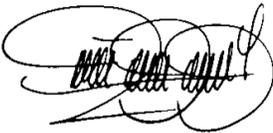
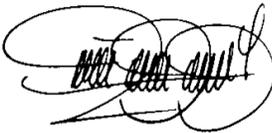


	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

PROCEDIMIENTO
DESARROLLO DE CARRERA PERSONAL DE STAFF
Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el marco de la NCh3262 y de los principios de Diversidad e Inclusión

ELABORADO POR Nombre: Fabiola Orellana Cargo: Jefa People & Culture	REVISADO POR Nombre: Fabiola Orellana Cargo: Jefa People & Culture	APROBADO POR Nombre: Martín Palacio Cargo: Gerente People & Culture
Firma: 	Firma: 	Firma: 
Fecha: 08/07/2024	Fecha: 08/07/2024	Fecha: 08/07/2024

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de Elaboración	Versión	Página	Cambio Efectuado	Nombre de Responsable
20-04-2023	2	4	Incorporación de Elementos NCh3262 a versión 2021	Fabiola Orellana
30-08-2023	3	13	Se actualiza Plan de Desarrollo de Carrera	Fabiola Orellana
30-08-2023	3	15	Se actualizan indicadores de equidad del proceso	Fabiola Orellana
08/07/2024	4	Todas	Se modifica nombre de Área responsable del proceso y nombre de cargos. Se incorpora proceso de Talent Review.	Fabiola Orellana

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD

La información contenida en este documento es de propiedad de Arcos Dorados Restaurantes de Chile SpA. y debe ser tratada de acuerdo con su nivel de confidencialidad. El uso no autorizado de la información contenida en este documento podrá ser sancionado de conformidad con la ley chilena. Si usted ha recibido este documento por error, le pedimos eliminarlo y avisar inmediatamente a la Organización.

NOTA DE INCLUSIÓN

Este documento ha sido elaborado con lenguaje inclusivo y no sexista, que hace explícito lo femenino y lo masculino o utiliza vocabulario neutro y no discriminatorio y reconoce la diversidad de las personas en todos los ámbitos.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO.....	4
2. ALCANCE	4
3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	4
4. DEFINICIONES, SIGLAS Y TÉRMINOS	4
5. ROLES Y RESPONSABILIDADES	5
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	7
6.1 DESARROLLO DE CARRERA	7
6.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	7
6.2.1 <i>Evaluación de desempeño.....</i>	<i>7</i>
6.2.2 <i>Etapas del Proceso de gestión de Desempeño</i>	<i>8</i>
6.3 GESTIÓN DEL TALENTO Y PLAN DE DESARROLLO.....	11
6.3.1 <i>Planes de desarrollo.....</i>	<i>11</i>
6.4 MOVILIDAD INTERNA	15
6.5 DESARROLLO DE CARRERA Y MATERNIDAD	16
7. INDICADORES	17
7.1 INDICADORES DE EQUIDAD.....	17
8. CONTROL DE REGISTROS DE OPERACIÓN	17
9. ANEXOS.....	18
9.1 ANEXO 1: NIVELES DE POTENCIAL	18

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

1. OBJETIVO

Establecer la definición, diseño e implementación de las herramientas de gestión de desarrollo de las personas al interior de Arcos Dorados Restaurantes de Chile SpA., para impulsar el crecimiento de los colaboradores y las colaboradoras en sus puestos de trabajo, resguardando que estos procesos sean equitativos para hombres y mujeres, y fomentando así que los equipos desplieguen su máximo potencial en el ámbito profesional y humano cumpliendo los objetivos organizacionales.

2. ALCANCE

Los requisitos establecidos en este procedimiento son aplicables a los procesos de desarrollo de carrera que afectan al personal de staff de Arcos Dorados Restaurantes de Chile SpA.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- NCh3262-2021 – Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.
- Política de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en el marco de los principios de diversidad e inclusión
- Procedimiento reclutamiento, selección y contratación de personal de Staff
- Procedimiento de compensaciones y remuneraciones Staff
- Modelo de Competencias BEST – Arcos Dorados
- Guía Conversaciones de Carrera
- Planeamiento de objetivos

