en lo que hacen, sin embargo, muchos de ellos carecen de estudios, ya sea técnicos o profesionales, siendo actualmente el nivel de profesionalización de la empresa de un 24%. De acuerdo a encuestas realizadas se identifica que el personal interno de Transportes Apoquindo en términos generales no se encuentra a gusto en la empresa, y no manifiestan un compromiso real con la organización, debido principalmente a la falta de reconocimientos y de posibilidades de desarrollo profesional, destacan la necesidad de generar actividades de distensión o colaboración, instancias de reconocimientos, e instancias de capacitaciones. Finalmente, luego de múltiples antecedentes recopilados se identifica como origen de la disconformidad del personal la falta de definición de las tareas y responsabilidades de cada colaborador o colaboradora.

La empresa no cuenta con un área de recursos humanos, sino más bien con solo una encargada de estos, la cual realiza labores administrativas y contractuales para el personal, sin embargo, pese a que el plan estratégico ha promovido la realización de ciertos cambios, aún no se cuenta con labores relacionadas a la gestión del talento, tales como reclutamiento, selección, evaluación del

desempeño y capacitaciones. No se cuenta con la información relacionada a los recursos humanos necesaria para tomar decisiones fundamentadas y objetivas en promociones, contrataciones, desvinculaciones y capacitaciones. Respecto a ello, se identifican fortalezas en relación a la administración actual de los recursos humanos, donde destaca que la Encargada de recursos humanos cuenta con estudios profesionales idóneos respecto al cargo desempeñado, lo cual le permite contar con las capacidades y ser competente con los nuevos desafíos que se pretenden implementar en su administración. Así como debilidades, donde se destaca la carencia de atribuciones de la Encargada de recursos humanos, en relación a la gestión del talento y gestión del desempeño, lo cual le impide tomar decisiones que pudieran generar cambios positivos en relación a los recursos humanos de la empresa, junto con una falta de autonomía en relación a la estructura organizacional y su jefatura, lo cual le impide tomar un liderazgo que permita establecer mejoras, tanto para el área de la empresa, como para los mismos colaboradores internos.

Por lo tanto, se propone continuar efectuando modificaciones en cuanto a las funciones y responsabilidades de la Encargada de recursos humanos, con el objetivo de adecuarlas a los nuevos desafíos y estrategias que se encuentra enfrentando la empresa actualmente. Estas modificaciones implicarían otorgarle mayores atribuciones en la gestión del talento y la gestión organizacional, así como brindarle mayor autonomía para llevar a cabo y liderar proyectos que abarquen todas las áreas de la empresa, y que estarán enfocados en impulsar el desarrollo, la evolución y el progreso del área de Recursos Humanos.

Actualmente Transportes Apoquindo cuenta con 10 cargos para los cuales existe toda la información esperada para un perfil de cargo, esto es el objetivo, requisitos, responsabilidades y funciones, con 5 cargos para los cuales existe alguna información relacionada, respecto a la esperada para un perfil, tales como cartas de ofertas, listado de funciones y responsabilidades, sin embargo, que requiere ser completada, y finalmente con 6 cargos para los cuales no existe información formal alguna. Por lo tanto, la empresa no cuenta con perfiles de cargo formales y estandarizados para sus 21 cargos por debajo de la primera línea de la estructura organizacional, lo cual implica no tener formalizado y definido los requisitos como experiencias, conocimientos, habilidades y funciones para cada cargo, en consecuencia, tampoco cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para cada uno de estos cargos, que permita reconocer el cumplimiento de tareas, resultados, fortalezas, debilidades y carga laboral.

Se realiza el diseño y rediseño de los 21 perfiles de cargo para los cuales se obtiene formalmente y de manera estandarizada los objetivos, requisitos; divididos en formación, experiencia, conocimientos y habilidades; responsabilidades y funciones; divididas a la vez en principales y secundarias. De ellos existen perfiles de cargo con nombres que no se condicen correctamente con las labores desempeñadas, para los cuales se generan cambios y sugerencias dada la importancia ya mencionada de lo que implica una correcta identificación y clasificación. Para los cargos de Asistentes administrativos y Jefe de administración se realizan cambios en una decisión en conjunto con jefatura, en donde para el primero se sustituye el nombre creando tres perfiles distintos para los tres trabajadores que lo desempeñaban, debido a que el nombre no proporcionaba una idea clara y cercana a estas, quedando en un Asistente administrativo de convenios con revisión, un Asistente administrativo de convenios sin revisión y un Asistente de facturación. Para el Jefe de administración debido a que sus funciones y responsabilidades no pertenecen al de una jefatura propiamente tal, se sustituye el nombre quedando un perfil llamado Coordinador (a) de Administración y Servicios generales. Por otro lado, para los cargos de Jefe

de turno y Control interno se realizan sugerencias, en base a los motivos explicados, de sustituir sus nombres de perfiles por Supervisor de operaciones y Ejecutivo de soporte operacional respectivamente.

Se cumple con el primer objetivo específico propuesto, el cual plantea definir objetivos, requisitos, responsabilidades y funciones en los 21 cargos actuales mediante herramientas de análisis organizacional, con el fin de levantar y/o formalizar esta información, así como también se cumple con el primer resultado esperado, el cual plantea el diseño de perfiles de cargo para los puestos inferiores a la primera línea en la estructura organizacional de la empresa.

Se identifican competencias laborales, información que es segmentada en Unidades de Competencia Laboral (UCL's) y Elementos de Competencia Laboral (ECL's) con el fin de generar un sistema de evaluación del desempeño, identificando a través de estas Criterios de desempeño que permitan evaluar a los colaboradores internos de la organización. Una vez obtenido y diseñado este sistema de evaluación, se realizan observaciones y análisis de lo construido (específicamente de las UCL's y ECL's), donde se concluye que para el área de Operaciones existe una excesiva cantidad de jefaturas, debido a que se observan repeticiones y en algunos casos similitudes de competencias laborales, por lo cual se propone una reestructuración organizacional que contempla la eliminación del cargo actual de Jefe de turno, y el diseño de un nuevo cargo de Jefe de operaciones, con nuevas UCL's y ECL's, así como también con nuevos horarios, turnos y modos operacionales. Para el área de Flota se concluye que el perfil de cargo Administrativo de flota cuenta con una dotación excesiva de acuerdo a las competencias laborales identificadas, por lo cual se sugiere una reestructuración organizacional, con una división en las UCL's y ECL's identificadas, que contempla continuar con el cargo de Administrativo de flota, pero ahora ejercido por una persona, y no por tres, no obstante, se propone un nuevo cargo llamado Ejecutivo de control de flota, el que se sugiere sea ejercido por una persona, en este caso algunos de los Administrativos de flota actuales, cargo que por lo demás llevara parte de la división de UCL's y ECL's que pertenecían al cargo de Administrativo de flota antiguo. Por último, para el área de Administración, específicamente para el de Jefe de administración, nombrado posteriormente como Coordinador (a) de Administración y Servicios generales, se concluye que varias de sus UCL's y ECL's son en algunos casos prescindibles y redundantes, así como en otros casos debieran ser parte de los demás cargos, incluso cargos de otras áreas, por lo cual se sugiere una reestructuración organizacional que contempla eliminar el perfil de cargo de Coordinador (a) de Administración y Servicios generales.

Transportes Apoquindo, gracias al estudio y análisis del sistema de evaluación del desempeño diseñado, puede prescindir de los cargos de Jefe de operaciones, Administrativo de flota y Coordinador (a) de Administración y Servicios generales, lo cual le proporciona una reducción y optimización en sus costos de remuneraciones internas de aproximadamente \$4 millones mensuales, donde considerando el incremento en promedio anual de los costos de remuneraciones de un 30% aproximado del año 2022, por el contrato colectivo vigente, si los casos correspondieran, podría llegar incluso a los \$5.2 millones mensuales. Lo anterior se hace mucho más relevante si se contempla que con esto también se estaría instaurando la idea de aumentar la eficiencia en los procesos, destinando una dotación adecuada de colaboradores internos para los procesos de las distintas áreas de la empresa, es decir, sin la necesidad de implementar el sistema de evaluación del desempeño y destinar costos, tanto económicos, como de HH, se podrían generar análisis y estudios que irían en pos de un aumento en la eficiencia de los procesos, en relación a las competencias laborales construidas para cada perfil de cargo, lo

cual estratégicamente se alinea a las pretensiones del plan estratégico implementado acerca de optimizar y mantener un control adecuado de los costos.

Se cumple con el segundo objetivo específico propuesto, el cual plantea establecer unidades y elementos de competencias laborales, así como criterios de desempeño, para los distintos cargos de acuerdo a los perfiles elaborados mediante un análisis funcional, con el fin de establecer un sistema de evaluación del desempeño. Así como también se cumple con el segundo resultado esperado, el cual plantea el diseño de un sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores internos.

Luego se genera una propuesta de implementación al sistema de evaluación del desempeño diseñado, el cual se pretende poner en marcha a fines del segundo semestre del presente año 2023, de acuerdo a lo estipulado por la Gerencia General. Esta propuesta contempla ejecuciones semestrales, donde las responsables serán la Jefa de administración y finanzas junto con la Encargada de recursos humanos. La implementación pretende incorporar evaluaciones de las propias jefaturas, así como también autoevaluaciones de los mismos colaboradores internos, donde cada evaluador, o autoevaluador, debiera destinar entre 30 a 40 minutos aproximadamente en la evaluación, lo cual generará vasta información para establecer los análisis necesarios, en un inicio para un contexto y modo de “nivelación” del personal interno, pero posteriormente se pretende que este sistema sea ejercido solo por las jefaturas de la áreas, lo cual generará resultados del rendimiento de los colaboradores internos de manera objetiva y evidenciable mediante estándares formales de evaluación. Esto permitirá, primero en términos generales, producir información base para la administración de los recursos humanos en temas como identificación del rendimiento, planes de reclutamiento y selección de personal, planes de reestructuración y proyección de personal, identificación de fortalezas y debilidades del personal, identificación de las necesidades y requerimientos de los trabajadores actuales o de nuevas incorporaciones, y procesos de desvinculaciones. Pero segundo, en términos más específicos a la realidad y contexto de la empresa, permitirá llevar a cabo las actividades y tareas propuestas en el plan estratégico, específicamente en los 16 objetivos estratégicos que se relacionan con la estrategia de desarrollo organizacional e interno, es decir, directamente relacionadas con los recursos humanos, las cuales son la definición de planes de capacitación, evaluación de colaboradores, estudio y rediseño del sistema de remuneraciones haciéndolo consistente con las responsabilidades, labores y funciones que realiza cada trabajador en su respectivo cargo, y rediseño del sistema de incentivos basado en el cumplimiento de metas.

Los costos actualmente continúan en un aumento constante e insostenible en el tiempo, sobre todo en relación a las remuneraciones internas, lo cual implica sueldos e incentivos. Es por lo anterior que se sugiere, mediante el uso de esta herramienta de evaluación del desempeño, generar estudios y análisis del sistema de remuneraciones y sistemas de incentivos actuales de Transportes Apoquindo, lo cual permitirá obtener conclusiones sobre la pertinencia y efectividad que están teniendo, impactando directamente al objetivo general planteado por el plan estratégico, el cual promueve optimizar, reducir y controlar los costos actuales de la empresa. Si los costos del año 2022 en remuneraciones internas varias fue de \$906 millones aproximadamente, y en el año 2021 fueron de \$845 millones aproximadamente, debido en gran medida al contrato colectivo vigente, así como también al sistema de remuneraciones y sistemas de incentivos actual, se proyecta que la empresa mediante estos estudios podría optimizar y reducir sus costos en más de \$60 millones anuales aproximadamente, que fue la diferencia notable que se registró entre un año y otro en cuanto a salarios e incentivos.



La propuesta de implementación entrega estrategias a considerar que permitan garantizar el éxito de su ejecución, las cuales son informar oportunamente, comunicación constante, retroalimentación, flexibilidad y actualización, y desarrollo profesional, y finaliza con una sugerencia de indicadores por área, que nacen del análisis de las competencias laborales identificadas, para vincular el desempeño de los trabajadores, y sus exigencias, con los nuevos objetivos estratégicos y metas de la empresa. Por lo cual, se cumple con tercer objetivo específico propuesto, el cual plantea proyectar la evaluación de los criterios de desempeño de los empleados de acuerdo a los nuevos objetivos y actividades estratégicas de la empresa mediante una propuesta de implementación, con el fin de establecer mediciones que permitan gestionar informadamente al personal. Así como también se cumple con el tercer resultado esperado, el cual plantea la generación de una propuesta de implementación que entregue las recomendaciones para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño diseñado en el proyecto.

El sistema de evaluación del desempeño es proyectable, ya sea en la misma herramienta Excel donde fue diseñada, incorporando y aplicando otras funciones, como también en otras herramientas como lo es PowerBi, e incluso es proyectables en sistemas de software especializados en la gestión de recursos humanos, en donde la información base está diseñada, solo se requiere evaluar en este último caso los recursos financieros y recursos de HH por parte de los colaboradores para su implementación y adaptabilidad.

Finalmente, el éxito de la implementación de este sistema de evaluación del desempeño dependerá de la disposición y colaboración, tanto de la Gerencia General como de la primera línea de jefaturas de la estructura organizacional. Se concluye que este proyecto cumplió con el objetivo general, el cual plantea establecer estándares formales de evaluación mediante un modelo de gestión del desempeño que permita generar información objetiva del personal interno de las distintas áreas para su proyección en la empresa en un plazo de 6 meses.

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Página web Transportes Apoquindo. [en línea] <<https://www.transportesapoquindo.cl/nosotros/>>
- [2] Página web Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones Gobierno de Chile. [en línea] <<https://www.mtt.gob.cl/>>
- [3] Base de datos de Transporte Público, abril 2021, Subsecretaría de Transportes Gobierno de Chile. [en línea] <<https://usuarios.subtrans.gob.cl/estadisticas/parques-vehiculares.html>>
- [4] Industria del Transporte y el almacenamiento, Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, LaMont Byrd. [en línea] <<https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+102.+Industria+del+transporte+y+el+almacenamiento>>
- [5] Mintzberg, Henry. (1990). La estructura de las organizaciones.
- [6] Fleitas S. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento.
- [7] Werther, W & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos; El capital humano de las empresas.
- [8] Hitt, M & Ireland, R & Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica; Competitividad y globalización.
- [9] Gil Flores, Javier. (2007). La evaluación de las competencias laborales.
- [10] Wayne, M & Robert, M. (2005). Administración de Recursos Humanos.
- [11] Mertens, Leonard. (1996). Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos.
- [12] Sampieri Hernández, Roberto. (2014). Metodología de la investigación.
- [13] Página Web Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. [en línea] <<https://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/productos/#perfiles-laborales>>
- [14] Página Web Organización Internacional del Trabajo. [en línea] <<https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>>
- [15] Página web Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Ley 20.267. [en línea] <<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=272829>>
- [16] Escobar, Bárbara. (2022). Plan estratégico Transportes Apoquindo.
- [17] ChileValora. Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. (2020). Manual de Estandarización de Competencias Laborales.
- [18] Página web Superintendencia de Seguridad Social. Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo SUSESISTAS21. [en línea] <[https://www.suseso.cl/606/articles-19640\\_archivo\\_01.pdf](https://www.suseso.cl/606/articles-19640_archivo_01.pdf)>

## 14. ANEXOS

### Anexo A: Preguntas entrevista estructurada para los colaboradores internos de “perfiles inexistentes”.

- ¿Cuál es el cargo que actualmente desempeña en la empresa Transportes Apoquindo?
- ¿Cuál es el objetivo final de las actividades que realiza en la empresa?
- Enumere y describa las actividades, tareas o funciones que realiza dentro de la empresa de acuerdo al cargo que actualmente desempeña. Indique un porcentaje del tiempo que dedica mensualmente en cada una de ellas.
- De lo anterior, ¿cuál diría usted que es la actividad, tarea o función principal de su cargo en la empresa?
- ¿Qué requisitos ve usted que demanda su cargo en la empresa?
- ¿Qué conocimientos importantes ve usted que requiere su cargo en la empresa?
- Señale cuales son las responsabilidades que exige su cargo.
- ¿Qué cargo ocupa su jefe directo?
- ¿Cuáles son las herramientas que normalmente utiliza para desempeñar su cargo?
- ¿Cuáles considera usted son sus principales habilidades y fortalezas?
- Señale que factores permiten que se logre el éxito en su cargo.
- Señale qué cosas harían que usted se sintiera más a gusto en su cargo. (Pregunta no obligatoria)
- Comentarios. Tiene algún comentario en relación a su cargo? (Pregunta no obligatoria)

**Elaboración propia.**

### Anexo B: Cuestionario electrónico Google form.



**Cuestionario de cargos Transportes Apoquindo.**

¡Bienvenido!

A continuación usted visualizará un conjunto de preguntas que permitirán conocer un poco más acerca de las características de su cargo en la empresa. Esta encuesta es anónima.

velasquez.sagues@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cuál es el cargo que actualmente desempeña en la empresa Transportes Apoquindo? \*

Tu respuesta

¿Cuál es el objetivo final de las actividades que realiza en la empresa? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Enumere y describa las actividades, tareas o funciones que realiza dentro de la empresa de acuerdo al cargo que actualmente desempeña. Indique un porcentaje del tiempo que dedica mensualmente en cada una de ellas. *EJEMPLO:*  
1) Responder vía mail dudas de clientes (35% del mes)  
2) Atender clientes presencialmente (65% del mes) \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

De lo anterior, ¿cuál diría usted que es la actividad, tarea o función principal de su cargo en la empresa? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué requisitos ve usted que requiere su cargo en la empresa? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué conocimientos importantes ve usted que requiere su cargo en la empresa? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Señale cuales son las responsabilidades que exige su cargo \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Qué cargo ocupa su jefe directo ?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las herramientas que normalmente utiliza para desempeñar su cargo? *Por ejemplo: Aquivoy, Excel, Word, Defontana, etc* \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuáles considera usted son sus principales habilidades y fortalezas? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Señale que factores permiten que se logre el éxito en su cargo \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Señale qué cosas harían que usted se sintiera más a gusto en su cargo. \*

Tu respuesta

Tiene algún comentario en relación a su cargo? (Pregunta no obligatoria) \*

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

**Elaboración propia.**

## Anexo C: Perfiles de cargo.

### Perfil de cargo

#### DATOS GENERALES DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b> Ejecutiva (o) de Convenios.
<b>Dependencia del cargo:</b> Jefa (e) Comercial.
<b>Área a la que pertenece el cargo:</b> Área Comercial.

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Objetivo del cargo:</b> Atender la cartera de clientes de la empresa para solucionar sus requerimientos contractuales.
<b>Requisitos del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Formación:</b> No específica.</li><li>● <b>Experiencia:</b> Dos años al menos en cargos relacionados con ventas o atención al cliente (excluyente).</li><li>● <b>Conocimientos:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Atención al cliente.</li><li>○ Herramientas Office nivel usuario.</li></ul></li><li>● <b>Habilidades:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Buena comunicación oral y escrita.</li><li>○ Excelentes relaciones interpersonales.</li><li>○ Trabajo en equipo.</li><li>○ Proactividad.</li><li>○ Multitasking.</li><li>○ Priorización de tareas.</li><li>○ Autonomía.</li></ul></li></ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Gestión del ciclo completo del cliente en relación a lo contractual.</li><li>● Contacto frecuente con los clientes para entender sus necesidades.</li><li>● Inquietudes de clientes.</li><li>● Cumplimiento de estándares de servicio y atención de clientes.</li><li>● Fidelización de clientes.</li><li>● Rentabilización de clientes.</li><li>● Aumento de las tasas de autoatención de los clientes.</li><li>● Aumento de los niveles de satisfacción de los clientes (NPS).</li></ul>

#### FUNCIONES

<b>Funciones principales del cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reunir documentación para las licitaciones.</li><li>2. Postular servicios de la empresa en licitaciones.</li><li>3. Apoyar en la generación de nuevos convenios.</li><li>4. Mantener las bases de datos actualizadas (convenio, funcionarios, centros de costo, etc.).</li><li>5. Mantener los contratos actualizados y digitalizados.</li><li>6. Gestionar documentos a solicitud de clientes (firma de OC, EDP, F30, etc.).</li><li>7. Administrar y actualizar los portales de licitación y de proveedores de clientes, referente a la documentación.</li><li>8. Atender a los requerimientos contractuales, administrativos u otros.</li><li>9. Brindar soporte a clientes en caso que lo requieran y generar reporte correspondiente.</li></ol>
---

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Apoyar a cobranzas con gestiones comerciales de clientes con deuda.
2. Apoyar a otras áreas con gestiones relacionadas a clientes.
3. Realizar gestiones comerciales adicionales a solicitud de jefatura.