4. DEFINICIONES, SIGLAS Y TÉRMINOS

- **Acciones positivas:** Medidas diseñadas para paliar las desventajas que históricamente han enfrentado los grupos vulnerables. Comprenden un conjunto de medidas especialmente diseñadas para eliminar los obstáculos en el acceso a las oportunidades efectivas de las personas en situación de desigualdad. La NCh3262, define las acciones positivas/afirmativas como “medidas de carácter temporal encaminadas a disminuir y eliminar las diferencias de trato social entre los géneros”.
- **Arcos Dorados:** Arcos Dorados Restaurantes de Chile SpA.
- **Desarrollo de carrera:** Conjunto de procesos y actividades que fomentan el desarrollo profesional de los/las colaboradores/as al interior de la organización a través de instancias formales tales como el desempeño, movilidad interna, aprendizaje y el talento, entre otras. Todas ellas, tienen como finalidad el fomentar el desarrollo de competencias y potencial de los/as colaboradores/as.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

- **Desempeño:** Conjunto de conductas que una persona realiza en un contexto laboral, y que constituyen, en mayor o menor grado, un aporte al cumplimiento de los desafíos y metas organizacionales.
- **PGD:** Proceso gestión del desempeño.
- **Potencial:** Consiste en la capacidad de una persona para ocupar dentro de un determinado plazo de tiempo, un puesto que implique mayores exigencias y responsabilidades que el que actualmente está ocupando, bajo la condición de que adquiera las habilidades y los conocimientos necesarios y atraviese las experiencias profesionales adecuadas. Es un proceso continuo.
- **SGIGC-DI:** Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal en el marco de la NCh3262 y de los principios de Diversidad e Inclusión.
- **Sucesor/a:** Colaborador/a que reúne tanto las competencias como los requerimientos para ocupar un cargo, basado en el consenso.
- **Talentos:** Todas aquellas personas que pueden generar una diferencia significativa en el resultado de la empresa, ya sea por su contribución inmediata al negocio (su alto desempeño) o considerando horizontes de tiempo más largos, al demostrar mayores potencialidades (alto potencial).

Movilidades internas:

- **Ascenso:** Movilidad que corresponde a asumir una posición específica del negocio que implica una mayor complejidad/responsabilidad.
- **Horizontal/Lateral:** Movilidad que corresponde a asumir otra posición específica del negocio de igual complejidad/responsabilidad a la que desempeña, sin que se genere un cambio de nivel de cargo.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Gerente/a General:

- Participar activamente en el Proceso de Desarrollo de los Colaboradores/as.
- Validar la propuesta de Desarrollo de los colaboradores/as de cada disciplina una vez que se genera la vacante.
- Dar continuidad al proceso.

Gerente/a de People & Culture:

- Definir la planificación del Proceso de Gestión del Desempeño.
- Garantizar la equidad para hombres y mujeres en los procesos de desarrollo de carrera.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

- Impulsar y facilitar el proceso de identificación del Potencial y Proceso de Desarrollo, transmitiendo su sentido y beneficio.
- Identificar en conjunto con las Jefaturas, el Potencial de colaboradores/as de Arcos Dorados y la planificación de sucesores/as.

Persona de People & Culture a cargo del proceso:

- Definir en conjunto con la Gerencia de People & Culture y las Jefaturas, la planificación del Proceso de Gestión del Desempeño.
- Asesorar a las jefaturas en la aplicación de este procedimiento, de manera que las decisiones que se adopten sean coherentes a lo establecido.
- Garantizar la equidad para hombres y mujeres en los procesos de desarrollo de carrera.
- Velar que los procesos definidos cumplan en tiempo y forma, según sea definido.
- Participar activamente, dar soporte y ayuda en los procesos de calibración de evaluaciones de desempeño, identificación del potencial y de la planificación de sucesores/as.
- Identificar en conjunto con las Jefaturas, el Potencial de colaboradores/as de Arcos Dorados y la planificación de sucesores/as.
- Asegurar en conjunto con las Jefaturas responsables, la aplicación de los planes de acompañamiento de desarrollo para el personal en caso de requerirlo.

Jefaturas/ Responsables de Disciplina:

- Promover el desarrollo equitativo para colaboradores y colaboradoras.
- Gestionar el Proceso de Gestión del Desempeño de acuerdo con lo establecido en este procedimiento, asegurando que sea de calidad y conducido de manera justa.
- Alinear el desempeño de las personas para el cumplimiento de los objetivos del negocio, generando compromiso y motivación.
- Impulsar y acompañar el crecimiento de los/las colaboradores/as.
- En conjunto con la Gerencia de People & Culture y/o la persona de People & Culture a cargo del proceso, identificar el Potencial de colaboradores/as de su área.
- Proponer a las personas que deben ocupar posiciones dentro del Plan de Desarrollo.
- Asegurar el cumplimiento de la implementación de los planes de desarrollo para su personal.