Fecha última actualización:16/05/2023

**Perfil de cargo****DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Ejecutiva (o) de Atención a clientes.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) Comercial.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área Comercial.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**Objetivo del cargo:** Atender a los requerimientos de los clientes para mejorar la satisfacción y experiencia postventa.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** No específica.
- **Experiencia:** Dos años al menos en cargos relacionados a la atención al cliente (excluyente).
- **Conocimientos:**
  - Atención al cliente.
  - Herramientas Office nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Excelentes relaciones interpersonales.
  - Trabajo en equipo.
  - Proactividad.
  - Multitasking.
  - Priorización de tareas.
  - Capacidad crítica y analítica.
  - Autonomía.

**Responsabilidades:**

- Asesorar, asistir y brindar ayuda a los clientes a través de los distintos canales de atención.
- Cumplir con los estándares de calidad, políticas y procesos respecto a la atención de clientes.
- Mejorar la experiencia postventa del cliente.
- Cumplir los objetivos personales/del equipo de atención al cliente.
- Decisiones y soluciones ante problemas en los servicios, independiente el origen, ya sea por parte del conductor o del cliente.
- Fidelización de clientes.
- Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes (NPS).

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Responder reclamos a través de los canales definidos por la empresa.
2. Responder cotizaciones a través de los canales definidos por la empresa.
3. Realizar seguimientos de casos para brindar soluciones oportunas.
4. Tomar decisiones concretas frente a las problemáticas presentadas.
5. Entregar soluciones óptimas y oportunas frente a las problemáticas presentadas.
6. Derivar problemáticas a jefatura en los casos que corresponda.
7. Brindar soporte a clientes en caso que lo requieran y generar reporte correspondiente.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Atender las solicitudes y consultas de los clientes a través de los canales definidos por la empresa.
2. Derivar las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes a otras áreas o niveles de decisiones mayores.
3. Comunicar alcances a otras áreas, según corresponda cada caso.
4. Levantar información necesaria desde otras áreas en casos que se requiera, tales como disponibilidad de móviles, cantidad de vans, características de vehículos, etc.
5. Levantar información necesaria desde los conductores en los casos que se requiera, tales como dudas con algún servicio, eventualidades en los servicios, etc.
6. Generar reportes diarios con los registros de los casos de reclamos, con el fin de establecer estadísticas al respecto.
7. Generar oportunidades de venta de servicios, siempre que corresponda.
8. Reportar formalmente eventualidades en los servicios realizados a encargados de convenio.

Fecha última actualización:16/05/2023

## Perfil de cargo

## DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Asistente Comercial.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) Comercial.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área Comercial.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Administrar la cartera de clientes de la empresa para la captación, retención y fidelización de estos.

### Requisitos del cargo:

- **Formación:** No específica.
- **Experiencia:** Dos años al menos en cargos relacionados con ventas o atención al cliente (excluyente).
- **Conocimientos:**
  - Atención al cliente.
  - Herramientas Office nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Excelentes relaciones interpersonales.



- Persuasión y Negociación.
- Trabajo en equipo.
- Proactividad.
- Multitasking.
- Priorización de tareas.
- Autonomía.

**Responsabilidades:**

- Aumento de la cartera de clientes y cumplimiento metas de captación de clientes nuevos.
- Campañas de capacitación a clientes.
- Cumplimiento de estándares de calidad, políticas y procesos definidos por la empresa en la atención a clientes.
- Aumento de las tasas de autoatención de los clientes.

**FUNCIONES**

**Funciones principales del cargo:**

1. Gestionar el ciclo completo de generación de convenios, desde la captación hasta la activación en la plataforma.
2. Generar oportunidades de venta en las situaciones que lo ameriten.
3. Buscar y captar activamente nuevos clientes.
4. Solicitar y realizar seguimiento a evaluación financiera de potenciales clientes.
5. Reportar actualizaciones de la generación de nuevos convenios y sus progresos.
6. Gestionar y regularizar la firma de contratos.
7. Ingresar y parametrizar convenios nuevos en la plataforma.
8. Informar a clientes nuevos la habilitación y metodología de trabajo.
9. Responder a las solicitudes de potenciales clientes en cualquier requerimiento que necesiten.
10. Generar campañas de capacitaciones y orientaciones a los clientes para el uso de los canales digitales de la empresa.
11. Brindar soporte a clientes antiguos en caso que lo requieran y generar reporte correspondiente.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Participar en reuniones con clientes o potenciales clientes.
2. Realizar gestiones comerciales adicionales a solicitud de jefatura.
3. Apoyar a otros miembros del equipo en gestiones comerciales adicionales a solicitud de jefatura.
4. Derivar solicitudes a otras áreas en los casos que sea pertinente.

**Fecha última actualización:16/05/2023**

**Perfil de cargo**

**DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Analista de Nuevos negocios.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) Comercial.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área Comercial.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Diseñar, planificar e implementar proyectos de negocios para mejorar las utilidades de la empresa.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** Ingeniería Civil Industrial, Ingeniería Comercial o cualquier otra afín.
- **Experiencia:** En cargos relacionados con gestión y/o evaluación de proyectos de negocios (deseable).
- **Conocimientos:**
  - Evaluación de proyectos.
  - Excel nivel intermedio.
  - Python nivel bajo.
  - PowerBi nivel intermedio.
- **Habilidades:**
  - Proactividad
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Excelentes relaciones interpersonales.
  - Capacidad analítica y crítica.

**Responsabilidades:**

- Gestión y análisis de nuevos proyectos de negocios.
- Entregar y comunicar información relevante para proyectos.
- Cumplimiento de los plazos establecidos.
- Implementación de proyectos.

## FUNCIONES

**Funciones principales del cargo:**

1. Levantar información relevante para los proyectos de nuevos negocios.
2. Contextualizar información a la realidad de la empresa para la toma de decisiones.
3. Proponer nuevos modelos de negocio en los casos que corresponda.
4. Analizar información relevante para los proyectos de nuevos negocios.
5. Evaluar factibilidad económica, legal, técnica y operativa de proyectos de nuevos negocios.
6. Comunicar resultados de análisis y conclusiones para proyectos de nuevos negocios.
7. Liderar la implementación de nuevos negocios, en los casos que corresponda.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Participar en reuniones con actores influyentes de los proyectos o de coordinación en la empresa.
2. Salidas a terreno, tanto dentro como fuera de la Región.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

## DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Coordinador (a) de Administración y Servicios generales.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) de Administración y Finanzas.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Gestionar, liderar y supervisar los procesos del área de administración para asegurar el cumplimiento de emisión de factura a clientes, y recepción de facturas de móviles para su pago.

### Requisitos del cargo:

- **Formación:** Estudios profesionales o técnicos en administración y/o contabilidad.
- **Experiencia:** Desde 4 años o más en cargos similares liderando equipos.
- **Conocimientos:**
  - Administración del rubro de transportes.
  - Herramientas Office.
  - Atención a clientes.
  - Computación nivel usuario.
  - Procesos de facturación (deseable).
- **Habilidades:**
  - Liderazgo de equipos.
  - Resolución de conflictos.
  - Orientación a resultados.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Proactividad.
  - Capacidad de análisis.

### Responsabilidades:

- Revisión y supervisión de la aceptación de los servicios móviles en el sistema Aquivoy.
- Supervisión y apoyo de procesos de prefactura de servicios.
- Cumplir con los plazos de prefacturación de clientes.
- Recepción de facturas de móviles y proceso de pago en las fechas establecidas.
- Supervisión de servicios generales de aseo general
- Mantenimiento de inmuebles.
- Reemplazo de los asistentes administrativos en caso de ausencia o vacaciones.
- Cargos subordinados: Asistentes administrativos, Asistente de facturas y Aseo y mantención.

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Supervisar el procesamiento de servicios/voucher de cada convenio según corresponda.
2. Supervisar la prefactura de servicios de cada convenio según corresponda.
3. Supervisar la exportación de planillas de pre factura de convenios, con o sin requerimientos de revisión.
4. Supervisar la construcción de memorándums de convenios para la emisión de facturación.
5. Supervisar la generación de notas de crédito a clientes, en los casos que corresponda.
6. Solicitar la emisión de facturas a los móviles por los servicios realizados.
7. Recepcionar y verificar las facturas emitidas por los móviles.
8. Elaborar planillas con la información de los pagos a los móviles.
9. Cargar en el banco la información de los pagos a los móviles.
10. Gestionar mantenciones generales del inmueble.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Atender a móviles para modificación de servicios, dudas respecto a los pagos, reclamos, orientación y ayudas, o cualquier necesidad que requieran.
2. Atender a clientes ya sea vía mail o telefónica, respondiendo correos relacionados con la prefacturación, facturación u otras dudas respecto a órdenes de compra, centros de costos, etc.
3. Contactar a conductores para verificar la información de algún servicio en caso de ser necesario.
4. Contactar a conductores para recordar el envío de factura en caso de ser necesario.

5. Gestionar y realizar las compras de insumos de aseo e insumos de oficina.
6. Realizar cotizaciones de productos o servicios según las necesidades.
7. Establecer y mantener contactos de proveedores.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

#### DATOS GENERALES DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b> Asistente de Facturación.
<b>Dependencia del cargo:</b> Coordinador (a) de Administración y Servicios generales.
<b>Área a la que pertenece el cargo:</b> Área de Administración y Finanzas.

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Objetivo del cargo:</b> Emitir las facturas a cada cliente (convenio), con el fin de que estos realicen el pago por los servicios utilizados.
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Formación:</b> Estudios técnicos en administración y/o contabilidad.</li> <li>● <b>Experiencia:</b> En cargos relacionados con administración y facturación.</li> <li>● <b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Computación nivel usuario.</li> <li>○ Contables (deseable).</li> <li>○ Excel nivel intermedio (deseable).</li> <li>○ Sistema Defontana o cualquier otro sistema ERP.</li> <li>○ Sistema Aquivoy (deseable).</li> </ul> </li> <li>● <b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proactividad.</li> <li>○ Autonomía.</li> <li>○ Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>○ Capacidad resolutive.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Emisión de facturas a clientes.</li> <li>● Apoyo en el proceso de prefactura de servicios.</li> <li>● Notas de crédito y débito sobre procesos de facturación.</li> <li>● Ingreso de los pagos de clientes al sistema Defontana.</li> <li>● Verificación de recepción de facturas por parte de los clientes.</li> </ul>

#### FUNCIONES

<p><b>Funciones principales del cargo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir facturas a los clientes de los distintos convenios.</li> <li>2. Generar notas de crédito a clientes, en los casos que corresponda.</li> <li>3. Generar notas de débito a clientes, en los casos que corresponda.</li> <li>4. Atender a clientes vía telefónica en caso que se requiera, sobre todo para casos relacionados con la facturación.</li> <li>5. Verificar la recepción de facturas por parte de los clientes.</li> </ol>
---

6. Apoyar en la revisión de información de los servicios, tales como: centro de costo, fechas (que estén dentro del periodo) y tarifas.
7. Apoyar en el procesamiento de servicios/voucher de cada convenio.
8. Apoyar en la prefectura de los servicios de cada convenio.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Ingresar a clientes nuevos al sistema Defontana.
2. Atender a móviles para modificación de servicios o cualquier necesidad que requieran.
3. Recibir vales a los conductores y realizar la verificación de estos.
4. Realizar diligencias fuera de la empresa, tales como visitas a bancos, trámites de boletas en garantía, retiro de implementos/insumos para la empresa, visitas a notaría a entregar o retirar documentos, traslado de jefaturas, etc.

**Fecha última actualización:16/05/2023**

**Perfil de cargo**

**DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Asistente Administrativo - Convenios sin revisión.

**Dependencia del cargo:** Coordinador (a) de Administración y Servicios generales.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**Objetivo del cargo:** Generar el proceso de prefectura de cada cliente (convenio) en los plazos establecidos.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** Estudios técnicos en administración y/o contabilidad.
- **Experiencia:** En cargos relacionados con administración, facturación y atención al cliente.
- **Conocimientos:**
  - Computación nivel usuario.
  - Excel nivel básico.
  - Atención al cliente.
  - Sistema Defontana o cualquier otro sistema de ERP.
  - Sistema Aquivoy (deseable).
- **Habilidades:**
  - Proactividad.
  - Autonomía.
  - Capacidad para priorizar tareas y administrar el tiempo de manera efectiva.
  - Capacidad resolutive.

**Responsabilidades:**

- Clientes (convenios) que no requieren revisión de servicios en prefectura.
- Proceso de prefectura de servicios.
- Cumplir con los plazos de prefecturación.
- Servicios negativos (cuaderno de notas call center).

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Revisar y corregir información de los servicios, tales como: centro de costo, fechas (que estén dentro del periodo), tarifas o servicios por agregar (pendientes por alguna nota de crédito).
2. Retirar cuaderno de notas con los servicios negativos del área de operaciones (Call center).
3. Ingresar servicios negativos autorizados por el cliente al sistema Aquivoy, los cuales se encuentran anotados por el call center en un cuaderno de notas.
4. Procesar servicios/voucher de cada convenio.
5. Prefacturar servicios de cada convenio que no requieren revisión.
6. Exportar y enviar planillas de pre factura de convenios que no requieren revisión, mediante correo electrónico a los clientes que no requieren revisión de servicios.
7. Construir memorándums de convenios para la emisión de facturación.
8. Construir memorándums para notas de crédito a clientes, en los casos que corresponda.
9. Ingresar números de facturas al sistema Aquivoy.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Atender a clientes ya sea vía mail o telefónica, respondiendo correos relacionados con la prefacturación, facturación u otras dudas respecto a órdenes de compra, centros de costos, etc.
2. Contactar a conductores para verificar la información de algún servicio en caso de ser necesario.
3. Agregar centros de costos nuevos a los convenios existentes cuando corresponda.

Fecha última actualización:16/05/2023

## Perfil de cargo

### DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Asistente Administrativo - Convenios con revisión.

**Dependencia del cargo:** Coordinador (a) de Administración y Servicios generales.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Generar el proceso de prefactura de cada cliente (convenio) en los plazos establecidos.

#### Requisitos del cargo:

- **Formación:** Estudios técnicos en administración y/o contabilidad.
- **Experiencia:** En cargos relacionados con administración, facturación y atención al cliente.
- **Conocimientos:**
  - Computación nivel usuario.
  - Excel nivel básico.
  - Atención al cliente.
  - Sistema Defontana o cualquier otro sistema de ERP.
  - Sistema Aquivoy (deseable) .
- **Habilidades:**
  - Expresión escrita y/o redacción.
  - Proactividad.
  - Autonomía.
  - Capacidad para priorizar tareas y administrar el tiempo de manera efectiva.

- Capacidad resolutive.

**Responsabilidades:**

- Contacto directo con clientes que requieren revisión de servicios en prefectura.
- Proceso de prefectura de servicios.
- Cumplir con los plazos de prefecturación.
- Notas de crédito.

**FUNCIONES**

**Funciones principales del cargo:**

1. Revisar y corregir información de los servicios, tales como: centro de costo, fechas (que estén dentro del periodo), tarifas o servicios por agregar (pendientes por alguna nota de crédito).
2. Verificar en Transbank los pagos anticipados recibidos, en caso que el área comercial solicite la información.
3. Procesar servicios/vouchers de cada convenio.
4. Prefacturar servicios de cada convenio que requieren revisión.
5. Exportar planillas de pre factura de convenios que requieren revisión.
6. Crear y/o editar y enviar planillas de prefecturas mediante correo electrónico para clientes que requieran planillas especiales, y a la vez requieran revisión de servicios.
7. Recepción de aprobación de planillas de prefecturación por parte de clientes.
8. Construir memorándums de convenios para la emisión de facturación.
9. Consultar a clientes los motivos de facturas rechazadas y levantar la información respectiva para la emisión de notas de crédito o débito según corresponda.
10. Consultar por errores de tarifa, de convenio o de cualquier otro reclamo u observación, y levantar la información respectiva para la emisión de notas de crédito o débito según corresponda.
11. Ingresar números de facturas al sistema Aquívoy.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Revisar servicios que se encuentran en estado cancelados (deben estar en “estado anulados”) para no efectuar el cobro a clientes.
2. Atender a clientes ya sea vía mail o telefónica, respondiendo correos relacionados con la prefecturación, facturación u otras dudas respecto a órdenes de compra, centros de costos, etc.
3. Agregar centros de costos nuevos a los convenios existentes cuando corresponda.

**Fecha última actualización:16/05/2023**

**Perfil de cargo**

**DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Analista Contable.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) de Administración y Finanzas.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración y Finanzas.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**Objetivo del cargo:** Gestionar la información contable y financiera de la empresa para el manejo eficiente de los recursos económicos.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** Título profesional o técnico en Contador general o relacionados.
- **Experiencia:** Dos años o más en cargos relacionados a la contabilidad.
- **Conocimientos:**
  - Contables.
  - Tributarios.
  - Excel nivel intermedio.
  - Computación nivel usuario.
  - Sistemas de ERP nivel intermedio.
- **Habilidades:**
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Excelentes relaciones interpersonales.
  - Proactividad.
  - Capacidad analítica.
  - Trabajo en equipo.
  - Capacidad de planificación y organización.

**Responsabilidades:**

- Mantener la información contable actualizada y bajo los principios contables y normas internacionales o locales.
- Cuentas por pagar.
- Cumplimiento fiscal.
- Conciliaciones bancarias.

**FUNCIONES****Funciones principales del cargo:**

1. Recepcionar y registrar facturas de compra.
2. Realizar conciliación del Libro de compras con el Servicio de Impuestos Internos.
3. Gestionar el pago a proveedores.
4. Registrar movimientos contables.
5. Analizar cuentas contables.
6. Realizar conciliación bancaria.
7. Realizar cálculo de PPM.
8. Realizar declaración mensual formulario 29.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Apoyar en procesos o información respecto a auditorías.
2. Apoyar en entregas de información para entes fiscales.
3. Analizar la situación financiera de clientes para aprobación de créditos dentro de la empresa.

Fecha última actualización:16/05/2023

**Perfil de cargo****DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Encargada (o) de Recursos Humanos.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) de Administración y Finanzas.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración y Finanzas.



## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Gestionar y administrar los procesos de RRHH para contribuir al desarrollo y producción de la empresa.

### Requisitos del cargo:

- **Formación:** Título profesional o técnico en Administración de RRHH, Contador general o relacionados.
- **Experiencia:** Dos años o más en cargos relacionados a RRHH.
- **Conocimientos:**
  - Administración de RRHH.
  - Legislación laboral.
  - Cálculo de remuneraciones.
  - Herramientas office nivel intermedio.
  - Computación nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Liderazgo.
  - Comunicación asertiva.
  - Planificación y organización.
  - Proactividad.
  - Buena comunicación oral y escrita.
  - Excelentes relaciones interpersonales.
  - Flexibilidad al cambio.

### Responsabilidades:

- Asegurar la óptima ejecución de todas las actividades transaccionales de los colaboradores.
- Administrar los procesos de relaciones laborales y comunicaciones internas entre colaboradores y la empresa.
- Control del marcaje de asistencia de todas las áreas de trabajo.
- Representación de la empresa en toda entidad relacionada a los RRHH.
- Gestión del talento humano.
- Divulgación de información actualizada con respecto a las legislaciones laborales.
- Programas de capacitación.

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Procesar los pagos de remuneraciones de los colaboradores internos.
2. Generar contratos y finiquitos de los colaboradores.
3. Realizar el pago de cotizaciones previsionales de los colaboradores.
4. Realizar procesos de reclutamiento y selección de posibles prospectos, según las solicitudes realizadas por jefatura.
5. Promover relaciones laborales que apunten a mejorar la comunicación y el clima laboral.
6. Gestionar trámites de salud ocupacional y prevención de riesgos con la mutualidad.
7. Supervisar y verificar la asistencia en todas las áreas de trabajo.
8. Preparar informes mensuales, semestrales o anuales, según corresponda, con información actualizada respecto a la legislación laboral.
9. Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores y diseñar programas de capacitación.
10. Exigir el cumplimiento del marcaje para control de asistencia en todas las áreas.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Gestionar los documentos solicitados por los colaboradores.
2. Asistir a las citaciones de toda entidad relacionada a los RRHH.
3. Mantener la base de datos con la información actualizada de los colaboradores, así como también la información histórica clasificada y ordenada.
4. Informar a la Gerencia General de cualquier incumplimiento o falta a la ley laboral, cometida por cualquier otro jefe de área.
5. Asegurar el cumplimiento legal en todos los aspectos asociados a la Ley Laboral.
6. Implementar sistemas de control de asistencia en caso que se requiera.

7. Capacitar a los colaboradores en el uso de sistemas de control de asistencia, en los casos que corresponda.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

#### DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Encargada (o) de Cobranza.

**Dependencia del cargo:** Jefa (e) de Administración y Finanzas.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Administración y Finanzas.

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Cobrar a los clientes las facturas pendientes de pago con el fin de regularizar deudas.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** Estudios técnicos en administración y/o contabilidad.
- **Experiencia:** En cargos relacionados a administración y cobranzas.
- **Conocimientos:**
  - Computación nivel usuario.
  - Contables (deseable).
  - Excel nivel intermedio (deseable).
  - Sistema Defontana o cualquier otro sistema ERP.
- **Habilidades:**
  - Expresión escrita y/o redacción.
  - Proactividad.
  - Autonomía.
  - Capacidad de planificación y organización.

**Responsabilidades:**

- Mantener la información de cobranza actualizada.
- Cumplir con los plazos establecidos de cobranza.
- Administración de contabilidad de Transportes Apoquindo.

#### FUNCIONES

**Funciones principales del cargo:**

1. Identificar clientes con facturas vencidas de Transportes Nueva Apoquindo (TNA) y Transportes Apoquindo (TA).
2. Notificar a los clientes con facturas vencidas de TNA y TA, vía mail, de acuerdo a los plazos correspondientes y establecidos.
3. Elaborar reportes de cobranzas mensualmente.
4. Revisar estados de los pagos de los clientes en los bancos correspondientes.
5. Realizar cuadratura de ventas de acuerdo a las facturas realizadas mensualmente, versus lo que entrega el área de Administración, para TNA.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Registrar movimientos contables (ingresos, egresos) de TA en el sistema Defontana.

2. Ingresar pago de proveedores (móviles) de TA al sistema Defontana.
3. Ingresar pagos de clientes de TA y TNA al sistema Defontana.
4. Atender a los conductores que ingresan al área.
5. Vender insumos a los conductores (tales como talonarios de vales, pizarras, logos, etc).
6. Administrar el inventario de los insumos de los móviles de TA y TNA.
7. Avisar a jefatura la baja de stock de algunos de los insumos, en caso que corresponda.
8. Ingresar venta de insumos a contabilidad de TA y TNA.
9. Recibir el pago de las incorporaciones de móviles nuevos de TA y TNA.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

#### DATOS GENERALES DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b> Jefe (a) de Flota.
<b>Dependencia del cargo:</b> Subgerente (a) de Operaciones.
<b>Área a la que pertenece el cargo:</b> Área de Flota.

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<p><b>Objetivo del cargo:</b> Gestionar y liderar los procesos del área de flota para asegurar la disponibilidad de vehículos y con ello la ejecución de los servicios de traslado de manera óptima.</p>
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Formación:</b> Estudios profesionales o técnicos en administración, operaciones o transportes.</li> <li>● <b>Experiencia:</b> Desde 4 años o más en cargos similares liderando equipos.</li> <li>● <b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Operaciones del rubro Transportes.</li> <li>○ Gestión de procesos, Organización y Control de demanda.</li> <li>○ Herramientas Office.</li> <li>○ Computación nivel usuario.</li> </ul> </li> <li>● <b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liderazgo de equipos.</li> <li>○ Resolución de conflictos.</li> <li>○ Orientación a resultados.</li> <li>○ Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>○ Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>○ Proactividad.</li> <li>○ Capacidad de análisis y raciocinio lógico.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conductores de vehículos de la flota activa.</li> <li>● Mantener la información de flota activa actualizada.</li> <li>● Control de asistencia de flota activa en todos sus turnos.</li> <li>● Supervisión y evaluación de personal a cargo y flota activa.</li> <li>● Bloqueo y desbloqueo de móviles.</li> <li>● Incorporación y desvinculación de móviles.</li> <li>● Disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo de la operación de flota.</li> <li>● Mantener actualizado documento de “Reglamento interno de móviles” y darlo a conocer a la flota activa.</li> <li>● Cargos subordinados: Administrativos de flota y Recepcionista administrativa.</li> </ul>

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Verificar la operatividad de la plataforma tecnológica de los móviles.
2. Informar oportunamente a proveedor de plataforma tecnológica, en caso de inconvenientes o problemas, detallando la situación a la respectiva mesa de ayuda.
3. Controlar la asistencia de los móviles en todos sus turnos.
4. Supervisar los procesos de reclutamiento e ingreso de nuevos móviles y conductores, tanto de pasajeros como de encargo.
5. Realizar proceso de desvinculación de móviles.
6. Evaluar a móviles, según patrón de revisión, tanto en oficina central como en terreno.
7. Generar reuniones con móviles para evaluación de sus servicios, en casos que se requiera.
8. Gestionar planes de capacitación anuales para flota.
9. Gestionar planes de fidelización para flota, en los casos que corresponda.
10. Coordinar con conductores, vía telefónica o correo, temas operativos tales como solicitudes de clientes, quejas, reclamos, o algún otro problema que se presente.
11. Derivar problemas operativos que presenten los conductores al área de operaciones cuando así corresponda.
12. Generar reuniones con móviles para resolución de problemas en caso que así se requiera.
13. Establecer sanciones y aplicarlas cuando se requiera a móviles que no cumplen con las tareas asignadas y con reglamento interno.
14. Revisar producción semanal y mensual de móviles para efectos de auditoría.
15. Generar reportes mensuales con información de móviles ingresados, desvinculados, en trámite de ingreso, solicitudes de ingreso, sanciones, estado de revisiones y otros que requiera la Gerencia de Operaciones.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Responder oportunamente reclamos de mayor importancia, según corresponda (directores o gerencias de empresas).
2. Realizar planes de inducción a móviles que ingresan a flota, coordinados con operaciones.
3. Supervisar el control de inventario de activos (máquinas de pago, teléfonos, radios, etc).
4. Solicitar recursos necesarios para el desarrollo de la operación de flota.
5. Proponer y realizar modificaciones en los procesos del área.
6. Proponer y solicitar modificaciones de estructura organizacional.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

## DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Administrativo (a) de Flota.

**Dependencia del cargo:** Jefe (a) de Flota.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Flota.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Administrar los procesos y recursos del área de flota, con el fin de que contribuyan a la ejecución de los servicios de traslado de manera óptima.

### Requisitos del cargo:

- **Formación:** No específica.

- **Experiencia:** En cargos similares relacionados a gestión, apoyo administrativo y atención de conductores.
- **Conocimientos:**
  - Operaciones del rubro Transportes.
  - Herramientas Office.
  - Computación nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Resolución de conflictos.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Capacidad de análisis y raciocinio lógico.

**Responsabilidades:**

- Conductores de vehículos de la flota activa.
- Control de horarios de flota activa en todos sus turnos.
- Bloqueo y desbloqueo de móviles.
- Inventario de equipos de radio, teléfonos móviles y equipos para pago.
- Documentación administrativa del área de flota.

**FUNCIONES**

**Funciones principales del cargo:**

1. Controlar horarios de entrada y salida de móviles, para cada turno.
2. Controlar las asistencias, ausencias y desconexiones de los móviles en la plataforma, e informar a jefatura en caso que corresponda.
3. Bloquear y desbloquear móviles según criterios establecidos por jefatura.
4. Preparar documentación y licitaciones para el Ministerio de Transportes y telecomunicaciones o a SEREMITT en caso de que corresponda.
5. Realizar o apoyar la postulación a licitaciones en caso que corresponda.
6. Controlar el inventario de equipos de radio, teléfonos móviles y equipos para pago.
7. Revisar contratos de comodato de cada conductor.
8. Informar descuentos a flota, en los contratos de comodato, en caso que aplique.
9. Controlar los pagos a los seguros de asiento mediante una planilla de excel (checklist).
10. Planificar los móviles que estarán en los respectivos turnos para ejercer los servicios.
11. Informar turnos planificados al área de Operaciones.
12. Mantener un registro ordenado de toda la documentación de flota.
13. Ejecutar y llevar registro de las evaluaciones (checklist) a flota y conductores, tales como presentación personal, estado del vehículo, etc.
14. Atender presencial y remotamente a conductores, según sea la necesidad.
15. Atender posibles postulantes interesados en ingresar a la flota.
16. Realizar incorporaciones de nuevos móviles y conductores.
17. Realizar capacitaciones a nuevos móviles y conductores.
18. Realizar renovaciones a móviles y conductores, o derivarlas en caso que corresponda (Renovaciones de móviles en MTT).
19. Realizar desvinculación de móviles y conductores.
20. Responder y realizar seguimiento de solicitudes por parte de conductores, tales como permisos, vacaciones, reclamos, etc, e informarlas o derivarlas a jefatura según corresponda.
21. Atender llamadas telefónicas de móviles.
22. Derivar llamadas telefónicas de móviles al área pertinente, cuando corresponda.
23. Controlar el vencimiento de documentos de vehículos.
24. Informar el bloqueo de pagos a móviles por no devolución de equipos/activos al área de administración.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Realizar informes del área de flota para gerencia cuando se requiera (tales como, informes de flota activa, inactiva, bloqueados, con permisos, etc.).
2. Desarrollar propuestas para la incorporación de flota.
3. Proponer mejoras a los procesos existentes.

## Perfil de cargo

### DATOS GENERALES DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b> Recepcionista Administrativa.
<b>Dependencia del cargo:</b> Jefe (a) de Flota.
<b>Área a la que pertenece el cargo:</b> Área de Flota.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Objetivo del cargo:</b> Brindar una atención general al público y conductores que ingresan a la central.
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Formación:</b> No específica.</li> <li>● <b>Experiencia:</b> En cargos similares relacionados con recepción y atención de clientes.</li> <li>● <b>Conocimientos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Computación nivel usuario.</li> <li>○ Atención a clientes.</li> </ul> </li> <li>● <b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Excelente dicción.</li> <li>○ Buena comunicación y expresión oral.</li> <li>○ Dinamismo.</li> <li>○ Cordialidad.</li> <li>○ Tolerancia.</li> <li>○ Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>○ Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención del teléfono y puerta principal.</li> <li>● Conductores y posibles interesados en ingresar a la flota de móviles de la empresa.</li> <li>● Documentos de conductores que ingresan o posibles interesados en ingresar a la flota de la empresa.</li> <li>● Materiales de apoyo a conductores (credencial, letrero, vales, etc.).</li> </ul>

### FUNCIONES

<p><b>Funciones principales del cargo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender todas las llamadas que llegan vía telefónica a la central.</li> <li>2. Atender a todo el público y conductores que ingresan a la central por la puerta principal.</li> <li>3. Agendar entrevistas con conductores que así lo requieran.</li> <li>4. Agendar entrevistas con posibles interesados en ingresar a la flota de móviles de la empresa.</li> <li>5. Atender y contactar posibles futuros postulantes interesados en ingresar a la flota que consultan vía presencial, por página web, yapo o mail.</li> </ol>
--

<p><b>Funciones secundarias del cargo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir documentos de conductores que ingresan a la flota de la empresa.</li> <li>2. Recibir documentos de posibles interesados en ingresar a la flota de móviles de la empresa.</li> </ol>
--

3. Solicitar materiales de apoyo a conductores (credencial, letrero, vales, etc.) en caso de ser necesario.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

#### DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Jefe (a) de Operaciones.

**Dependencia del cargo:** Subgerente (a) de Operaciones.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Operaciones.

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Supervisar las funciones y correcta operación de los cargos subalternos para asegurar la continuidad operacional.

##### Requisitos del cargo:

- **Formación:** Estudios profesionales o técnicos en administración, operaciones o transportes.
- **Experiencia:** Desde 4 años o más en cargos similares liderando equipos.
- **Conocimientos:**
  - Operaciones del rubro Transportes.
  - Gestión de procesos, Organización y Control de demanda.
  - Herramientas Office.
  - Atención a clientes.
  - Computación nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Liderazgo de equipos.
  - Resolución de conflictos.
  - Orientación a resultados.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Proactividad.
  - Capacidad de análisis y raciocinio lógico.

##### Responsabilidades:

- Correcta operación de cada uno de los turnos diseñados para dar continuidad a la operación.
- Supervisión y evaluación de personal a cargo.
- Control de turnos mensuales y horarios de flota diurna y nocturna.
- Decisiones ante días de contingencias (paro, manifestaciones, eventos, servicios, feriados, etc.).
- Cargos subordinados: Jefes de turnos, Control interno, Ejecutiva de confirmación de vuelos, Ejecutiva de reservas, Operadores telefónicos y Radioperadores.

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Supervisar responsabilidades y funciones de jefes y encargados de turno.
2. Supervisar funciones del área de locución, operador telefónico, ejecutiva de correo y ejecutiva de confirmación de vuelo.
3. Supervisar concentración de reservas según servicios y días de alta demanda, en casos como:
  - a. Control de subidas AMB , miércoles y jueves en las tardes.
  - b. DHF lunes y martes en la madrugada.
  - c. Control de servicio de salida a turno intermedio.
  - d. Otros.
4. Planificar y coordinar los turnos mensuales de los trabajadores internos para la operación.
5. Controlar los horarios de la flota diurna y nocturna.
6. Controlar los diversos estados de las reservas con los móviles.
7. Atender reclamos y consultas de conductores y pasajeros en forma presencial o telefónicamente.
8. Informar a RRHH los turnos semanales e información relevante del personal interno de operaciones.
9. Realizar evaluaciones mensuales al personal a su cargo, según corresponda.
10. Generar informes e indicadores de gestión, en coordinación con jefatura.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Informar oportunamente a proveedor de plataforma tecnológica, en caso de inconvenientes o problemas, detallando la situación a la respectiva mesa de ayuda.
2. Responder a reclamos de mayor importancia según corresponda (directores o gerencias de empresas).
3. Solicitar recursos necesarios para el desarrollo de la operación.
4. Proponer y realizar modificaciones en los procesos del área.
5. Proponer y solicitar modificaciones de estructura organizacional.

Fecha última actualización:16/05/2023

### Perfil de cargo

## DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Jefe (a) de Turno.

**Dependencia del cargo:** Jefe (a) de Operaciones.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Operaciones.

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Garantizar el funcionamiento óptimo y efectivo del turno asignado para entregar el mejor servicio en cada solicitud.

### Requisitos del cargo:

- **Formación:** Estudios profesionales o técnicos en administración, operaciones o transportes.
- **Experiencia:** En cargos similares liderando equipos, en planificación y transporte, idealmente de pasajeros.
- **Conocimientos:**
  - Operaciones del rubro Transportes y/o pasajeros (deseable).



- Herramientas Office.
- Atención a clientes.
- Computación nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Liderazgo de equipos.
  - Resolución de conflictos.
  - Orientación a resultados.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.

**Responsabilidades:**

- Correcta operación del personal a cargo para dar continuidad a los procesos.
- Contar con el personal necesario en cuanto a cantidad y funciones requeridas de su turno.
- Control de asistencia y atrasos del personal, en su turno.
- Contar con recursos y equipos necesarios para el desarrollo de la operación.
- Contingencias o situaciones especiales ocurridas en los turnos asignados.
- Pre asignaciones que correspondan para los servicios del turno siguiente y subsiguiente.
- Cargos subordinados: Ejecutiva de confirmación de vuelos, Ejecutiva de reservas, Operadores telefónicos y Radioperadores.

**FUNCIONES**

**Funciones principales del cargo:**

1. Controlar asistencia y atrasos del personal, en su turno.
2. Controlar que cada cargo realice sus funciones asignadas y se encuentren en su puesto de trabajo.
3. Informar al Jefe de flota (o a quien se designe) en cuanto a disponibilidad de móviles, indicando casos de atrasos, retiro o inasistencia en sus respectivos turnos.
4. Revisar asignaciones a servicios DHF, 3° ficheros y subidas de aeropuerto, para corroborar que estén correctas.
5. Realizar restricciones de horario y servicio en plataforma de servicios, en caso de que corresponda, realizando ello con los respaldos necesarios.
6. Informar a jefatura, al final de cada turno, todas las contingencias ocurridas en su turno, tanto del personal, de móviles, de clientes o de servicios.
7. Revisar servicios y estados constantemente durante su turno.
8. Llevar control de errores de personal a su cargo, en la hoja de vida de cada funcionario, registrando detalles de lo ocurrido, considerando para ello también la realización de escuchas telefónicas de forma aleatoria.
9. Informar al jefe de turno siguiente, de situaciones a las cuales se les debe dar continuidad, atención, seguimiento o información que sea relevante indicar.
10. Realizar pre asignaciones que correspondan para los servicios del turno siguiente y subsiguiente.
11. Informar ante accidente de móvil, con detalle de lo ocurrido, según formato establecido, a ejecutivos de Control Interno, Flota y Jefatura.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Solicitar a jefatura recursos y equipos necesarios para el desarrollo de la operación.
2. Revisar tarjetas de asistencia del personal e informar novedades en el informe diario.
3. Gestionar los correos cuando la Ejecutiva de reservas haya finalizado su turno o no se encuentre disponible.
4. Informar por el canal respectivo, ante problemas con la plataforma tecnológica, contactando al proveedor en caso de que corresponda.
5. Apoyar la gestión del Jefe de Operaciones según sea solicitado.

**Fecha última actualización:16/05/2023**

## Perfil de cargo

### DATOS GENERALES DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b> Ejecutivo (a) Control Interno.
<b>Dependencia del cargo:</b> Jefe (a) de Operaciones.
<b>Área a la que pertenece el cargo:</b> Área de Operaciones.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Objetivo del cargo:</b> Gestionar el respaldo operacional para servicios clasificados como importantes o especiales, así como los demás servicios del área, con el fin de asegurar la continuidad de los procesos.
<b>Requisitos del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Formación:</b> Estudios profesionales o técnicos en administración, operaciones o transportes.</li><li>● <b>Experiencia:</b> En cargos relacionados con atención a clientes, cotizaciones y reclamos.</li><li>● <b>Conocimientos:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Atención al cliente.</li><li>○ Mapa, calles y ubicaciones de la Región Metropolitana (y otras regiones si corresponde).</li><li>○ Computación nivel usuario.</li></ul></li><li>● <b>Habilidades:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Cordialidad.</li><li>○ Resolución de conflictos.</li><li>○ Orientación a resultados.</li><li>○ Capacidad de trabajo bajo presión.</li><li>○ Capacidad de cálculo de tiempos y distancias.</li><li>○ Autonomía.</li></ul></li></ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Servicios de alta importancia.</li><li>● Servicios de requerimientos especiales o personalizados.</li><li>● Temas operacionales respecto a solicitudes de servicio al cliente.</li><li>● Conocimientos de la disponibilidad de vehículos.</li><li>● Conocimientos de las características de cada vehículo (tamaños, capacidades, etc).</li><li>● Cumplimiento de funciones e indicaciones encomendadas por jefatura, dentro de su ámbito de responsabilidad.</li><li>● Actuar con probidad en cada asignación y pre asignación de servicios.</li><li>● Mantener en todo momento un trato cordial y respetuoso hacia los móviles, clientes, jefaturas y equipo de trabajo.</li></ul>

### FUNCIONES

<b>Funciones principales del cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Atender e ingresar la reserva de servicios habituales importantes o de requerimientos especiales, tales como:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Traslado de personal importante (directivas de empresas, gerentes, socios, etc.).</li><li>b. Servicios donde clientes solicitan conductores específicos.</li><li>c. Servicios donde clientes solicitan conductores con características específicas (por ejemplo manejo de idiomas).</li><li>d. Servicios donde clientes solicitan vehículos con características especiales.</li><li>e. Servicios que requieren de una planificación y logística.</li><li>f. Servicios destinados a eventos.</li><li>g. Servicios que requieren manejar un listado de pasajeros.</li></ol></li></ol>
--

- h. Otros.
2. Coordinar conductores para servicios habituales importantes o de requerimientos especiales.
  3. Asignar conductores para servicios habituales importantes o de requerimientos especiales.
  4. Realizar seguimiento y atención a todo el proceso de los servicios habituales importantes o de requerimientos especiales, desde su reserva hasta la finalización.
  5. Gestionar respaldo de solicitudes a petición externa o interna.
  6. Apoyar al área de locución en la asignación y distribución de vehículos, de acuerdo a los requerimientos de los clientes, cuando así lo decide jefatura.
  7. Revisar ingresos de reservas de servicios importantes o de requerimientos especiales, ya sea telefónicamente como por correo.
  8. Apoyar con información de respaldo de servicios al área de administración.
  9. Evaluar la disponibilidad de vehículos de acuerdo a los requerimientos informados por los clientes en las cotizaciones enviadas a servicio al cliente.
  10. Responder operativamente respecto ciertas solicitudes de servicio al cliente, en caso que corresponda.
  11. Entregar información respecto a las reservas de servicios importantes o de requerimientos especiales, a quien lo requiera, en los casos que corresponda. (información de vehículos para cotizaciones y servicios especiales).

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Atender procesos que operativamente no han sido completados o que están pendientes, respecto a los servicios. (Por ejemplo, servicios pendientes de información de centros de costo, cobrar servicios pendientes de pago, etc.)
2. Atender a los móviles en sus diversos requerimientos o solicitudes (tales como, modificación de tarifas, servicios pendientes a cobrar, asignación de pasajeros habituales, etc.).
3. Apoyar a otras áreas en temas relacionados a reclamos, por sobre todo de clientes de servicios clasificados como importantes o especiales.
4. Apoyar a las otras áreas con información de la disponibilidad de vehículos.
5. Enviar datos de conductores a clientes en caso que se requieran para servicios. (tales como, servicios anticipados, accesos a lugares como faenas, etc.).