Mesa de calibración:

- Recibir información completa de cada persona evaluado/a (autoevaluación, feedback cliente interno y evaluación de jefatura directa del/de la evaluado/a).
- Revisar y cotejar los resultados sobre el desempeño de cada persona para validar la calificación final de una manera más objetiva y equitativa al interior de la compañía.

Colaboradores/as.

- Mostrar apertura a la Evaluación de Desempeño.
- Participar activamente en las etapas del proceso que le corresponden (evaluación mitad de año, evaluación final, feedback) y acordar los planes de acción para la mejora del desempeño, si es que aplica.
- Brindar información clave acerca de sus intereses de carrera y su disposición para ocupar posiciones dentro del país/región.
- Ser corresponsables por la implementación de los planes de desarrollo acordados.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

6.1 Desarrollo de carrera

El Desarrollo de Carrera en Arcos Dorados se enmarca en función al Desempeño, lo que se determina a partir del Proceso de Gestión del Desempeño (PGD) que cada año se realiza a la totalidad de colaboradores y colaboradoras de staff y colaterales (soporte de operaciones).

El desarrollo de carrera además se apalanca en la autogestión de los y las colaboradores/as, para lo cual Arcos Dorados entrega herramientas que facilitan la autonomía y los empodera en el ámbito laboral.

Para ello se cuenta con numerosas instancias que fomentan el aprendizaje continuo, por medio de los cuales los y las colaboradores/as encuentran una amplia oferta de cursos que abarcan diversos temas, pudiendo aprender constantemente y capacitarse de acuerdo con sus necesidades o áreas de interés.

El desarrollo de carrera abarca también las movilidades internas procesos mediante los cuales los y las colaboradores/as pueden postular a posiciones vacantes al interior Arcos Dorados para desarrollarse profesionalmente en otras áreas.

La información obtenida en el Proceso de Gestión del Desempeño es un input para los demás procesos que apalancan el Desarrollo de Carrera, es decir, Capacitación, Gestión de Talento y la Movilidad Interna. Todos estos procesos incentivan que las personas se desarrollen al interior de la organización.

6.2 Gestión del desempeño

La evaluación del desempeño es la gestión y desarrollo de las conductas laborales de cada colaborador/a, con el fin de mejorar el valor que cada uno/a aporta a la organización alineándolos con los objetivos del negocio y el propósito de Arcos Dorados, siendo conducido, para el personal staff y soporte de operaciones, por medio del **Proceso de Gestión de Desempeño – PGD**.

6.2.1 Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño aplicadas en PGD comprenden a los **Objetivos del negocio** que aplican directamente a cada persona.

Objetivos del negocio:

Se definen cada año y corresponden a lo que se espera de cada colaborador/a según su cargo y posición y se califican cualitativa y cuantitativamente según la Escala de Evaluación de Desempeño precisando el porcentaje de cumplimiento de los objetivos definidos.

Los objetivos se plantean de acuerdo a modalidad SIM:

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

- **S (specific):** lo que hay que hacer
- **I (important):** por qué es importante
- **M (measurable):** cómo se va a medir

En el establecimiento de objetivos, y con el objeto de motivar el desempeño, cada colaborador/a podrá cargar hasta 5 objetivos. Uno de estos objetivos será de negocio (común para todo el mercado y todas las disciplinas) y pesará un 40%. El 60 % restante, deberá ser distribuido por el/la colaborador/a quien de acuerdo con su líder lo distribuirá entre 1 y 4 objetivos de disciplina y personales.

6.2.2 Etapas del Proceso de gestión de Desempeño

El PGD se desarrolla en 4 etapas según el esquema que se muestra en la Figura 1, en donde existe un feedback y coaching continuo entre el/la colaborador/a evaluado/a y la jefatura directa que lo/la evalúa.

Para estos efectos y registro de cada etapa se utiliza la plataforma <https://hcm19.sapsf.com/login?company=arcosdorad#/companyEntry>



Figura 1. Ciclo del Proceso de Gestión del Desempeño

1. Planificación del desempeño.

Esta etapa sucede en los meses de enero y febrero de cada año en el que el/la Líder Divisional de Arcos Dorados Corporativo de cada disciplina entregan los objetivos del mercado para el periodo a cada Gerente/a de Departamento.

Definida la planificación, la Jefatura directa se reúne con cada colaborador/a de su dependencia con el objeto de presentar los Objetivos del negocio sobre los cuales será evaluado/a.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

Estos Objetivos deben ser cargados por cada colaborador/a en la plataforma de SAP.