**Fecha última actualización:16/05/2023**

**Perfil de cargo**

**DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Radio Operador (a).

**Dependencia del cargo:** Jefe (a) de Operaciones y Jefe (a) de Turno.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Operaciones.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**Objetivo del cargo:** Asignar y Pre asignar a los móviles disponibles de acuerdo a los registros de reserva de servicios en la plataforma, con el fin de que lleguen a su destino a la hora y dirección correcta.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** No específica.
- **Experiencia:** En cargos relacionados a la locución y planificación de ruta.
- **Conocimientos:**
  - Computación nivel usuario.
  - Mapa, calles y ubicaciones de la Región Metropolitana (y otras regiones si corresponde).
- **Habilidades:**
  - Capacidad de cálculo de tiempos y distancias.
  - Capacidad de trabajar bajo presión.

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad resolutive.
- Autonomía.

**Responsabilidades:**

- Correcta asignación y pre asignación de los móviles disponibles.
- Llegada del móvil a su destino (intermedio y/o final) a la hora y dirección correcta, solicitada por el cliente.
- Consideración de variables diarias dentro del proceso de asignación, tales como horas peak, días festivos, contingencias u otro informado por el jefe de turno.
- Consideración en las asignaciones, con los servicios alejados, terceros ficheros, tanto de su turno, como del turno siguiente y los del día siguiente.
- Hacer uso de forma adecuada tanto de la frecuencia radial como de la frecuencia Premium.
- Actuar con probidad en cada asignación y pre asignación de servicios.
- Mantener en todo momento un trato cordial y respetuoso hacia los móviles, clientes, jefaturas y equipo de trabajo.

**FUNCIONES**

**Funciones principales del cargo:**

1. Realizar pre asignación de móviles, durante todo el turno, según asigne el Jefe de turno considerando en ello:
  - a. DHF
  - b. Tercer Fichero
  - c. Habituales
  - d. Bajadas y subidas de aeropuerto.
2. Asignar móviles a servicios, con el tiempo oportuno y suficiente para cumplir con los requerimientos del convenio/cliente, tomando como base, la sugerencia del móvil indicada por la plataforma “Aquí voy”.
3. Confirmar y controlar los diversos estados de las reservas con los móviles: éstos, deben indicar ubicación, en camino, posición, ruta, etc.
4. Verificar con los conductores cuando no hayan dado paso al estado correspondiente en la plataforma (cambio de colores).
5. Informar de forma oportuna a su Jefatura directa, en caso de inconveniente, situación o conflicto que se presente durante la asignación de móviles, o durante el turno.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Dar lectura por ambas frecuencias de turnos de fines de semana o festivos, así como cualquier información de importancia que se le indique, en caso que corresponda y según necesidad indicada por jefatura.
2. Informar a su jefatura directa cualquier permiso o situación que informe un móvil por frecuencia o a través de la plataforma.
3. Informar de alerta de negativa por parte de un móvil para cumplir servicio o si el móvil distante del servicio no quiere trabajar.
4. Informar o reportar en caso de alguna anomalía, función de error o mejora de la plataforma “Aquí voy”.

**Fecha última actualización:16/05/2023**

## Perfil de cargo

### DATOS GENERALES DEL CARGO

<b>Nombre del cargo:</b> Operadora (o) Telefónica (o).
<b>Dependencia del cargo:</b> Jefe (a) de Turno.
<b>Área a la que pertenece el cargo:</b> Área Operaciones.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Objetivo del cargo:</b> Recepcionar las llamadas telefónicas de los clientes para el registro, consulta o modificación de las solicitudes en la plataforma.
<b>Requisitos del cargo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Formación:</b> No específica.</li><li>● <b>Experiencia:</b> Atención a clientes, call center y/o plataformas telefónicas.</li><li>● <b>Conocimientos:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Atención al cliente.</li><li>○ Computación nivel usuario.</li></ul></li><li>● <b>Habilidades:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Excelente dicción.</li><li>○ Dinamismo.</li><li>○ Cordialidad.</li><li>○ Capacidad resolutive.</li><li>○ Autocontrol, ante situaciones de conflicto.</li><li>○ Orientación en servicio al cliente.</li><li>○ Capacidad de trabajo en equipo.</li><li>○ Capacidad de trabajo bajo presión.</li></ul></li></ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Cumplir con el horario de turno asignado.</li><li>● Cumplir con las metas propuestas por jefatura en relación a la recepción de llamadas recibidas.</li><li>● Cumplimiento del “script Call Center” en cada atención.</li><li>● Tener en <b>TODO</b> momento una actitud cordial y amable hacia cliente/pasajero.</li><li>● Cumplimiento de funciones e indicaciones encomendadas por jefatura, dentro de su ámbito de responsabilidad.</li></ul>

### FUNCIONES

<b>Funciones principales del cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Contestar la totalidad de llamadas disponibles (en cola) en la plataforma telefónica.</li><li>2. Ingresar, modificar o cancelar un determinado servicio o reserva, previa indicación de cliente o convenio.</li><li>3. Registrar y confirmar todos los datos de un determinado pasajero, previo a finalización de llamada.</li><li>4. Informar a móviles de la cancelación o modificación de un servicio, que se encuentre (pre) asignado, en caso de que corresponda.</li><li>5. Informar de forma oportuna a un cliente/pasajero cuando exista una demora en un servicio determinado.</li><li>6. Atender llamadas de conductores para resolver dudas o problemas en casos que correspondan.</li><li>7. Derivar llamadas (internas o externas) en caso de que corresponda al área correcta (flota, control interno, etc.).</li><li>8. Validar y confirmar datos de una determinada reserva, sea DHF (retorno) , 3° fichero u otro que lo requiera y clasifique como especial.</li><li>9. Atender y considerar indicaciones de jefatura para el registro de servicios, ante casos como:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Tiempos de demora por tráfico.</li></ol></li></ol>
---

b. Variación en la disponibilidad de flota/móviles.

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Realizar confirmaciones de vuelos y modificar reservas en caso de que corresponda.
2. Apoyar en el ingreso de reservas recibidas por correo a la plataforma.
3. Apoyar la gestión del respectivo turno, en caso de estar capacitada y autorizada por Jefatura.
4. Realizar apoyo, entrenamiento o capacitación al nuevo personal que se incorpore.
5. Proponer modificaciones al “script Call Center” en caso de que corresponda.
6. Informar en caso de falencias de plataformas tecnológicas.
7. Informar y retroalimentar a su jefatura ante cualquier anomalía detectada en su turno, ya sea relacionada a cliente, flota, o personal interno.
8. Informar oportunamente a su jefatura directa en caso de accidente o incidencia laboral.

**Fecha última actualización:16/05/2023**

**Perfil de cargo**

**DATOS GENERALES DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Ejecutiva (o) de Reservas.

**Dependencia del cargo:** Jefe (a) de Operaciones y Jefe (a) de Turno.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Operaciones.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

**Objetivo del cargo:** Recepcionar y agendar todas las solicitudes de reserva enviadas por los clientes mediante el canal de correo electrónico para su registro en la plataforma.

**Requisitos del cargo:**

- **Formación:** No específica.
- **Experiencia:** En atención a clientes y digitación.
- **Conocimientos:**
  - Atención a clientes
  - Dactilografía o mecanografía (deseable).
  - Computación nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Expresión escrita y/o redacción.
  - Orientación en servicio al cliente.
  - Capacidad de trabajo en equipo.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Capacidad resolutive.
  - Autonomía.

**Responsabilidades:**

- Solicitudes de reservas mediante el canal de correo electrónico de la dirección de correo asignada.
- Cumplir con el horario de turno asignado.
- Tener en **TODO** momento una actitud cordial y amable hacia cliente.

- Cumplimiento de funciones e indicaciones encomendadas por jefatura, dentro de su ámbito de responsabilidad.

## FUNCIONES

### Funciones principales del cargo:

1. Registrar en la plataforma de solicitudes los servicios requeridos por los clientes mediante el canal de correo electrónico, completando todos los campos necesarios de manera correcta.
2. Informar de forma escrita al cliente del número de reserva registrado en plataforma una vez realizada esta, respondiendo a la solicitud vía mail inicialmente enviada por el cliente.
3. Solicitar información faltante al cliente, en caso de que se requiera, para completar todos los campos necesarios en la solicitud de servicio.
4. Informar la llegada de solicitudes masivas (planillas) de clientes, que deban ser ingresadas.
5. Informar a jefatura correspondiente, el último registro ingresado a plataforma de reservas una vez que finalice su turno.

### Funciones secundarias del cargo:

1. Apoyar la recepción de llamadas telefónicas, en caso que Jefatura o Encargado autorizado lo solicite. Para este caso, debe regirse según script correspondiente.
2. Informar a jefatura ante inconvenientes con la plataforma de solicitudes.

Fecha última actualización:16/05/2023

## Perfil de cargo

### DATOS GENERALES DEL CARGO

**Nombre del cargo:** Ejecutiva (o) de Confirmación de vuelos.

**Dependencia del cargo:** Jefe (a) de Operaciones, Jefe (a) de Turno.

**Área a la que pertenece el cargo:** Área de Operaciones.

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Objetivo del cargo:** Confirmar las reservas de servicios que tienen su origen o destino, hacia o desde el Aeropuerto de Santiago, con el fin de ajustar horarios de las reservas con el de los vuelos del pasajero/cliente.

#### Requisitos del cargo:

- **Formación:** No específica.
- **Experiencia:** En atención al cliente y call center.
- **Conocimientos:**
  - Atención a clientes.
  - Computación nivel usuario.
- **Habilidades:**
  - Orientación en servicio al cliente.
  - Capacidad de trabajo en equipo.
  - Capacidad de trabajo bajo presión.
  - Capacidad resolutive.
  - Buena comunicación.

- Autonomía.

**Responsabilidades:**

- Solicitudes de reservas asociadas a llegadas o salidas desde el aeropuerto de Santiago.
- Modificaciones en los horarios de los servicios, según lo señalado por cada pasajero, así como también, según las modificaciones de cada vuelo asociado.
- Cumplir con el horario de turno asignado.
- Tener en **TODO** momento una actitud cordial y amable hacia cliente en caso de comunicación.
- Niveles de satisfacción de los clientes/pasajeros frente a dudas o consultas que estos presenten.
- Cumplimiento de funciones e indicaciones encomendadas por jefatura, dentro de su ámbito de responsabilidad.

**FUNCIONES****Funciones principales del cargo:**

1. Identificar aquellos servicios agendados, que estén asociados a llegadas o salidas desde el aeropuerto de Santiago (generalmente descrito como “Comodoro Arturo Merino Benítez”).
2. Confirmar con el pasajero, todo servicio cuyo destino sea el aeropuerto. Corroborando para ello:
  - a. Pasajero y convenio.
  - b. Día y hora.
  - c. Dirección de origen.
3. Identificar en cada servicio, cuyo origen sea el aeropuerto, el vuelo asociado a cada reserva y confirmar su hora de arribo o llegada, a través de la información disponible en sitios tales como:
  - a. Página web del Aeropuerto de Santiago o DGAC.
  - b. Página web de la aerolínea respectiva.
  - c. Búsqueda de vuelos, por buscador (google flyradar, u otro).
  - d. Otro medio disponible, informado por el jefe de turno.
4. Modificar horario de reservas asociadas al aeropuerto, según información obtenida y solo en casos que correspondan.
5. Realizar confirmaciones de tercer fichero (para servicios de retorno hacia RM).

**Funciones secundarias del cargo:**

1. Apoyar en la confirmación y asignación de servicios diarios y/o habituales con pasajeros, en caso que corresponda y autorizados previamente por Jefatura respectiva.
2. Apoyar la recepción de llamadas telefónicas, en caso que Jefatura o Encargado autorizado, lo solicite. Para este caso, debe regirse según script correspondiente.
3. Informar a jefatura ante inconvenientes con la plataforma de solicitudes.

Fecha última actualización:16/05/2023

---

**Elaboración propia.**



## Anexo D: Sistemas de evaluación del desempeño.

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>			<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>						
Área: Comercial.	Nombre del Cargo: Ejecutiva (o) de Convenios.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Atender la cartera de clientes de la empresa para solucionar sus requerimientos contractuales.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Postular los servicios de la empresa en licitaciones.	ECL 1.1: Reunir la documentación necesaria para los requisitos de la postulación.	La documentación reunida coincide con la requerida para el proceso de postulación a licitación.							
	ECL 1.2: Postular en las fechas publicadas establecidas para realizar la postulación.	La postulación a la licitación se realiza previo a las fechas límite establecidas.							
	ECL 1.3: Aumentar la cantidad de licitaciones aprobadas con el fin de aumentar la venta de servicios.	La cantidad de licitaciones aprobadas cumple con la meta propuesta por la empresa.							
UCL 2: Gestionar las necesidades y requerimientos contractuales de los clientes.	ECL 2.1: Actualizar bases de datos con la información respectiva de los clientes (convenio, funcionarios, centros de costo, etc.) ya sea editando, agregando o eliminando información semanalmente.	Las bases de datos se encuentran completamente actualizadas con la información pertinente.							
	ECL 2.2: . Actualizar y digitalizar los contratos de los clientes semanalmente.	Los contratos se encuentran completamente actualizados y digitalizados.							
	ECL 2.3: Atender a los requerimientos contractuales, administrativos u otros de los clientes.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con su respuesta.							
	ECL 2.4: Gestionar documentos a solicitud de clientes.	La gestión del documento (firma de OC, EDP, F30, etc.) se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, resultando en clientes satisfechos con la gestión.							

UCL 3: Responder a las solicitudes de asistencia respecto a la plataforma tecnológica que demandan los clientes.	ECL 3.1: Brindar soporte inmediato a clientes en caso que lo requieran.	El soporte brindado se cumple en un tiempo inmediato, con la información precisa y completa, permitiendo que el cliente continúe con su proceso en el momento sin retrasos.							
	ECL 3.2: Generar reportes de los soportes realizados a clientes.	Se generan reportes en línea a tiempo real de cada soporte realizado, con la información completa solicitada por jefatura, con el fin de tener un registro de los clientes y sus necesidades.							
UCL 4: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	ECL 4.1: Respetar al cliente en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.							
	ECL 4.2: Resolver el problema o necesidad planteado por el cliente.	El colaborador cumple con los conocimientos necesarios para resolver el problema o necesidad del cliente, aumentando la efectividad de la atención.							
	ECL 4.3: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes (NPS).	Los niveles de satisfacción de clientes (NPS) cumplen con las metas establecidas por la empresa.							
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>			<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>						
Área: Comercial.	Nombre del Cargo: Ejecutiva (o) de Atención a clientes.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Atender a los requerimientos de los clientes para mejorar la satisfacción y experiencia postventa.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
	ECL 1.1: Atender oportunamente los reclamos realizados por los clientes.	Se realiza atención a los reclamos en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, con el fin de disminuir los tiempos de respuesta.							

UCL 1: Gestionar los reclamos realizados por clientes.

	ECL 1.2: Elaborar soluciones a reclamos realizados por los clientes.	Se realizan las investigaciones necesarias para recopilar la información acerca del caso con el fin de tomar decisiones concretas y adecuadas frente al reclamo. Dentro de esto se incluye la comunicación con otras áreas y con los conductores, en los casos que se requiera (dudas con algún servicio, eventualidades en los servicios, etc.)																						
	ECL 1.3: Entregar soluciones frente a los reclamos realizados por los clientes.	La solución entregada es óptima y oportuna frente al reclamo, brindando las compensaciones necesarias o entregando la información precisa y relevante con el fin de aclarar dudas, resultando en un cliente conforme y satisfecho.																						
	ECL 1.4: Derivar reclamos realizados por los clientes.	El reclamo es derivado, solo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.																						
	ECL 1.5: Realizar seguimiento a los reclamos realizados por los clientes.	Se realiza un seguimiento al reclamo, sólo en caso que corresponda, hasta su resolución, con el fin de entregar una solución más óptima.																						
	ECL 1.6: Generar reportes de los reclamos realizados por los clientes.	Se generan reportes en línea a tiempo real de cada reclamo gestionado, con la información completa solicitada por jefatura, con el fin de tener un registro de estos y generar estadísticas.																						
	UCL 2: Gestionar las cotizaciones solicitadas por clientes	ECL 2.1: Atender las cotizaciones solicitadas por los clientes.	Se realiza atención a la cotización en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa.																					
ECL 2.2: Levantar información de acuerdo a la cotización solicitada por el cliente.		Se levanta la información necesaria de acuerdo a la cotización solicitada (tales como disponibilidad de móviles, cantidad de vans, características de vehículos, tarifas, kms, costos, etc.), comunicándose incluso con otras áreas si es pertinente, realizando los cálculos necesarios con el fin de entregar una respuesta completa y detallada.																						
ECL 2.3: Entregar respuesta a la cotización solicitada por el cliente.		La respuesta a la cotización solicitada contiene toda la información precisa y relevante.																						

UCL 3: Gestionar otros requerimientos postventa solicitados por los clientes	ECL 3.1: Atender a los requerimientos postventa de los clientes.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con la respuesta.							
	ECL 3.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas por los clientes.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.							
UCL 4: Responder a las solicitudes de asistencia respecto a la plataforma tecnológica que demandan los clientes.	ECL 4.1: Brindar soporte inmediato a clientes en caso que lo requieran.	El soporte brindado se cumple en un tiempo inmediato y con la información precisa y completa, permitiendo que el cliente continúe con su proceso en el momento sin retrasos.							
	ECL 4.2: Generar reportes de los soportes realizados a clientes.	Se generan reportes en línea a tiempo real de cada soporte realizado, con la información completa solicitada por jefatura, con el fin de tener un registro de los clientes y sus necesidades.							
UCL 5: Reportar eventualidades en los servicios realizados a encargados de convenio.	ECL 5.1: Generar informes para los encargados de convenio.	En los casos que corresponda, se generan informes con la información precisa y relevante de la eventualidad ocurrida con el fin de comunicar y aclarar dudas.							
	ECL 5.2: Enviar informe a encargados de convenio.	Se envía el informe oportunamente, cumpliendo con los plazos establecidos por la empresa.							
UCL 6: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	ECL 6.1: Respetar al cliente en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.							
	ECL 6.2: Resolver el problema o necesidad planteado por el cliente.	El colaborador interno cumple con los conocimientos necesarios para resolver el problema o necesidad del cliente, aumentando la efectividad de la atención.							
	ECL 6.3: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes (NPS).	Los niveles de satisfacción de clientes (NPS) cumplen con las metas establecidas por la empresa.							
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Comercial.	Nombre del Cargo: Asistente Comercial.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Administrar la cartera de clientes de la empresa para la captación, retención y fidelización de estos.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Gestionar el ciclo completo de generación de convenios, desde la captación hasta la activación en la plataforma.	ECL 1.1: Generar oportunidades de venta en las situaciones que lo ameriten.	Se aprovechan todas las instancias donde se pueda generar una oportunidad de venta de servicios, cumpliendo con la meta de captación de clientes propuesta por la empresa.							
	ECL 1.2: Captar nuevos clientes.	Se realiza activamente una cantidad establecida por el área de búsquedas de nuevos clientes, para su captación, con el fin de cumplir con la meta respectiva propuesta por la empresa.							
	ECL 1.4: Realizar evaluación financiera de potenciales clientes.	Solicitar evaluación financiera a potenciales clientes, y realizar seguimiento con el fin de aumentar la cantidad de clientes rentables.							
	ECL 1.5: Gestionar y regularizar la firma de contratos.	La firma de contratos de los nuevos clientes se encuentran formalizadas y regularizadas.							
	ECL 1.6: Ingresar y parametrizar convenios nuevos en la plataforma tecnológica.	Los convenios nuevos se encuentran ingresados y actualizados en la plataforma tecnológica, con toda la información necesaria para un funcionamiento óptimo y sin contratiempos (tales como errores o faltas de información).							
	ECL 1.7: Reportar la generación de nuevos convenios y sus progresos.	Se realizan reportes en línea a tiempo real de cada generación de nuevo convenio, y sus distintas etapas de progreso en las que se encuentra, con el fin de tener un registro de las actualizaciones.							
	ECL 1.8: Informar a clientes nuevos la habilitación y metodología de trabajo.	Los nuevos clientes habilitados en la plataforma tecnológica están completamente informados de los procesos a realizar para la solicitud de servicios.							