2. Revisión del desempeño de mitad de año.

Durante los meses de junio y julio de cada año, cada colaborador/a realiza la etapa de revisión de metas alcanzadas hasta el momento, se realizan cambios en los objetivos planificados de ser necesarios y se realiza una conversación de carrera, instancia en la cual se facilita una conversación entre la Jefatura directa y el o la colaboradora para mirar hacia el futuro de su carrera, proporcionando información para:

- Identificar y alcanzar aspiraciones profesionales.
- Desarrollar habilidades y mejorar profesionalmente.

Es importante que esta instancia quede asentada como registro en la plataforma y que resuma los acuerdos alcanzados en las conversaciones, dicho registro será de utilidad para retomar las conversaciones cada vez que sea necesario.

3. Evaluación del desempeño.

Durante el mes de diciembre a máximo el mes de febrero inmediatamente siguiente, se lleva a cabo la Evaluación Final del Desempeño.

Este proceso contempla las siguientes subetapas:

- **Autoevaluación final:** cada colaborador/a ingresa a la plataforma y se autoevalúa por cada Objetivo.
- **Feedback clientes internos/as:** con el objeto de integrar diferentes visiones, escuchar la voz de los/as interlocutores, obtener evidencias objetivas de las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador/a y alinear expectativas/desempeño con la organización, la Jefatura directa del colaborador/a solicita retroalimentación a clientes internos/as.

Los criterios para solicitar el feedback de los/as clientes internos/as, son:

- Considerar de 1 a 5 personas que estén relacionadas con algún proceso central del trabajo de la persona evaluada y que mantengan una relación de cliente-proveedor/a interno/a con este/a.
- La Jefatura selecciona al menos 2 representantes más significativos (por proceso y frecuencia) que interactúan con el/la evaluado/a, velando que esta selección sea paritaria (equilibrio entre mujeres y hombres clientes internos/as)

Evaluación final de la Jefatura: completados los pasos anteriores, corresponde la revisión cuidadosa y la evaluación final por parte de la jefatura directa del/la colaborador/a. La Jefatura deberá precisar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos del negocio planificados que le aplica a cada persona teniendo en cuenta la autoevaluación y el feedback recibido de los y clientes internos/as.

También es el momento de generar las conversaciones de carrera con los y las colaboradores/as para poder dar feedback sobre el proceso y construir feedback en torno al desarrollo profesional.

La Jefatura directa debe también planificar y desarrollar la entrevista formal de análisis y evaluación del año y proyectar el período siguiente.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

4. Mesas de calibración y Feedback final

Con el objetivo de maximizar la objetividad de las evaluaciones, alinear todas las evaluaciones según criterios comunes, identificar fortalezas, oportunidades de las y los trabajadores, reconocer el talento interno y reflexionar sobre el desempeño organizacional es que durante los meses de enero y febrero se cita a distintas Mesas de Calibración para luego entregar el feedback final.

Estas Mesas están conformadas por Líderes de cada disciplina (Gerencias y Jefaturas) y se vela para que sea paritaria (equilibrio entre mujeres y hombres que la componen).

En estas sesiones se recopila toda la información de cada evaluado/a (autoevaluación, feedback cliente interno y evaluación de la Jefatura). Se conversa sobre el desempeño de cada persona para validar la calificación final de una manera más objetiva y equitativa al interior de la compañía.

Nota: La evaluación presentada por la Jefatura tiene carácter preliminar y, por tanto, podrá tener ajustes producto de la Mesa de calibración respectiva.

El resultado final se acuerda con los/as participantes de la Mesa y se entregará la calificación final de la evaluación de desempeño a cada participante, según:

Concepto	Puntaje cuantitativo	Descripción
EE Excede las expectativas	110% a 150%	Logra resultados que superan de manera consistente las expectativas y requisitos del puesto, Esta calificación describe a aquellas personas consideradas un modelo a seguir dentro de su nivel en la organización
CE Cumple las expectativas	Entre 90% y 109%	Logra resultados que constantemente cumplieron u ocasionalmente superaron las expectativas y objetivos planificados. Esta calificación describe a aquellas personas que realizan satisfactoriamente sus trabajos y cumplen estándares de alto desempeño al tiempo que demuestran los comportamientos esperados por Arcos Dorados. Nota: esta calificación también debe usarse para los/as colaboradores/as que son nuevos/as en sus puestos y que están progresando según lo esperado.
CPE Cumple parcialmente las expectativas	Entre 60% y 89%	Solo cumple las expectativas de manera parcial no siendo constante su desempeño. Esta calificación describe a las personas que deben mejorar su desempeño desarrollando los comportamientos esperados para lograr un dominio completo de los mismos.
NCE No cumple las expectativas	Entre 0% y 59%	No se cumplieron las expectativas y objetivos planificados.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

		Esta calificación describe a las personas que no han cumplido las expectativas de la organización.
--	--	--

6.3 Gestión del Talento y Plan de Desarrollo

La Gestión del Talento y el Desarrollo Interno tienen como objetivo asegurar la sustentabilidad de la organización, identificando el potencial de los/as colaboradores/as para acompañar el desarrollo de sus habilidades, elaborando un diagnóstico de brechas y posteriores planes de desarrollo que les permita continuar potenciando su perfil profesional.