	ECL 1.9: Responder a las solicitudes de potenciales clientes en cualquier requerimiento que necesiten.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con su respuesta.								
	ECL 1.10: Aumentar la cartera de clientes nuevos.	La cantidad de clientes nuevos cumple con las metas establecidas por la empresa.								
UCL 2: Generar campañas de capacitaciones y orientaciones a los clientes para el uso de los canales digitales de la empresa.	ECL 2.1: Establecer los requerimientos de los clientes respecto al uso de los canales digitales de la empresa.	Luego de un análisis se identifican las brechas de conocimiento de los clientes respecto a la plataforma tecnológica, con el fin de eliminarlas.								
	ECL 2.2: Diseñar la campaña de capacitación para los clientes.	Se establecen los contenidos de la campaña de capacitación, junto con los objetivos y el cronograma de actividades detalladas que indique los plazos y tiempos de este. Se reúne y/o crea el material necesario para la campaña (manuales, presentaciones, videos, jornadas prácticas).								
	ECL 2.3: Implementar la campaña de capacitación para los clientes.	Se lleva a cabo la campaña de capacitación cumpliendo con los plazos y objetivos planteados.								
	ECL 2.4: Aumentar las tasas de auto atención por parte de los clientes.	La cantidad de servicios solicitados vía web o vía app cumplen con las metas de autoatención establecidas por la empresa.								
UCL 3: Responder a las solicitudes de asistencia respecto a la plataforma tecnológica que demandan los clientes.	ECL 3.1: Brindar soporte inmediato a clientes en caso que lo requieran.	El soporte brindado se cumple en un tiempo inmediato y con la información precisa y completa, permitiendo que el cliente continúe con su proceso en el momento sin retrasos.								
	ECL 3.2: Generar reportes de los soportes realizados a clientes.	Se generan reportes en línea a tiempo real de cada soporte realizado, con la información completa solicitada por jefatura, con el fin de tener un registro de los clientes y sus necesidades.								
UCL 4: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	ECL 4.1: Respetar al cliente en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.								
	ECL 4.2: Resolver el problema o necesidad planteado por el cliente.	El colaborador cumple con los conocimientos necesarios para resolver el problema o necesidad del cliente, aumentando la efectividad de la atención.								
	ECL 4.3: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes (NPS).	Los niveles de satisfacción de clientes (NPS) cumplen con las metas establecidas por la empresa.								
<b>Rendimientos</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Comercial.	Nombre del Cargo: Analista de Nuevos negocios.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Diseñar, planificar e implementar proyectos de negocios para mejorar las utilidades de la empresa.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Analizar información relevante para los proyectos de nuevos negocios.	ECL 1.1: Proponer y definir proyectos de nuevos negocios para la empresa.	Se propone una cantidad adecuada de proyectos de nuevos negocios de acuerdo a lo definido por el área, definiendo tales proyectos de manera clara y concreta, acorde a las realidades y posibilidades de la empresa.							
	ECL 1.2: Recopilar información relevante para el proyecto de nuevos negocios.	La información recopilada es suficiente y relevante, obtenida de fuentes claves como reuniones con actores influyentes de los proyectos o de coordinación en la empresa, salidas a terreno, tanto dentro como fuera de la región; con el fin de continuar con el proceso de análisis.							
	ECL 1.3: Contextualizar información recopilada de nuevo negocio a la realidad de la empresa.	La información recopilada es aterrizada a la realidad y posibilidades de la empresa con el fin de facilitar el análisis y la toma de decisiones.							
	ECL 1.4: Aplicar método de análisis de información para el proyectos de nuevo negocio.	Se utilizan técnicas y herramientas de análisis de datos, dependiendo el tipo de análisis, tales como análisis cuantitativo, cualitativo, estadístico, de tendencias, análisis FODA, etc.							
UCL 2: Evaluar nuevos proyectos de negocios.	ECL 2.1: Evaluar factibilidad económica del nuevo modelo de negocios.	Se realiza una evaluación de factibilidad económica, identificando la viabilidad financiera de los costos versus los beneficios esperados (indicadores de rentabilidad, VAN, TIR, ROA, ROI, etc.).							
	ECL 2.2: Evaluar factibilidad legal del nuevo modelo de negocios.	Se realiza una evaluación de la factibilidad legal, estableciendo si el proyecto cumple con la legislación chilena, sus regulaciones y normativas, evaluando los posibles riesgos legales.							

	ECL 2.3: Evaluar factibilidad técnica del nuevo modelo de negocios..	Se realiza una evaluación de la factibilidad técnica, identificando si se cuenta (o se pudiera contar) con las competencias centrales (recursos y capacidades) para el proyecto, es decir, los recursos necesarios tales como presupuesto, tecnología y herramientas, y las capacidades de los recursos humanos.							
	ECL 2.4: Evaluar factibilidad operativa del nuevo modelo de negocios.	Se realiza una evaluación operativa, determinando la eficacia y eficiencia de los procesos que tendría el proyecto, teniendo en cuenta las competencias centrales identificadas y su desempeño histórico.							
	ECL 2.5: Comunicar resultados y conclusiones de los análisis y evaluaciones realizadas.	Se establecen instancias con jefaturas para la comunicación de resultados y conclusiones de los análisis y evaluaciones realizadas, con el fin de tomar la decisión de implementar.							
UCL 3: Implementar proyectos de nuevos negocios.	ECL 3.1: Planificar el proceso de implementación del proyecto de nuevo negocio.	Se genera un documento con la planificación del proceso de implementación que contempla un cronograma de actividades con objetivos, metas, plazos y evaluaciones.							
	ECL 3.2: Organizar y preparar las competencias centrales (recursos y capacidades) de la empresa para el proyecto de nuevo negocio.	Se gestionan y reúnen los recursos necesarios para la implementación, así como también las capacidades de la empresa en cuanto a sus recursos humanos, promoviendo incluso capacitaciones si así fuera necesario.							
	ECL 3.3: Liderar la ejecución del proyecto de nuevo negocio.	El proceso de implementación es dirigido y guiado de manera correcta de acuerdo a la planificación realizada.							
	ECL 3.4: Controlar y dar seguimiento al proyecto de nuevo negocio.	Se generan controles y seguimientos constantes de acuerdo a lo establecido en la planificación, con el fin de observar el cumplimiento de plazos y objetivos.							
	ECL 3.5: Evaluar y establecer mejoras al proyecto de nuevo negocio.	Se realizan evaluaciones de rendimientos y resultados de acuerdo a los controles y seguimientos, con el fin de identificar oportunidades de mejora, realizar ajustes y cambios.							
				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Administración.		Nombre del Cargo: Coordinador (a) de Administración y Servicios generales..	Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Gestionar, liderar y supervisar los procesos del área de administración para asegurar el cumplimiento de emisión de factura a clientes, y recepción de facturas de móviles para su pago.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Supervisar y apoyar los procesos del área de Administración.	ECL 1.1: Supervisar el procesamiento de servicios/váucher de cada convenio según corresponda.	Cumplida la fecha estipulada por jefatura, se encuentran todos los servicios (vouchers) procesados.							
	ECL 1.2: Contactar a conductores para verificar la información de algún servicio en caso de ser necesario.								
	ECL 1.3: Supervisar la exportación de planillas de pre factura de convenios, con o sin requerimientos de revisión.	Las planillas se obtienen en los plazos estipulados por jefatura, en el formato correspondiente y con toda la información solicitada por el cliente, sin errores.							
	ECL 1.4: Supervisar la prefactura de servicios de cada convenio según corresponda.	El envío de planillas a clientes se realiza cumpliendo la formalidad establecida y en los plazos correctos.							
	ECL 1.5: Supervisar la construcción de memorándums de convenios para la emisión de facturación.	Los memorándums son contruidos en base a las planillas y en el formato establecido por el área, los cuales posteriormente son entregados al Asistente de factura en los plazos adecuados para su facturación.							
	ECL 1.6: Supervisar la generación de notas de crédito a clientes, en los casos que corresponda.	Los memorándums son contruidos previo a la recopilación de información necesaria y relevante para validar la decisión, en el formato establecido por el área, los cuales posteriormente son entregados al Asistente de factura.							
UCL 2: Gestionar los procesos previos al pago de los móviles.	ECL 2.1: Solicitar la emisión de facturas a los móviles por los servicios realizados, para lograr que estas sean enviadas en las fechas correspondientes.	Se realiza la solicitud de facturas, a los conductores, en los plazos establecidos por la empresa.							
	ECL 2.2: Recepcionar y verificar las facturas emitidas por los móviles.	Las facturas son enviadas, por parte de los conductores, con la información correcta de acuerdo a los servicios realizados, y en las fechas establecidas por la empresa.							

	ECL 2.3: Elaborar planillas con la información de los pagos a los móviles.	Las planillas se elaboran de acuerdo a la información entregada por los móviles, en el formato establecido por la empresa.																		
	ECL 2.4: Cargar en el banco la información de los pagos a los móviles.	La información de los pagos a los móviles se encuentra cargada en los bancos en las fechas establecidas por la empresa y con los montos correctos.																		
UCL3: Gestionar las necesidades y requerimientos de los clientes respecto a prefacturación, facturación u otros.	ECL 3.1: Atender a clientes vía mail o telefónica, respondiendo consultas o solicitudes relacionadas con la prefacturación, facturación u otras dudas respecto a órdenes de compra, centros de costos, etc.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con su respuesta.																		
	ECL 3.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas por los clientes.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.																		
	ECL 3.3: Entregar soluciones frente a las necesidades o requerimientos solicitados por los clientes.	La solución entregada es óptima y oportuna, satisfaciendo y resolviendo las necesidades del cliente.																		
UCL 4: Gestionar las necesidades y requerimientos de los móviles.	ECL 4.1: Atender a móviles para modificación de servicios, dudas respecto a los pagos, reclamos, orientación, ayudas, o cualquier necesidad que requieran.	La atención brindada es precisa y completa, permitiendo que el móvil quede satisfecho con la respuesta, y pueda continuar, si así corresponde, con su proceso en el momento sin retrasos.																		
	ECL 4.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas de los móviles.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.																		
	ECL 4.3: Entregar soluciones frente a las necesidades o requerimientos solicitados por los móviles.	La solución entregada es óptima y oportuna, satisfaciendo y resolviendo las necesidades del móvil.																		
UCL 5: Gestionar las compras de insumos de aseo e insumos de oficina, así como también de servicios técnicos y mantenciones generales en los casos que corresponda.	ECL 5.1: Gestionar la realización de mantenciones eléctricas, de gasfitería, climatización y ventilación, estructural y de seguridad.	Las mantenciones se realizan correctamente en los plazos, de acuerdo a lo estipulado por la empresa.																		
	ECL 5.2: Realizar cotizaciones de productos o servicios según las necesidades.	Permanente stock de insumos de aseo y de oficina en todo momento, así como la compra de servicios técnicos en los casos que se requiera, cubriendo las necesidades de la empresa.																		
	ECL 5.3: Generar las compras de productos o servicios según las necesidades.	Las visitas técnicas o despachos de productos y servicios son recepcionadas y atendidas correctamente.																		
	ECL 5.4: Gestionar las visitas técnicas, despacho de productos o servicios, en los casos que corresponda.																			

<b>Rendimientos semestrales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>			<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>						
Área: Administración.	Nombre del Cargo: Asistente Administrativo - Convenios con revisión.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Generar el proceso de prefectura de cada cliente (convenio) en los plazos establecidos.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Procesar servicios (vouchers) de cada convenio.	ECL 1.1: Revisar y corregir información de los servicios (vouchers) realizados registrados en la plataforma, tales como: centro de costo, fechas (que estén dentro del periodo), tarifas o servicios por agregar (pendientes por alguna nota de crédito).	Los servicios ya realizados y registrados en la plataforma tecnológica se encuentran con toda la información correspondiente y sin errores.							
	ECL 1.2: Revisar servicios (vouchers) cancelados con el fin de no generar cobros indebidos a los clientes.	Todos los servicios (vouchers) cancelados deben estar en estado "anulados" con el fin de no tener reclamos de clientes por cobros indebidos.							
	ECL 1.3: Procesar en la plataforma tecnológica, clickeando la opción correspondiente, los servicios (vouchers) pendientes, de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura.	Cumplida la fecha estipulada por jefatura, se encuentran todos los servicios (vouchers) procesados.							
UCL 2: Prefacturar los servicios de los convenios que requieren revisión previo a la emisión de la factura.	ECL 2.1: Prefacturar en la plataforma tecnológica, clickeando la opción correspondiente, los servicios ya procesados y que requieren revisión previo a la emisión de la factura, de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura.	Las planillas se obtienen en los plazos estipulados por jefatura, en el formato correspondiente y con toda la información solicitada por el cliente, sin errores.							
	ECL 2.2: Exportar de la plataforma tecnológica las planillas de pre factura de convenios que requieren revisión previo a la emisión de la factura.								
	ECL 2.3: Editar planillas de prefacturas exportadas, solo para los casos que corresponda, de acuerdo a los requisitos especiales solicitados por algunos convenios.								
	ECL 2.4: Enviar planillas de prefacturas mediante correo electrónico a clientes que requieran revisión de servicios previo a la emisión de la factura, para su aprobación.	El envío de planillas a clientes que requieran revisión de servicios se realiza cumpliendo la formalidad establecida y en los plazos correctos.							
	ECL 2.5: Recepción de aprobación por parte de los clientes de servicios indicados en planillas de prefacturación.	Los memorándums son							

construidos en base a los  
servicios aprobados por los  
clientes y en el formato

	ECL 2.6: Construir y enviar memorándums, de convenios que requerían revisión, para la emisión de facturas.	establecido por el área, los cuales posteriormente son entregados al Asistente de factura en los plazos adecuados para su facturación.							
	ECL 2.7: Posterior a la emisión de la factura, ingresar número de factura en la plataforma tecnológica.	Todas las facturas emitidas se encuentran con su respectiva numeración en la plataforma tecnológica.							
UCL 3: Gestionar las necesidades y requerimientos de los clientes respecto a prefacturación, facturación u otros.	ECL 3.1: Atender a clientes vía mail o telefónica, respondiendo consultas o solicitudes relacionadas con la prefacturación, facturación u otras dudas respecto a órdenes de compra, centros de costos, etc.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con su respuesta.							
	ECL 3.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas por los clientes.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.							
UCL 4: Recopilar información en casos de posible emisión de notas de crédito o débito.	ECL 4.1: Consultar a clientes los motivos de facturas rechazadas (errores de servicios, de tarifas, de convenios, o cualquier otro reclamo u observación) y recopilar la información respectiva (realizando las investigaciones pertinentes si fuera necesario) para la emisión de notas de crédito o débito según corresponda.	Se recolecta toda la información necesaria y relevante para validar la decisión de generar una nota de crédito o débito según corresponda.							
	ECL 4.2: Construir y enviar memorándums para la emisión de notas de crédito o débito según corresponda.	Los memorándums son construidos en base a la información recopilada y en el formato establecido por el área, los cuales posteriormente son entregados al Asistente de factura.							
UCL 5: Colaborar en apoyo a funciones con el área comercial.	ECL 5.1: Verificar en Transbank los pagos anticipados recibidos, en caso que el área comercial solicite la información.	La información actualizada y completa de los pagos anticipados recibidos es entregada en un tiempo razonable en todo momento que el área comercial lo requiera.							
	ECL 5.2: Agregar centros de costos nuevos a los convenios existentes cuando corresponda.	Los convenios se encuentran con los nuevos centros de costos actualizados en todo momento.							
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO							
Área: Administración.	Nombre del Cargo: Asistente Administrativo - Convenios sin revisión.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.							
Objetivo principal: Generar el proceso de prefectura de cada cliente (convenio) en los plazos establecidos.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.							
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2	
UCL 1: Procesar servicios (vouchers) de cada convenio.	ECL 1.1: Revisar y corregir información de los servicios (vouchers) realizados registrados en la plataforma, tales como: centro de costo, fechas (que estén dentro del periodo), tarifas o servicios por agregar (pendientes por alguna nota de crédito).	Los servicios ya realizados y registrados en la plataforma tecnológica se encuentran con toda la información correspondiente y sin errores.								
	ECL 1.2: Contactar a conductores para verificar la información de algún servicio en caso de ser necesario.									
	ECL 1.3: Retirar del área de operaciones (Call center) cuaderno de notas con los servicios "negativos" autorizados por los clientes e ingresar estos a la plataforma tecnológica.	Los servicios negativos se encuentran periódicamente actualizados en la plataforma tecnológica de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura.								
	ECL 1.4: Procesar en la plataforma tecnológica, clickeando la opción correspondiente, los servicios (vouchers) pendientes, de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura.	Cumplida la fecha estipulada por jefatura, se encuentran todos los servicios (vouchers) procesados.								
UCL 2: Prefacturar los servicios de los convenios que no requieren revisión previo a la emisión de la factura.	ECL 2.1: Prefacturar en la plataforma tecnológica, clickeando la opción correspondiente, los servicios ya procesados y que no requieren revisión previo a la emisión de la factura, de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura.	Las planillas se obtienen en los plazos estipulados por jefatura, en el formato correspondiente y con toda la información solicitada por el cliente, sin errores.								
	ECL 2.2: Exportar de la plataforma tecnológica las planillas de pre factura de convenios que no requieren revisión previo a la emisión de la factura.									
	ECL 2.3: Enviar planillas de prefecturas mediante correo electrónico a clientes que requieran revisión de servicios previo a la emisión de la factura, para su aprobación.	El envío de planillas a clientes que no requieran revisión de servicios se realiza cumpliendo la formalidad establecida y en los plazos correctos.								
	ECL 2.4: Construir y enviar memorándums, de convenios que no requieran la revisión de servicios, para la emisión de facturas. (No se espera una aprobación por parte del cliente).	Los memorándums son construidos en base a las planillas y en el formato establecido por el área, los cuales posteriormente son entregados al Asistente de factura en los plazos adecuados para su facturación.								

	ECL 2.5: Posterior a la emisión de la factura, ingresar número de factura en la plataforma tecnológica.	Todas las facturas emitidas se encuentran con su respectiva numeración en la plataforma tecnológica.									
UCL 3: Gestionar las necesidades y requerimientos de los clientes respecto a prefacturación, facturación u otros.	ECL 3.1: Atender a clientes vía mail o telefónica, respondiendo consultas o solicitudes relacionadas con la prefacturación, facturación u otras dudas respecto a órdenes de compra, centros de costos, etc.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con su respuesta.									
	ECL 3.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas por los clientes.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.									
UCL 4: Recopilar información en casos de posible emisión de notas de crédito o débito.	ECL 4.1: Consultar a clientes los motivos de facturas rechazadas (errores de servicios, de tarifas, de convenios, o cualquier otro reclamo u observación) y recopilar la información respectiva (realizando las investigaciones pertinentes si fuera necesario) para la emisión de notas de crédito o débito según corresponda.	Se recolecta toda la información necesaria y relevante para validar la decisión de generar una nota de crédito o débito según corresponda.									
	ECL 4.2: Construir y enviar memorándums para la emisión de notas de crédito o débito según corresponda.	Los memorándums son contruidos en base a la información recopilada y en el formato establecido por el área, los cuales posteriormente son entregados al Asistente de factura.									
UCL 5: Colaborar en apoyo a funciones con el área comercial.	ECL 5.1: Verificar en Transbank los pagos anticipados recibidos, en caso que el área comercial solicite la información.	La información actualizada y completa de los pagos anticipados recibidos es entregada en un tiempo razonable en todo momento que el área comercial lo requiera.									
	ECL 5.2: Agregar centros de costos nuevos a los convenios existentes cuando corresponda.	Los convenios se encuentran con los nuevos centros de costos actualizados en todo momento.									
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Área: Administración.

Nombre del Cargo: Asistente de Facturación.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.

Objetivo principal: Emitir las facturas a cada cliente (convenio), con el fin de que estos realicen el pago por los servicios utilizados.

El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.

Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Facturar a los clientes de los distintos convenios.	ECL 1.1: Recepcionar Memorándums de factura elaborados por los Asistentes administrativos.	Los clientes son facturados por los montos correspondientes en las fechas establecidas por la empresa, sin retrasos ni errores.							
	ECL 1.2: Emitir facturas a los clientes de los distintos convenios.								
	ECL 1.3: Verificar la recepción de facturas por parte de los clientes.								
UCL 2: Apoyar en los procesos del área de administración.	ECL 2.1: Apoyar en la revisión y corrección de información de los servicios (vouchers) realizados registrados en la plataforma, tales como: centro de costo, fechas (que estén dentro del periodo), tarifas o servicios por agregar (pendientes por alguna nota de crédito).	Los servicios ya realizados y registrados en la plataforma tecnológica se encuentran con toda la información correspondiente y sin errores.							
	ECL 2.2: Apoyar el procesamiento en la plataforma tecnológica de servicios/voucher pendientes de cada convenio, clickeando la opción correspondiente, de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura.	Cumplida la fecha estipulada por jefatura, se encuentran todos los servicios (vouchers) procesados.							
	ECL 2.3: Apoyar la prefectura de los servicios ya procesados en la plataforma tecnológica, previo a la emisión de la factura, clickeando la opción correspondiente, de acuerdo a los plazos estipulados por jefatura, con el fin de obtener las planillas en los plazos adecuados.	Las planillas se obtienen en los plazos estipulados por jefatura, en el formato correspondiente y con toda la información solicitada por el cliente, sin errores.							
UCL 3: Generar notas de crédito o débito sobre procesos de facturación a clientes según corresponda.	ECL 3.1: Recepcionar Memorándums de notas de crédito o débito elaborados por los Asistentes administrativos.	Las notas de crédito o débito son emitidas correctamente de acuerdo a la información entregada en los memorándums.							
	ECL 3.2: Emitir notas de crédito o débito a los clientes que así lo requieran.								
UCL 4: Gestionar las necesidades y requerimientos de los clientes respecto a prefecturación y facturación.	ECL 4.1: Atender a clientes vía mail o telefónica, respondiendo consultas o solicitudes relacionadas con la prefecturación o facturación.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un cliente satisfecho con su respuesta.							
	ECL 4.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas por los clientes.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.							

	ECL 4.3: Ingresar a clientes nuevos al sistema ERP.	Los clientes nuevos se encuentran ingresados y actualizados en el sistema ERP, con toda la información necesaria para un funcionamiento óptimo y sin contratiempos.							
UCL 5: Gestionar las necesidades y requerimientos de los móviles.	ECL 5.1: Atender a móviles para modificación de servicios, dudas respecto a los pagos, reclamos, orientación, ayudas, o cualquier necesidad que requieran.	La atención brindada es precisa y completa, permitiendo que el móvil quede satisfecho con la respuesta, y pueda continuar, si así corresponde, con su proceso en el momento sin retrasos.							
	ECL 5.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas de los móviles.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.							
	ECL 5.3: Recibir los vales a los conductores y verificación de estos.	Los vales se almacenan físicamente, y se encuentran ingresados con la información correcta en la plataforma tecnológica.							
UCL 6: Realizar trámites fuera de la empresa.	ECL 6.1: Se realizan diligencias fuera de la empresa, tales como visitas a bancos, trámites de boletas en garantía, retiro de implementos/insumos para la empresa, visitas a notaría a entregar o retirar documentos, traslado de jefaturas, etc.	El objetivo de la diligencia fuera de la empresa es cumplido de manera eficiente y eficaz, en el tiempo presupuestado para ello.							
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Área: Administración y Finanzas	Nombre del Cargo: Encargada (o) de Recursos Humanos.
---------------------------------	--

Objetivo principal: Gestionar y administrar los procesos de RRHH para contribuir al desarrollo y producción de la empresa.

Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño
UCL 1: Procesar los pagos de remuneraciones de los colaboradores internos.	ECL 1.1: Recopilar información de asistencias, horas trabajadas, vacaciones, permisos u otra información útil para el proceso de pago de remuneraciones a cada colaborador.	Los montos son calculados correctamente en base a la información recopilada.
	ECL 1.2: Calcular los montos de remuneraciones a pagar en cada colaborador interno, de acuerdo al contrato, sueldo base y la información recopilada	

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.

El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.

2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2



	anteriormente.																			
	ECL 1.3: Generar comprobantes de pago para cada colaborador interno con el detalle de los montos a pagar.	El pago de remuneraciones a los colaboradores internos se realiza a partir de lo detallado en los comprobantes de pago, en las fechas establecidas por la empresa.																		
	ECL 1.4: Realizar el pago de las remuneraciones a cada colaborador interno, de acuerdo a los montos calculados.																			
	ECL 1.5: Realizar el pago de cotizaciones previsionales de los colaboradores internos.	El pago de cotizaciones previsionales es realizado correctamente a partir de su remuneración imponible, en las fechas establecidas por la empresa.																		
UCL 2: Gestionar las actividades y trámites de las relaciones laborales entre la empresa y los colaboradores internos.	ECL 2.1: Elaborar contratos de los colaboradores internos con la información establecida y correspondiente al cargo, cumpliendo con las leyes laborales y las políticas internas de la empresa, para posteriormente gestionar la firma del contrato y archivar en los registros de recursos humanos.	Los contratos son elaborados, firmados y archivados de acuerdo a lo establecido por la empresa.																		
	ECL 2.2: Generar finiquitos de los colaboradores internos, en los casos que corresponda, realizando la notificación de término de contrato, calculando los conceptos a liquidar correspondientes al trabajador, y creando el documento bajo las leyes laborales y las políticas internas de la empresa, para su posterior firma.	Los finiquitos son elaborados, firmados y archivados de acuerdo a lo establecido por la empresa.																		
UCL 3: Administrar los procesos relacionados con la gestión de personas.	ECL 3.1: Realizar procesos de reclutamiento y selección de posibles prospectos, según las solicitudes realizadas por jefatura.	El proceso de reclutamiento selecciona personal que cumple con los requisitos señalados en los perfiles de cargo, y con las capacidades para cumplir las Unidades de competencias laborales descritas en el sistema de evaluación del desempeño.																		
	ECL 3.2: Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores, y diseñar programas de capacitaciones con objetivos SMART definidos y basados en las necesidades identificadas.	Se diseñan programas de capacitación semestrales o anuales, de acuerdo a lo establecido por las jefaturas, los cuales cumplen con los objetivos SMART planteados.																		
	ECL 3.3: Promover relaciones laborales, mediante la generación de estrategias y actividades que apunten a mejorar la comunicación y el clima laboral.	El clima laboral es evaluado por los colaboradores internos como "Bueno" o "Muy bueno".																		
UCL 4: Gestionar las necesidades y requerimientos de los colaboradores internos.	ECL 4.1: Gestionar todos los procesos y trámites que contemplen la salud ocupacional de los colaboradores internos y prevención de riesgos con la mutualidad.	Los colaboradores internos cuentan con protección de su salud ocupacional y prevención de riesgos para desempeñar sus labores de manera segura.																		
	ECL 4.2: Gestionar los documentos solicitados por los colaboradores internos.	Los documentos solicitados por los colaboradores internos son gestionados correctamente.																		
UCL 5: Supervisar y verificar la asistencia en todas las áreas de trabajo.	ECL 5.1: Implementar sistemas de control de asistencia en caso que se requiera.	Los trabajadores cuentan con los conocimientos necesarios para operar el sistema de control de asistencias implementado en la empresa sin problemas																		

	ECL 5.2: Capacitar a los colaboradores en el uso de sistemas de control de asistencia, en los casos que corresponda.	ni errores.							
	ECL 5.3: Exigir el cumplimiento del marcaje a los colaboradores internos, para el control de la asistencia en todas las áreas.	Las entradas y salidas, tanto a los turnos como a colación, son registradas correctamente por todos los colaboradores internos en el sistema de control de asistencia.							
UCL 6: Supervisar y promover el cumplimiento de la legislación laboral en la empresa.	ECL 6.1: Preparar informes mensuales, semestrales o anuales, según corresponda, con información actualizada respecto a la legislación laboral con el fin de que la organización se ajuste a las nuevas normativas.	Las actualizaciones respecto a la legislación laboral son de completo conocimiento de la empresa, mediante informes elaborados para ello.							
	ECL 6.2: Informar a la Gerencia General de cualquier incumplimiento o falta a la ley laboral, cometida por cualquier colaborador interno de las distintas áreas de la empresa.	La legislación laboral se cumple a cabalidad por la organización y sus colaboradores internos.							
	ECL 6.3: Generar estrategias y prácticas para asegurar el cumplimiento legal en todos los aspectos asociados a la Ley Laboral.								
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>			<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>						
Área: Administración y Finanzas.	Nombre del Cargo: Analista Contable.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Gestionar la información contable y financiera de la empresa para el manejo eficiente de los recursos económicos.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Formalizar la compra de servicios a proveedores (conductores).	ECL 1.1: Recepcionar las facturas de compra entregadas desde el área de Administración.	Las facturas de compra se encuentran correctamente registradas en el libro de compras.							
	ECL 1.2: Registrar las facturas de compra en el libro de compras.								
	ECL 1.3: Analizar, verificar y corregir o ajustar, si es necesario, las transacciones registradas en el libro de compras con los documentos de respaldo.	Las transacciones registradas en el libro de compras calzan con los documentos de respaldo, sin discrepancias ni errores.							
	ECL 1.4: Realizar conciliación del Libro de compras con el Servicio de Impuestos Internos.	La conciliación del Libro de compras se realiza con la información correcta en el Servicio de Impuestos Internos.							

	ECL 1.5: Realizar el pago a los proveedores de servicio (conductores).	El pago a los proveedores se realiza correctamente en las fechas establecidas por la empresa.							
UCL 2: Gestionar y formalizar los movimientos contables de la empresa.	ECL 2.1: Registrar movimientos contables en el sistema de contabilidad ERP.	Los movimientos contables son registrados correctamente en el sistema de contabilidad ERP.							
	ECL 2.2: Analizar, verificar y corregir o ajustar, si es necesario, las cuentas contables, revisando y examinando los registros contables asociados a las cuentas correspondientes, con los documentos de respaldo relacionados con las transacciones contabilizadas.	Se identifican errores o inconsistencias en las cuentas contables, las cuáles son analizadas y corregidas.							
	ECL 2.3: Realizar conciliación bancaria, comprobando los registros de los libros contables de la empresa con las cuentas corrientes para detectar posibles diferencias y realizar las correcciones o ajustes que sean necesarios.	La conciliación bancaria se realiza correctamente, identificando errores o inconsistencias en los registros de los libros contables, los cuales son analizados y corregidos.							
	ECL 2.4: Calcular mensualmente los Pagos Provisionales Mensuales (PPM) de la empresa.	El cálculo de los PPM se realiza correctamente en los plazos establecidos por la empresa.							
	ECL 2.5: Realizar declaración mensual formulario 29 en el Servicio de Impuestos Internos (SII), recopilando la información sobre las ventas, compras, retenciones y otros antecedentes relevantes para el cálculo y la declaración de los impuestos correspondientes.	Se realiza la declaración y pago mensual de impuestos en el SII en las fechas establecidas.							
UCL 3: Apoyar en otros procesos del área de contabilidad.	ECL 3.1: Apoyar en procesos o información respecto a auditorías.	Se recopila la información correcta y pertinente para los procesos de auditoría, la cual es posteriormente entregada.							
	ECL 3.2: Apoyar en entregas de información para entes fiscales.	La información brindada es correcta y pertinente.							
UCL 4: Analizar la situación financiera de clientes para aprobación de créditos dentro de la empresa.	ECL 4.1: Recopilar la información acerca de la situación financiera del cliente.	La información recopilada es la adecuada y suficiente para evaluar la situación financiera del cliente.							
	ECL 4.2: Evaluar los estados financieros del cliente y su capacidad de pago, tomando en cuenta algunos indicadores financieros como la liquidez, la rentabilidad y la solvencia.	Se presentan indicadores o argumentos claves obtenidos del análisis de la información recopilada.							
	ECL 4.3: Aprobar o desaprobar créditos de acuerdo a la evaluación realizada.	El cliente es aprobado o desaprobado para el crédito, bajo decisión informada y fundamentada.							
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

Área: Administración.		Nombre del Cargo: Encargada (o) de Cobranza.	Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Cobrar a los clientes las facturas pendientes de pago con el fin de regularizar deudas.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Realizar cobranzas a clientes de Transportes Nueva Apoquindo (TNA) y Transportes Apoquindo (TA).	ECL 1.1: Revisar constantemente los estados de pagos de los clientes en los bancos correspondientes, en contraste con los plazos establecidos, con el fin de identificar clientes de TNA y TA con facturas vencidas.	Se genera un registro de los clientes de TNA y TA con facturas vencidas.							
	ECL 1.2: Notificar vía mail a los clientes con facturas vencidas de TNA y TA.	Las notificaciones vía mail son enviadas puntualmente de acuerdo a las fechas establecidas, a todos los clientes con facturas vencidas.							
	ECL 1.3: Elaborar reportes de cobranzas realizadas.	Se generan reportes mensuales de cada cobro notificado, con la información solicitada por jefatura, con el fin de tener un registro actualizado de estos y generar estadísticas.							
UCL 2: Realizar cuadratura de ventas para Transportes Nueva Apoquindo (TNA).	ECL 2.1: Realizar una comparativa de las ventas realizada por la empresa de acuerdo a las facturas realizadas mensualmente, versus lo que entrega el área de Administración, para TNA.	Se genera un documento Excel, mensual, el cual detalla de manera clara y precisa las diferencias respecto a las ventas entre lo informado por el área de administración y las facturas realizadas.							
UCL 3: Registrar los movimientos contables de Transportes Apoquindo (TA) en el sistema de contabilidad ERP.	ECL 3.1: Ingresar pagos a proveedores (conductores) de TA al sistema de contabilidad ERP.	El sistema de contabilidad ERP registra la totalidad de los pagos realizados a los proveedores de TA en un plazo acorde a las fechas establecidas por la empresa para esto.							
	ECL 3.2: Ingresar pagos de clientes de TA y TNA al sistema de contabilidad ERP.	El sistema de contabilidad ERP registra la totalidad de los pagos recibidos de clientes de TA y TNA en un plazo acorde a las fechas establecidas por la empresa para esto.							
	ECL 3.3: Ingresar venta de insumos a proveedores de TA y TNA al sistema de contabilidad ERP.	El sistema de contabilidad ERP registra la totalidad de las ventas de insumos realizadas a los proveedores de TA y TNA en un plazo acorde a las fechas establecidas por la empresa para esto.							
UCL 4: Atender a conductores que ingresan al área de administración de la empresa.	ECL 4.1: Recepcionar a los conductores que ingresan al área de administración con el fin de orientarlos o responder a sus consultas.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento, logrando orientar al conductor en sus necesidades.							

	ECL 4.2: Vender insumos a los conductores (tales como talonarios de vales, pizarras, logos, etc.).	Se registran las ventas de insumos vendidos a conductores en un documento de acuerdo a lo solicitado por jefatura.							
	ECL 4.3: Recibir el pago de las incorporaciones de móviles nuevos de TA y TNA.	Se registran los pagos recibidos de las incorporaciones de los nuevos conductores de TA y TNA en un documento de acuerdo a lo solicitado por jefatura.							
UCL 5: Administrar el inventario de insumos de Transportes Nueva Apoquindo (TNA) y Transportes Apoquindo (TA).	ECL 5.1: Registrar los insumos en el inventario con el fin de mantener la información de stock actualizada.	El inventario cuenta con un registro actualizado de los insumos disponibles.							
	ECL 5.2: Controlar la cantidad de insumos disponibles en inventario.								
	ECL 5.3: Avisar a jefatura la baja de stock de algunos de los insumos, en caso que corresponda.	El inventario siempre cuenta con stock de insumos para los conductores.							
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Área: Flota.	Nombre del Cargo: Jefe (a) de Flota.
--------------	--------------------------------------

Objetivo principal: Gestionar y liderar los procesos del área de Flota para asegurar la disponibilidad de vehículos y con ello la ejecución de los servicios de traslado de manera óptima.

Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño
UCL 1: Gestionar los procesos de evaluación y control de los móviles.	ECL 1.1: Controlar los horarios de asistencias, ausencias y desconexiones de los móviles para cada turno mediante la plataforma tecnológica.	Se registran diariamente las inasistencias y desconexiones indebidas de los móviles en sus respectivos turnos, con las justificaciones entregadas, en el caso que existan.
	ECL 1.2: Coordinar con móviles presencialmente mediante reuniones en oficina central, vía telefónica o vía correo, según corresponda, temas operativos tales como solicitudes de clientes, quejas, reclamos, o algún otro problema que se presente y requiera resolución.	Los problemas y temas operativos que implican a los móviles son solucionados exitosamente.
	ECL 1.3: Derivar problemas operativos que presenten los móviles, al área de Operaciones cuando así corresponda.	Los problemas operativos correspondientes son derivados, solo en caso que corresponda, al área de Operaciones, con el fin de entregar una solución más óptima.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.

El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.

2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2

	<p>ECL 1.4: Evaluar a móviles, según patrón de revisión definido por el área en plazos y criterios (presentación personal, estado del vehículo, etc.), tanto en oficina central, coordinando y agendando reuniones, como en terreno, coordinando y agendando visitas, con el fin de asegurar la calidad del servicio brindado.</p>	<p>Se generan registros formales, en los plazos y bajo los criterios definidos por jefatura, con los resultados de la evaluación a móviles.</p>									
	<p>ECL 1.5: Establecer sanciones y aplicarlas (citaciones a oficina central, bloqueos u otros), en los casos que corresponda, a móviles que no cumplen las tareas asignadas y el reglamento interno de la empresa, con el fin de promover una correcta operatividad.</p>	<p>Se generan registros, de acuerdo a lo establecido por jefatura, de los móviles sancionados, los motivos y las medidas aplicadas.</p>									
	<p>ECL 1.6: Realizar proceso de desvinculación de móviles, en los casos que corresponda, bajo decisiones informadas.</p>	<p>Se generan registros, de acuerdo a lo establecido por jefatura, de los móviles desvinculados juntos con los motivos de la decisión.</p>									
UCL 2: Administrar los procesos relacionados con la gestión del talento.	<p>ECL 2.1: Realizar planes de inducción, coordinados con el área de Operaciones, para los móviles nuevos que ingresan a formar parte de la empresa, con el fin de introducirlos en los conocimientos que deben adquirir, y los procesos que deben seguir, de acuerdo a lo establecido formalmente por la empresa en el “Reglamento interno de móviles”.</p>	<p>Existe un plan formal de inducción para impartir. Los móviles nuevos cuentan con los conocimientos básicos de las herramientas y procesos para poder comenzar a desempeñar sus labores sin contratiempos.</p>									
	<p>ECL 2.2: Gestionar planes de capacitación anuales para flota de móviles de la empresa, con el fin de informar las actualizaciones en los conocimientos y procesos a seguir, así como reforzar lo ya aprendido y establecido en el “Reglamento interno de móviles”.</p>	<p>El área presenta anualmente un plan de capacitaciones para la flota de móviles, con estrategias claras y definidas de acuerdo a las debilidades y necesidades identificadas.</p>									
	<p>ECL 2.3: Gestionar planes de fidelización para flota de móviles, con el fin de retener a los móviles, en los casos y plazos que establezca jefatura.</p>	<p>El área presenta un plan de fidelización para la flota de móviles, con acciones y estrategias claras y definidas para retener a los móviles, el cual es aplicado en los casos correspondientes.</p>									
UCL 3: Generar reportes de producción y administración de la flota de móviles.	<p>ECL 3.1: Generar reportes de producción semanal y mensual de los móviles con el fin de tener la información frente a una posible auditoría.</p>	<p>La información de las producciones de los móviles semanales y mensuales es conocida, recopilada y formalizada en reportes.</p>									
	<p>ECL 3.2: Generar reportes mensuales con información de móviles ingresados, desvinculados, en trámite de ingreso, solicitudes de ingreso, sanciones, estado de revisiones y otros que requiera la Gerencia de Operaciones.</p>	<p>La información administrativa y operacional de la flota de móviles solicitada por la Gerencia de Operaciones es recopilada y presentada en reportes mensuales.</p>									
UCL 4: Gestionar los reclamos, considerados por jefatura de mayor importancia (directores o gerencias de empresas), según corresponda.	<p>ECL 4.1: Atender oportunamente los reclamos considerados por jefatura de mayor importancia.</p>	<p>Se realiza atención al reclamo en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, con el fin de disminuir los tiempos de</p>									

		respuesta.								
	ECL 4.2: Elaborar soluciones a reclamos considerados por jefatura de mayor importancia.	Se realizan las investigaciones necesarias para recopilar la información acerca del caso con el fin de tomar decisiones concretas y adecuadas frente al reclamo. Dentro de esto se incluye la comunicación con otras áreas y con los móviles, en los casos que se requiera (dudas con algún servicio, eventualidades en los servicios, etc.)								
	ECL 4.3: Entregar soluciones frente a los reclamos considerados por jefatura de mayor importancia.	La solución entregada es óptima y oportuna frente al reclamo, brindando las compensaciones necesarias o entregando la información precisa y relevante con el fin de aclarar dudas, resultando en un cliente conforme y satisfecho.								
UCL 5: Supervisar los procesos del área de Flota.	ECL 5.1: Supervisar los procesos de reclutamiento de nuevos móviles, tanto de pasajeros como de encargo, y su ingreso a la empresa.	Se realizan procesos de reclutamiento de acuerdo a lo solicitado por jefatura, ingresando nuevos móviles que cumplen con los requisitos y competencias necesarias.								
	ECL 5.2: Supervisar el control de inventario de activos (máquinas de pago, teléfonos, radios, etc.) con el fin de mantener siempre el stock.	El inventario del área cuenta en todo momento con un stock disponible de activos (máquinas de pago, teléfonos, radios, etc.) para la operatividad de los móviles.								
	ECL 5.3: Verificar constantemente la operatividad de la plataforma tecnológica para el uso de los móviles, de acuerdo a lo estipulado por jefatura.	La plataforma tecnológica se encuentra completamente operativa para los móviles, permitiendo el funcionamiento correcto de los servicios.								
UCL 6: Gestionar las necesidades y requerimientos del área de Operaciones para el óptimo funcionamiento de sus procesos.	ECL 6.1: Informar oportunamente al proveedor de la plataforma tecnológica, en caso de inconvenientes o problemas, detallando la situación a la respectiva mesa de ayuda.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.								
	ECL 6.2: Solicitar, en los casos que corresponda, recursos y equipos necesarios para el desarrollo y la continuidad de la operación del área y de los móviles.	El área y los móviles cuentan en todo momento con los recursos necesarios para asegurar la operatividad.								
UCL 7: Proponer e implementar mejoras para el funcionamiento del área de Flota.	ECL 7.1: Proponer e implementar modificaciones para los procesos del área de Flota, con el fin de optimizar la operatividad.	Se presentan propuestas de modificaciones para los procesos del área de Flota, cada ciertos plazos estipulados por jefatura, en los casos que sea pertinente.								

	ECL 7.2: Proponer y solicitar modificaciones de la estructura organizacional con el fin de optimizar el funcionamiento interno del área.	Se presentan propuestas de modificaciones de la estructura organizacional, en los casos y plazos que sean pertinentes, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.							
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Rendimientos semestrales</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>			<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>						
Área: Flota.	Nombre del Cargo: Administrativo (a) de Flota.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Administrar los procesos y recursos del área de flota, con el fin de que contribuyan a la ejecución de los servicios de traslado de manera óptima.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Administrar y ejecutar los procesos de evaluación y control de los móviles.	ECL 1.1: Controlar los horarios de asistencias, ausencias y desconexiones de los móviles para cada turno mediante la plataforma tecnológica, e informar a jefatura en caso que corresponda.	Se registran diariamente las inasistencias y desconexiones indebidas de los móviles en sus respectivos turnos, con las justificaciones entregadas, en el caso que existan.							
	ECL 1.2: Evaluar a móviles, según patrón de revisión definido por el área en plazos y criterios (presentación personal, estado del vehículo, etc.), tanto en oficina central, coordinando y agendando reuniones, como en terreno, coordinando y agendando visitas, con el fin de asegurar la calidad del servicio brindado.	Se generan registros formales, en los plazos y bajo los criterios definidos por jefatura, con los resultados de la evaluación a móviles.							
	ECL 1.3: Administrar el registro de las evaluaciones realizadas a los móviles, con el fin de mantener la información ordenada y actualizada.								
	ECL 1.4: Generar informes, de acuerdo a lo solicitado por jefatura, con información del área, tales como flota activa, inactiva, bloqueados, con permisos, etc. para la Gerencia de Operaciones en los casos que se requiera.	La Gerencia de Operaciones recibe la información solicitada del área de flota de acuerdo a lo solicitado, en los plazos establecidos.							
UCL 2: Gestionar las necesidades y requerimientos de los móviles.	ECL 2.1: Atender presencial, remotamente, vía telefónica o vía correo a los móviles frente a cualquier necesidad o requerimiento que soliciten. Dentro de esto se contemplan permisos, vacaciones,	Las atenciones brindadas son precisas y completas, permitiendo que el móvil pueda continuar con su operatividad sin problemas o retrasos.							





	ECL 5.3: Informar el bloqueo de pagos a móviles por no devolución de equipos/activos al área de administración.	Se generan registros, de acuerdo a lo establecido, y se informa a jefatura, de los móviles bloqueados para pago por no devolución de equipos/activos al área de administración.								
UCL 6: Administrar los turnos definidos para ejecutar los servicios.	ECL 6.1: Planificar y designar los móviles que estarán en los respectivos turnos para cubrir los servicios demandados.	Se genera un documento formal con la planificación, de periodos establecidos por jefatura, de los móviles y sus turnos respectivos.								
	ECL 6.2: Informar la planificación generada al área de Operaciones para su conocimiento y gestión.	El área de Operaciones conoce y está al tanto de los turnos y móviles asignados.								
UCL 7: Administrar los documentos y contratos de los móviles.	ECL 7.1: Mantener un registro ordenado de toda la documentación de flota, con el fin de tener un acceso rápido y sin contratiempos en caso de ser necesario.	Se genera un registro con la documentación de los móviles de flota, ordenado y claro de fácil uso y acceso.								
	ECL 7.2: Revisar los contratos de comodato de cada móvil, con el fin de estar al tanto de los plazos y condiciones, evitando conflictos y no devoluciones.	Los contratos de comodato se cumplen y los equipos/activos son devueltos correctamente en los plazos indicados.								
	ECL 7.3: Informar descuentos a los móviles, en los contratos de comodato, en los casos que aplique.	Los contratos de comodato se cumplen y se realizan descuentos en casos de daños o pérdidas de equipos/activos.								
	ECL 7.4: Controlar el vencimiento de los documentos de vehículos pertenecientes a los móviles.	Los móviles cuentan con documentos del vehículo al día y en regla en todo momento.								
	ECL 7.5: Controlar los pagos de los móviles en seguros de asiento, mediante una planilla de Excel establecida, donde se indique quienes han pagado y quienes están pendientes de pago.	Se identifican los móviles pendientes del pago del seguro de asiento.								
UCL 8: Administrar el inventario de equipos de radio, teléfonos móviles y equipos para pago.	ECL 8.1: Registrar los insumos en el inventario con el fin de mantener la información de stock actualizada.	El inventario cuenta con un registro actualizado de los insumos disponibles.								
	ECL 8.2: Controlar el inventario de equipos de radio, teléfonos móviles y equipos para pago, con el fin de mantener siempre el stock.	El inventario del área cuenta en todo momento con un stock disponible de activos (máquinas de pago, teléfonos, radios, etc.) para la operatividad de los móviles.								
	ECL 8.3: Avisar a jefatura la baja de stock de algunos de los insumos, en caso que corresponda.									
UCL 9: Proponer mejoras para el funcionamiento del área.	ECL 9.1: Proponer y desarrollar propuestas para los procesos de incorporación de flota, con el fin de mejorar su efectividad y operatividad.	Se presentan y desarrollan propuestas para los procesos de incorporación de flota, en los casos y plazos que sea pertinente, de acuerdo lo solicitado por jefatura.								
	ECL 9.2: Proponer e implementar modificaciones para los procesos del área de flota, con el fin de optimizar la operatividad.	Se presentan propuestas de modificaciones para los procesos del área de flota, cada ciertos plazos estipulados por jefatura, en los casos que sea pertinente.								
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Flota.	Nombre del Cargo: Recepcionista Administrativa.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Brindar una atención general al público y móviles que ingresan a la central.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Atender todas las llamadas que llegan vía telefónica a la central.	ECL 1.1: Atender a los requerimientos y necesidades solicitadas en las llamadas telefónicas de la central.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un receptor satisfecho con la respuesta.							
	ECL 1.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas en las llamadas telefónicas de la central.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.							
	ECL 1.3: Agendar entrevistas presenciales en la central a móviles o postulantes que así lo requieran o soliciten.	Los móviles o postulantes, si así lo requieren, cuentan con horas para entrevistas presenciales en la central.							
UCL 2: Atender a todo el público y móviles que ingresan a la central por la puerta principal.	ECL 2.1: Atender a los requerimientos y necesidades solicitadas por el público presencialmente que ingresa a la central por la puerta principal.	La atención se cumple de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un público satisfecho con la respuesta.							
	ECL 2.2: Derivar las atenciones, solicitudes o consultas solicitadas en las llamadas telefónicas de la central.	Las atenciones, solicitudes o consultas correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, al área o colaborador correcto, con el fin de entregar una solución más óptima.							
	ECL 2.3: Recepcionar a móviles que asisten a la central con una hora para entrevista agendada.	Se notifica la llegada del conductor a quien corresponda, para llevar a cabo la entrevista en el horario agendado.							
	ECL 2.4: Recibir documentos de móviles en los casos que corresponda.	Los documentos de todos los móviles son recepcionados, revisados y archivados de acuerdo a lo establecido por la empresa.							

	ECL 2.5: Solicitar materiales de apoyo a móviles (credencial, letrado, vales, etc.) en caso de ser necesario.	Los móviles cumplen en todo momento con la portabilidad de materiales de apoyo de acuerdo a lo establecido por la empresa en el reglamento (credencial, letrado, vales, etc.).							
UCL 3: Atender y contactar posibles futuros postulantes interesados en ingresar a la flota que consultan vía presencial, por página web, yapo o mail.	ECL 3.1: Atender a las solicitudes, dudas o consultas de los posibles futuros postulantes mediante los distintos canales de atención.	La atención se cumple en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, resultando en un posible postulante satisfecho con la respuesta.							
	ECL 3.2: Agendar entrevistas presenciales con posibles interesados en ingresar a la flota de móviles de la empresa o postulantes.	Los interesados en ingresar a la flota o los postulantes, si así lo requieren, cuentan con horas para entrevistas presenciales en la central.							
	ECL 3.3: Recepcionar a interesados en ingresar a la flota de móviles de la empresa o los postulantes, que asisten a la central con una hora para entrevista agendada.	Se notifica la llegada del interesado en ingresar a la flota postulante, a quien corresponda, para llevar a cabo la entrevista en el horario agendado.							
	ECL 3.4: Recibir documentos de los postulantes a la flota de móviles de la empresa.	Los documentos de todos los postulantes a flota son recepcionados, revisados y archivados de acuerdo a lo establecido por la empresa.							
UCL 4: Cumplir los estándares de servicio y atención.	ECL 4.1: Respetar a todo público en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.							
	ECL 4.2: Resolver el problema o necesidad planteado.	El colaborador cumple con los conocimientos necesarios para resolver el problema o necesidad del cliente, aumentando la efectividad de la atención							
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Operaciones.	Nombre del Cargo: Jefe (a) de Operaciones.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Supervisar las funciones y correcta operación de los cargos subalternos para asegurar la continuidad operacional.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia	Elementos de Competencia	Criterios de	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2

Laboral (UCL)	Laboral (ECL)	desempeño						
UCL 1: Supervisar a los colaboradores internos y sus procesos del área de Operaciones.	ECL 1.1: Supervisar responsabilidades y funciones de jefes y encargados de turno, locutores, operadores telefónicos, ejecutiva de reservas y de confirmación de vuelos.	Los errores y faltas cometidas en sus funciones y responsabilidades por los colaboradores internos son registradas en sus hojas de vida para su revisión y correcciones necesarias por jefatura.						
	ECL 1.2: Supervisar la concentración de reservas, en situaciones de alta demanda según servicios y días, en casos como: control de subidas AMB (miércoles y jueves en las tardes), DHF (lunes y martes en la madrugada), control de servicio de salida a turno intermedio, u otros.	Los servicios, en situaciones de alta demanda, se cumplen correctamente en los horarios y tiempos solicitados sin retrasos ni complicaciones.						
UCL 2: Realizar los procesos relacionados a la gestión de personal para los colaboradores internos del área de Operaciones.	ECL 2.1: Planificar y coordinar los turnos mensuales de los colaboradores internos del área de Operaciones con el fin de garantizar la operatividad.	Se genera un documento formal con la planificación, de periodos establecidos por jefatura, de los móviles y sus turnos respectivos.						
	ECL 2.2: Informar a la Encargada de recursos humanos los turnos semanales e información relevante respecto a estos, de cada colaborador interno del área de Operaciones.	La encargada de recursos humanos conoce y está al tanto de los turnos semanales e información relevante al respecto, de cada colaborador interno del área de Operaciones.						
	ECL 2.3: Realizar evaluaciones mensuales del personal a su cargo, según criterios definidos por el área, con el fin de asegurar la competencia y operatividad en los cargos.	Se generan registros formales, mensuales, bajo los criterios definidos, con los resultados de las evaluaciones realizadas a los colaboradores internos del área.						
UCL 3: Controlar y fiscalizar a los móviles y sus labores en los servicios que realizan.	ECL 3.1: Controlar constantemente los estados de los móviles en las reservas (servicios) que están realizando. Estos deben indicar ubicación, en camino, posición, ruta, etc.	Los móviles se encuentran en todo momento en el estado (cambio de colores en el mapa de la plataforma) correcto en la plataforma tecnológica, de acuerdo a la etapa en la cual están del servicio.						
	ECL 3.2: Controlar los horarios de la flota diurna y nocturna, con el fin de establecer turnos óptimos para la operación en los servicios.	Los horarios de los turnos de flota actuales son óptimos para el desarrollo de los servicios.						
UCL 4: Gestionar los reclamos, considerados por jefatura de mayor importancia (directores o gerencias de empresas), así como también otros reclamos de móviles o pasajeros, según corresponda.	ECL 4.1: Atender oportunamente los reclamos considerados por jefatura de mayor importancia, así como también otros reclamos de móviles o pasajeros, según corresponda.	Se realiza atención al reclamo en un tiempo adecuado de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, con el fin de disminuir los tiempos de respuesta.						
	ECL 4.2: Elaborar soluciones a reclamos considerados por jefatura de mayor importancia, así como también otros reclamos de móviles o pasajeros, según corresponda.	Se realizan las investigaciones necesarias para recopilar la información acerca del caso con el fin de tomar decisiones concretas y adecuadas frente al reclamo. Dentro de esto se incluye la comunicación con otras áreas, móviles o pasajeros en los casos que se requiera (dudas con						

		algún servicio, eventualidades en los servicios, etc.)							
	ECL 4.3: Entregar soluciones frente a los reclamos considerados por jefatura de mayor importancia, así como también otros reclamos de móviles o pasajeros, según corresponda.	La solución entregada es óptima y oportuna frente al reclamo, brindando las compensaciones necesarias o entregando la información precisa y relevante con el fin de aclarar dudas, resultando en un receptor conforme y satisfecho.							
UCL 5: Controlar los procesos y servicios del área de Operaciones, con el fin de garantizar el cumplimiento de estos.	ECL 5.1: Generar informes e indicadores de gestión del área, de acuerdo a lo coordinado con jefatura, con información acerca de los servicios y flota de móviles para la Gerencia de Operaciones.	La Gerencia de Operaciones recibe la información solicitada del área de acuerdo a lo solicitado, en los plazos establecidos.							
UCL 6: Gestionar las necesidades y requerimientos del área de Operaciones para el óptimo funcionamiento de sus procesos.	ECL 6.1: Informar oportunamente al proveedor de la plataforma tecnológica, en caso de inconvenientes o problemas, detallando la situación a la respectiva mesa de ayuda.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.							
	ECL 6.2: Solicitar a jefatura, en los casos que corresponda, los recursos y equipos necesarios para el desarrollo y la continuidad de la operación del área.	El área y los colaboradores internos cuentan en todo momento con los recursos necesarios para asegurar la operatividad.							
UCL 7: Proponer e implementar mejoras para el funcionamiento del área de Operaciones.	ECL 7.1: Proponer e implementar modificaciones para los procesos del área de Operaciones, con el fin de optimizar la operatividad.	Se presentan propuestas de modificaciones para los procesos del área de Operaciones, cada ciertos plazos estipulados por jefatura, en los casos que sea pertinente.							
	ECL 7.2: Proponer y solicitar modificaciones de la estructura organizacional con el fin de optimizar el funcionamiento interno del área.	Se presentan propuestas de modificaciones de la estructura organizacional, en los casos y plazos que sean pertinentes, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.							
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>		
Área: Operaciones.	Nombre del Cargo: Jefe (a) de Turno.	
Objetivo principal: Garantizar el funcionamiento óptimo y efectivo del turno asignado para entregar el mejor servicio en cada solicitud.		
<b>Unidades de Competencia Laboral (UCL)</b>	<b>Elementos de Competencia Laboral (ECL)</b>	<b>Criterios de desempeño</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>							
Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.							
El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.							
2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2	



	ECL 3.3: Informar al jefe de turno siguiente, de situaciones a las cuales se les debe dar continuidad, atención, seguimiento o información que sea relevante indicar.	El jefe de turno del turno siguiente comienza sus labores con conocimientos de información relevante, situaciones a las cuales se les debe dar continuidad, atención o seguimiento.									
	ECL 3.4: Informar al Jefe de flota (o a quien se designe) la actualización de la disponibilidad de móviles, considerando los casos de atrasos, retiros o inasistencias en sus respectivos turnos, con el fin de tomar las medidas pertinentes.	El jefe de flota (o quien esté designado) cuenta con una actualización de la disponibilidad de móviles, considerando los casos de atrasos, retiros o inasistencias en sus respectivos turnos, siempre que la requiera y sea necesario.									
UCL 4: Administrar todas las solicitudes de reservas de servicios enviadas por los clientes o pasajeros vía correo electrónico, cuando la Ejecutiva (o) de Reservas haya finalizado su turno o no se encuentre disponible.	ECL 4.1: Registrar en la plataforma tecnológica las solicitudes de servicios requeridos por los clientes vía correo electrónico, completando todos los campos necesarios de manera correcta de acuerdo a la información entregada.	Todas las solicitudes de reservas de servicios que llegan vía correo electrónico son registradas con la información correcta en la plataforma tecnológica.									
	ECL 4.2: Solicitar al cliente, en los casos que se requiera, información faltante para completar todos los campos necesarios en el registro de la solicitud de servicio en la plataforma tecnológica, de forma escrita, respondiendo el correo con la solicitud enviada inicialmente por el cliente.										
	ECL 4.3: Informar al cliente, posterior al registro, el número de reserva del servicio agendado en plataforma tecnológica, de forma escrita respondiendo el correo con la solicitud enviada inicialmente por el cliente.										
UCL 5: Apoyar los procesos del área de Operaciones, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.	ECL 5.1: Apoyar la gestión del Jefe de Operaciones en los procesos del área para el respectivo turno, según sea solicitado por el mismo o Subgerente de Operaciones.	Los procesos del área de Operaciones se cumplen en los tiempos establecidos con la calidad adecuada de acuerdo a lo establecido por la empresa.									
UCL 6: Gestionar las necesidades y requerimientos del área de Operaciones para el óptimo funcionamiento de sus procesos.	ECL 6.1: Informar oportunamente al proveedor de la plataforma tecnológica, en caso de inconvenientes o problemas, detallando la situación a la respectiva mesa de ayuda.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.									
	ECL 6.2: Solicitar a jefatura, en los casos que corresponda, los recursos y equipos necesarios para el desarrollo y la continuidad de la operación del área.	El área y los colaboradores internos cuentan en todo momento con los recursos necesarios para asegurar la operatividad.									
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>



SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Operaciones.	Nombre del Cargo: Ejecutivo (a) Control Interno.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Gestionar el respaldo operacional para servicios clasificados como importantes o especiales, así como los demás servicios del área, con el fin de asegurar la continuidad de los procesos.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Gestionar los servicios habituales importantes o de requerimientos especiales, tales como: -Traslado de personal importante (directivas de empresas, gerentes, socios, etc.). -Servicios donde clientes solicitan conductores específicos. -Servicios donde clientes solicitan conductores con características específicas (por ejemplo manejo de idiomas). -Servicios donde clientes solicitan vehículos con características especiales. -Servicios que requieren de una planificación y logística. -Servicios destinados a eventos. -Servicios que requieren manejar un listado de pasajeros. -Otros.	ECL 1.1: Revisar constantemente la existencia de ingresos de reservas para servicios importantes o de requerimientos especiales, ya sea telefónicamente, como por correo.	Todos los servicios habituales importantes o de requerimientos especiales se realizan sin errores ni contratiempos para los clientes.							
	ECL 1.2: Atender e ingresar la reserva de servicios habituales importantes o de requerimientos especiales.								
	ECL 1.3: Coordinar conductores para servicios habituales importantes o de requerimientos especiales.								
	ECL 1.4: Asignar conductores para servicios habituales importantes o de requerimientos especiales.								
	ECL 1.5: Realizar seguimiento y atención a todo el proceso de los servicios habituales importantes o de requerimientos especiales, desde su reserva hasta la finalización.								
	ECL 1.6: Entregar información respecto a las reservas de servicios importantes o de requerimientos especiales, a quien lo requiera, en los casos que corresponda. (información de vehículos para cotizaciones y servicios especiales).								
UCL 2: Dar soporte y control a los servicios del área de Operaciones.	ECL 2.1: Atender procesos propios del área de Operaciones respecto a los servicios, que operacionalmente no han sido completados, o que están pendientes. (Por ejemplo, servicios pendientes de información de centros de costo, cobrar servicios pendientes de pago, etc.)	Los procesos operacionales que pertenecen al área de Operaciones se cumplen totalmente en cada uno de los servicios, garantizando la continuidad de los procesos administrativos (prefacturas, facturas, etc.) sin contratiempos.							
	ECL 2.2: Evaluar e informar la disponibilidad de vehículos de acuerdo a los requerimientos informados por los clientes en las cotizaciones enviadas al área Comercial de atención al cliente, o en otros casos según corresponda.	Se cuenta en todo momento que sea requerido, con la información respecto a la disponibilidad de vehículos para los servicios solicitados.							
	ECL 2.3: Enviar a los clientes datos de conductores en caso que los requieran para servicios tales como, servicios anticipados, accesos a lugares como faenas, etc.	La atención brindada cumple con los estándares de la empresa, y con los requerimientos que solicita el cliente.							

	ECL 2.4: Responder operacionalmente respecto ciertas solicitudes derivadas desde servicio al cliente, en los casos que correspondan.	La respuesta se cumple brindando información precisa, completa y relevante, respecto a los temas operacionales, resultando finalmente en un cliente satisfecho con la respuesta.									
UCL 3: Apoyar los procesos del área de Operaciones, así como de otras áreas, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.	ECL 3.1: Apoyar en la asignación y distribución de móviles para los servicios, de acuerdo a los requerimientos de los clientes, en los casos que corresponda y autorizados previamente por jefatura.	Cada servicio, al llegar su horario de ejecución, cuenta con un móvil que presenta la disponibilidad y las características necesarias para llegar a tiempo y realizar el traslado sin problemas ni retrasos.									
	ECL 3.2: Apoyar al área de Administración con información de respaldo de los servicios realizados, para su procesamiento y facturación.	El área de Administración cuenta en todo momento con la información operacional de respaldo respecto a los servicios realizados, en caso de necesitarlo.									
	ECL 3.3: Apoyar al área Comercial en temas relacionados a reclamos, por sobre todo de clientes de servicios clasificados como importantes o especiales.	La solución entregada es óptima y oportuna frente al reclamo, brindando las compensaciones necesarias o entregando la información precisa y relevante con el fin de aclarar dudas, resultando en un cliente conforme y satisfecho.									
UCL 4: Gestionar las necesidades y requerimientos de los móviles.	ECL 4.1: Atender a los móviles en sus diversos requerimientos o solicitudes, tales como modificación de tarifas, servicios pendientes a cobrar, asignación de pasajeros habituales, etc.	La atención se realiza de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, o entregando soluciones óptimas y oportunas, satisfaciendo las necesidades presentadas.									
	ECL 4.2: Derivar las solicitudes o requerimientos de móviles a jefatura o área pertinente, en los casos que corresponda.	Las solicitudes correspondientes son derivadas, sólo en caso que corresponda, a jefatura, colaborador o área correcta, con el fin de entregar una solución más óptima.									
	ECL 4.3: Entregar soluciones frente a las necesidades o requerimientos solicitados por los móviles.	La solución entregada es óptima y oportuna, satisfaciendo y resolviendo las necesidades del móvil.									
UCL 5: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	ECL 5.1: Respetar al cliente en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.									
	ECL 5.2: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.	Los niveles de satisfacción de los clientes cumplen con las metas establecidas por la empresa.									
UCL 6: Cumplir los estándares de servicio y atención a los móviles.	ECL 6.1: Respetar a los móviles en todo momento.	La comunicación se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.									
	ECL 6.2: Resolver, en los casos que corresponda, el problema o necesidad planteado por el móvil.	El colaborador interno cumple con los conocimientos necesarios para resolver el problema o necesidad del móvil.									
<b>Rendimientos</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO			SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO						
Área: Operaciones.		Nombre del Cargo: Radio Operador (a).	Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Asignar y Pre asignar a los móviles disponibles de acuerdo a los registros de reserva de servicios en la plataforma, con el fin de que lleguen a su destino a la hora y dirección correcta.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Designar los móviles para la realización de los servicios de transporte de pasajeros y de encargo.	ECL 1.1: Realizar la pre asignación de móviles, durante todo el turno, según a quienes designe el Jefe de turno considerando en ello: DHF, Tercer Fichero, bajadas y subidas de aeropuerto, y servicios habituales.	Cada servicio, al llegar su horario de ejecución, cuenta con un móvil que presenta la disponibilidad y las características necesarias para llegar a tiempo y realizar el traslado sin problemas ni retrasos.							
	ECL 1.2: Asignar los móviles disponibles a los servicios agendados en la plataforma, con el tiempo oportuno y suficiente para cumplir con los requerimientos horarios del convenio o cliente, tomando como base, las sugerencias de móviles indicada por la plataforma tecnológica.								
UCL 2: Controlar y fiscalizar a los conductores y sus labores en los servicios que realizan.	ECL 2.1: Controlar constantemente los estados de los móviles en las reservas (servicios) que están realizando. Estos deben indicar ubicación, en camino, posición, ruta, etc.	Los móviles se encuentran en todo momento en el estado (cambio de colores en el mapa de la plataforma) correcto en la plataforma tecnológica, de acuerdo a la etapa en la cual están del servicio.							
	ECL 2.2: Confirmar los estados de los móviles en las reservas (servicios) que están realizando, en los casos que exista duda y corresponda, de acuerdo a la información que se tiene del servicio, con el fin de asegurar que el estado es el correcto.								
	ECL 2.3: Verificar y corregir a los conductores cuando no hayan dado paso al estado correspondiente en la plataforma tecnológica (cambio de colores en el mapa de la plataforma) según su estado actual.								
	ECL 2.4: Dar lectura, por ambas frecuencias, a los turnos de fines de semana o festivos, así como cualquier información de importancia que se le indique, en los casos que corresponda y según la necesidad indicada por jefatura.	Los móviles están al tanto de los turnos de fines de semana o festivos, así como cualquier información de importancia que se le indique relevante para su operatividad.							
UCL 3: Reportar información a jefatura de los procesos del área respecto a los móviles, en los casos que corresponda.	ECL 3.1: Informar los casos de inconvenientes o conflictos que se presenten durante la asignación de móviles, o en general durante el turno, oportunamente a jefatura para su resolución.	La jefatura está al tanto en todo momento y oportunamente de los inconvenientes o conflictos generados en el turno.							

	ECL 3.2: Informar cualquier permiso o situación que informen los móviles por frecuencia o a través de la plataforma tecnológica, oportunamente a jefatura para su consideración resolución .	La jefatura está al tanto en todo momento y oportunamente de los permisos o situaciones que le ocurran a los móviles, generadas en el turno.								
	ECL 3.3: Informar de alertas de negativas por parte de los móviles para cumplir servicios a jefatura oportunamente, tales como los casos donde aquellos móviles distantes del servicio no quieran trabajar y cumplirlos, con el fin de tomar las medidas y sanciones necesarias.	La jefatura está al tanto en todo momento y oportunamente de las alertas de negativas por parte de los móviles, generadas en el turno.								
	ECL 3.4: Informar en caso de problemas que presente la plataforma tecnológica los cuales impidan la operatividad de los procesos.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.								
UCL 4: Cumplir los estándares de servicio y atención a los móviles.	ECL 4.1: Respetar a los móviles en todo momento.	La comunicación se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.								
	ECL 4.2: Resolver, en los casos que corresponda, el problema o necesidad planteado por el móvil.	El colaborador interno cumple con los conocimientos necesarios para resolver el problema o necesidad del móvil.								
<b>Rendimientos semestrales</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>		
Área: Operaciones.	Nombre del Cargo: Operadora (o) Telefónica (o).	
Objetivo principal: Recepcionar las llamadas telefónicas de los clientes para el registro, consulta o modificación de las solicitudes en la plataforma.		
Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño
UCL 1: Agendar todos los servicios que solicitan los clientes vía telefónica siguiendo el "Script Call Center".	ECL 1.1: Contestar la llamada y saludar al cliente, de acuerdo a lo indicado en el Script Call Center.	Contestar la totalidad de llamadas disponibles (en cola) en la plataforma telefónica, con el fin de cumplir con las metas establecidas por el área.
	ECL 1.2: Consultar al cliente si el servicio a agendar será de transporte de pasajeros o transporte de encargos, de acuerdo a lo indicado en el Script Call Center.	Cumplir con el "script Call Center" en cada atención realizada a los clientes vía telefónica, registrando todos los servicios que ingresan mediante esta vía oportunamente.
	ECL 1.3: Consultar al cliente el convenio mediante el cual solicita el servicio, de acuerdo a lo indicado en el Script Call Center.	

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>							
Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.							
El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.							
2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2	

	<p>ECL 1.4: Consultar al cliente quién solicita el servicio, de acuerdo a lo indicado en el Script Call Center, con el fin de verificar si existe o no autorización para reservar.</p> <p>ECL 1.5: Consultar por disponibilidad al área de locución, siempre que corresponda.</p> <p>ECL 1.6: En los casos específicos de enviar un auto ejecutivo para un servicio de encargo, consultar antes al cliente si así lo desea.</p> <p>ECL 1.7: Registrar los datos del servicio a agendar en la plataforma tecnológica, y confirmarlos previo a finalización de llamada, de acuerdo a lo indicado en el Script Call Center.</p> <p>ECL 1.8: Entregar el número de reserva al cliente y despedirse, de acuerdo a lo indicado en el Script Call Center.</p> <p>ECL 1.9: Categorizar la llamada correctamente de acuerdo al motivo de esta.</p> <p>ECL 1.10: Atender y considerar indicaciones de jefatura para el registro y reserva de servicios, ante casos como tiempos de demora por tráfico y variación en la disponibilidad de flota/móviles.</p>																			
UCL 2: Realizar procesos relacionados a las modificaciones de los servicios reservados en la plataforma tecnológica, o cualquier otra eventualidad que ocurra respecto a estos, según corresponda.	<p>ECL 2.1: Modificar o cancelar los servicios registrados y reservados en la plataforma tecnológica, en los casos que corresponda, previa indicación de cliente o convenio.</p>	<p>La modificación o cancelación de los servicios registrados se realizan siempre bajo indicaciones informadas.</p>																		
	<p>ECL 2.2: Informar a los móviles de la modificación o cancelación de un servicio, que se encuentren (pre) asignado, en los casos que corresponda.</p>	<p>Los móviles (pre) asignados son informados oportunamente de la modificación o cancelación de los servicios, permitiendo la continuidad de sus procesos sin retrasos ni errores.</p>																		
	<p>ECL 2.3: Informar a los clientes o pasajeros cuando existan demoras o retrasos en los servicios.</p>	<p>Los clientes son informados oportunamente sobre demoras, retrasos, o imprevistos con el fin de no afectar su satisfacción por el servicio, o disminuirla lo menos posible.</p>																		
UCL 3: Confirmar información para los servicios agendados en los casos que corresponda.	<p>ECL 3.1: Validar y confirmar los datos de determinadas reservas, tales como DHF (retorno), 3° fichero u otros que lo requieran y clasifiquen como especiales, según lo establecido por el área.</p>	<p>Todos los servicios DHF, 3° fichero o especiales son validado y confirmados previamente, con el fin de evitar errores.</p>																		
	<p>ECL 3.2: Realizar confirmaciones de vuelos, y en caso de eventualidades o cambios, modificar las reservas y realizar los procesos pertinentes, según corresponda.</p>	<p>Los servicios desde o hacia aeropuerto son perfectamente coordinados con las fechas y horas de los vuelos del pasajero, sin generar retrasos ni errores.</p>																		

UCL 4: Atender otras llamadas que entran al área, realizadas por clientes, móviles u otros, las cuales no tienen como objetivo la reserva de servicios.	ECL 4.1: Atender y dar solución a las consultas, requerimientos o necesidades solicitadas por clientes o móviles en los casos que correspondan.	La atención se realiza de acuerdo a los estándares establecidos por la empresa, brindando información precisa, completa y relevante, o entregando soluciones óptimas y oportunas, satisfaciendo las necesidades presentadas.																		
	ECL 4.2: Derivar las llamadas (internas o externas) de consultas, requerimientos o necesidades solicitadas a las áreas o colaboradores internos correctos, en los casos que corresponda.	Las consultas, requerimientos o necesidades solicitadas son derivadas, sólo en caso que corresponda, a jefatura, colaborador o área correcta, con el fin de entregar una solución más óptima.																		
UCL 5: Apoyar los procesos del área de operaciones, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.	ECL 5.1: Apoyar el registro en la plataforma tecnológica de reservas de servicios recibidas por correo electrónico, en los casos que corresponda, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.	Registrar todos los servicios que ingresan vía correo electrónico oportunamente y en los tiempos adecuados.																		
	ECL 5.2: Apoyar en la gestión de los procesos del área de Operaciones del respectivo turno, previa solicitud y autorización de jefatura.	Los procesos del área de Operaciones se cumplen en los tiempos establecidos con la calidad adecuada de acuerdo a lo establecido por la empresa.																		
	ECL 5.3: Apoyar en los procesos de inducción, entrenamiento o capacitaciones a los nuevos colaboradores internos del cargo que se incorporen al área.	Los nuevos operadores telefónicos cuentan con los conocimientos básicos de las herramientas y procesos para poder comenzar a desempeñar sus labores sin contratiempos.																		
UCL 6: Informar y reportar problemas operativos que impidan el normal funcionamiento de los procesos.	ECL 6.1: Informar en caso de problemas que presente la plataforma tecnológica los cuales impidan la operatividad de los procesos.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.																		
	ECL 6.2: Informar y retroalimentar a su jefatura ante cualquier anomalía detectada en su turno, ya sea relacionada a cliente, flota, o personal interno.	La jefatura está al tanto en todo momento sobre anomalías y eventualidades del turno, con el fin de tomar las medidas respectivas y asegurar la continuidad de los procesos.																		
	ECL 6.3: Informar oportunamente a su jefatura directa en caso de accidentes o incidencias laborales.																			
UCL 7: Proponer mejoras para el funcionamiento del área de Operaciones.	ECL 7.1: Proponer modificaciones al "script Call Center" en caso que corresponda, con el fin de mejorar su efectividad y operatividad.	Se presentan propuestas de modificaciones para el "script Call Center", en los casos que sea pertinente, obteniendo un script actualizado y adecuado a los procesos y plataforma tecnológica.																		
UCL 8: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	ECL 8.1: Respetar al cliente en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.																		
	ECL 8.2: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.	Los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio call center cumplen con las metas establecidas por la empresa.																		

<b>Rendimientos semestrales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>			<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO</b>						
Área: Operaciones.	Nombre del Cargo: Ejecutiva (o) de Confirmación de vuelos.		Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.						
Objetivo principal: Confirmar las reservas de servicios que tienen su origen o destino, hacia o desde el Aeropuerto de Santiago, con el fin de ajustar horarios de las reservas con el de los vuelos del pasajero/cliente.			El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.						
<b>Unidades de Competencia Laboral (UCL)</b>	<b>Elementos de Competencia Laboral (ECL)</b>	<b>Criterios de desempeño</b>	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2
UCL 1: Administrar las reservas que estén asociadas a servicios cuyo destino sea el aeropuerto de Santiago.	ECL 1.1: Identificar aquellos servicios agendados cuyo destino sea el aeropuerto de Santiago.	Todos los pasajeros cuyos servicios tengan como destino el aeropuerto de Santiago, llegan a este en un horario correcto, sin retrasos ni errores, permitiéndoles tomar sus vuelos sin contratiempos.							
	ECL 1.2: Para todo servicio cuyo destino sea el aeropuerto de Santiago, contactarse con el pasajero y confirmar la información de: nombre del pasajero, convenio, día, hora y dirección de origen del servicio.								
ECL 1.3: En los casos que corresponda, según la información obtenida, modificar horario de reserva para servicios cuyo destino sea el aeropuerto de Santiago.									
UCL 2: Administrar las reservas que estén asociadas a servicios cuyo origen sea el aeropuerto de Santiago.	ECL 2.1: Identificar aquellos servicios agendados cuyo origen sea el aeropuerto de Santiago.	Todos los pasajeros cuyos servicios tengan origen en el aeropuerto de Santiago, tienen un móvil esperándolos en este, de acuerdo a su hora de arribo a Santiago, sin esperas ni retrasos.							
	ECL 2.2: Para todo servicio cuyo origen sea el aeropuerto, identificar el vuelo asociado a la reserva y confirmar su hora de llegada al aeropuerto, a través de la información disponible en sitios tales como: página web del Aeropuerto de Santiago o DGAC, página web de la aerolínea respectiva, búsqueda de vuelos, por buscador (Google flyradar u otro), otro medio								

	<p>disponible, informado por el jefe de turno.</p> <p>ECL 2.3: En los casos que corresponda, según la información obtenida, modificar horario de reserva para servicios cuyo origen sea el aeropuerto de Santiago.</p>									
UCL 3: Administrar servicios de tercer fichero (para servicios de retorno hacia la Región Metropolitana).	<p>ECL 3.1: Identificar aquellos servicios de tercer fichero cuyo retorno sea hacia la Región Metropolitana.</p> <p>ECL 3.2: Para todo servicio de tercer fichero cuyo retorno sea hacia la Región Metropolitana contactarse con el pasajero y confirmar la información de: nombre del pasajero, convenio, día, hora y dirección de origen del servicio.</p> <p>ECL 3.3: En los casos que corresponda, según la información obtenida, modificar horario de reserva para servicios de tercer fichero cuyo retorno sea hacia la Región Metropolitana.</p>	Todos los servicios de tercer fichero se realizan sin errores ni contratiempos para el pasajero.								
UCL 4: Apoyar los procesos del área de operaciones, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.	<p>ECL 4.1: Apoyar en la confirmación y asignación de servicios diarios y/o habituales con pasajeros, en los casos que corresponda y autorizados previamente por jefatura.</p> <p>ECL 4.2: Apoyar en la recepción de llamadas telefónicas del call center, siguiendo el Script call center designado, según corresponda en los casos que jefatura o el encargado autorizado lo solicite.</p>	<p>Cada servicio, al llegar su horario de ejecución, cuenta con un móvil que presenta la disponibilidad y las características necesarias para llegar a tiempo y realizar el traslado sin problemas ni retrasos.</p> <p>Cumplir con el "script Call Center" en cada atención realizada a los clientes vía telefónica, registrando todos los servicios que ingresan mediante esta vía oportunamente.</p>								
UCL 5: Reportar a jefatura información correspondiente al cargo, en los casos que corresponda.	ECL 5.1: Informar en caso de problemas que presente la plataforma tecnológica los cuales impidan la operatividad de los procesos.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.								
UCL 6: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	<p>ECL 6.1: Respetar al cliente en todo momento.</p> <p>ECL 6.2: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.</p>	<p>La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.</p> <p>Los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio de reservas cumplen con las metas establecidas por la empresa.</p>								
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
			<b>Rendimientos</b>							
			<b>semestrales</b>							



## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Área: Operaciones.	Nombre del Cargo: Ejecutiva (o) de Reservas.
--------------------	--

Objetivo principal: Recepcionar y agendar todas las solicitudes de reserva enviadas por los clientes mediante el canal de correo electrónico para su registro en la plataforma.

Unidades de Competencia Laboral (UCL)	Elementos de Competencia Laboral (ECL)	Criterios de desempeño
UCL 1: Administrar todas las solicitudes de reservas de servicios enviadas por los clientes o pasajeros vía correo electrónico.	<p>ECL 1.1: Registrar en la plataforma tecnológica las solicitudes de servicios requeridos por los clientes vía correo electrónico, completando todos los campos necesarios de manera correcta de acuerdo a la información entregada.</p> <p>ECL 1.2: Solicitar al cliente, en los casos que se requiera, información faltante para completar todos los campos necesarios en el registro de la solicitud de servicio en la plataforma tecnológica, de forma escrita, respondiendo el correo con la solicitud enviada inicialmente por el cliente.</p> <p>ECL 1.3: Informar al cliente, posterior al registro, el número de reserva del servicio agendado en plataforma tecnológica, de forma escrita respondiendo el correo con la solicitud enviada inicialmente por el cliente.</p>	Todas las solicitudes de reservas de servicios que llegan vía correo electrónico son registradas con la información correcta en la plataforma tecnológica.
UCL 2: Reportar a jefatura información correspondiente al cargo, en los casos que corresponda.	<p>ECL 2.1: Informar al jefe de turno, siempre que corresponda, la llegada de solicitudes de servicios masivos (planillas) por parte de clientes vía mail, que deban ser ingresadas con la información correspondiente a la plataforma tecnológica.</p> <p>ECL 2.2: Informar siempre a la jefatura correspondiente, el último servicio registrado en la plataforma tecnológica, una vez que finalice su turno.</p>	<p>La jefatura está al tanto, cuando corresponda, y oportunamente de la llegada de solicitudes de servicios masivos (planillas) por parte de clientes.</p> <p>La jefatura está al tanto, en cada turno, del último servicio registrado por el colaborador interno, con el fin de continuar con los pendientes y registrar la totalidad de las solicitudes de servicios en la plataforma tecnológica.</p>

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO TRANSPORTES APOQUINDO

Escala basada en los resultados del comportamiento de los colaboradores internos.

El personal se evalúa de acuerdo a una puntuación de 1 a 5.

2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2	2026-1	2026-2

	ECL 2.3: Informar en caso de problemas que presente la plataforma tecnológica los cuales impidan la operatividad de los procesos.	Los inconvenientes o problemas de la plataforma tecnológica, son detallados e informados rápidamente buscando generar soluciones oportunas por parte del proveedor.							
UCL 3: Apoyar los procesos del área de operaciones, de acuerdo a lo solicitado por jefatura.	ECL 3.1: Apoyar en la recepción de llamadas telefónicas del call center, siguiendo el Script call center designado, según corresponda en los casos que jefatura o el encargado autorizado lo solicite.	Cumplir con el "script Call Center" en cada atención realizada a los clientes vía telefónica, registrando todos los servicios que ingresan mediante esta vía oportunamente.							
UCL 4: Cumplir los estándares de servicio y atención de clientes.	ECL 4.1: Respetar al cliente en todo momento.	La atención se realiza con respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.							
	ECL 4.2: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.	Los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio de reservas cumplen con las metas establecidas por la empresa.							
			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
			<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Rendimientos semestrales</b>									

---

**Elaboración propia.**