Este proceso se inicia una vez finalizado el Proceso de Gestión del Desempeño, en que cada Jefatura debe evaluar el potencial de sus colaboradores/as (capacidades, compromiso y aspiraciones), y contará con el apoyo y asesoramiento de la Gerencia de People & Culture que permitirá segmentar a la población según la evaluación de desempeño del último ciclo y el potencial detectado, lo que permitirá tener mayor conocimiento del personal para trabajar en término de los Planes de Desarrollo necesarios.

6.3.1 Planes de desarrollo

En función de los resultados obtenidos se realiza una correspondencia que permite dar una orientación respecto a cada segmento de la población.

Esta información facilita la tarea de identificación de las personas claves o “talentos” que pueden cubrir necesidades futuras mediante su desarrollo de carrera. Favorece, en suma, la toma de decisiones informadas para identificar y proyectar itinerarios laborales y formativos de las personas.

A partir de esto, anualmente se trabaja sobre los grupos objetivos que son identificados como necesarios para apalancar la estrategia de Arcos Dorados: líderes, mujeres, jóvenes, entre otros, facilitando las posibilidades de conocer a las personas con potencial para cubrir una posición que implique mayores exigencias y responsabilidades que la que actualmente está ocupando.

Una vez finalizado el proceso de identificación, se presentan al/a la Gerente/a de People & Culture, para así activar Planes de Desarrollo, resguardando la paridad de género frente a igualdad de condiciones eligiendo al del género subrepresentado.

Los Planes de Desarrollo tienen como objetivo generar acciones que permitan trabajar las brechas y desarrollar sus potencialidades, para futuros cambios. Los planes deben ser a mediano o largo plazo, porque a corto plazo suelen primar criterios de disponibilidad total de horarios y de movilidad geográfica que suelen encajar mejor con las posibilidades de los hombres, que con las de las mujeres.

La posibilidad de generar Planes de Desarrollo depende del presupuesto asignado, vacantes disponibles, estructuras organizacionales y prioridades del negocio. Por otra parte, el participar en este proceso no obliga a Arcos Dorados generar cambios de cargos en un corto o mediano plazo.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

Tipos de actividades que pueden contemplar un Plan de Desarrollo:

En Arcos Dorados se dispone de diversos planes desarrollo específicos y generales, entre los que destacan:

- Red de Mujeres Arcos Dorados
- Becas Ejecutivas
- Coaching interno y externo
- Mentorías
- Trabajo en Equipos Multidisciplinarios
- Modelo de Aprendizaje 70 20 10
- Cursos o seminarios específicos

Se deben tomar en cuenta factores como la formación académica, los méritos, la experiencia profesional, el conocimiento del puesto de trabajo, las competencias, evaluaciones de desempeño, etc.

Para clasificar el nivel de potencial contamos con el programa **Talent Review** el cual corresponde a un proceso de revisión del talento de Arcos Dorados. Este nos permite clasificar el nivel de potencial y de preparación de todos los colaboradores/as de Staff y Colaterales al evaluar su contribución al negocio, sus habilidades de liderazgo y las características que deben poseer junto con brindar información relevante que nos asegure tener un plan de sucesión controlado, honesto y coherente.

Para ello, Arcos Dorados ha definido algunos conceptos claves que permitirán gestionar el talento de forma efectiva. Se trata de dar respuesta al desafío de contar con los mejores talentos, con las habilidades necesarias, en el lugar y momento correcto.

Talento:

Todas aquellas personas que pueden generar una diferencia significativa en el resultado de la organización, ya sea por su contribución inmediata al negocio (su alto desempeño) o considerando horizontes de tiempo más largos, al demostrar mayores potencialidades (alto potencial)

Potencial:

El potencial consiste en la capacidad de un/a colaborador/a para ocupar dentro de un determinado plazo de tiempo, un puesto que implique mayores exigencias y responsabilidades que el que actualmente está ocupando, bajo la condición de que adquiera las habilidades y los conocimientos necesarios y atraviese las experiencias profesionales adecuadas. Es un proceso continuo.

El potencial de una persona es la combinación de 3 componentes distintos:

Compromiso:

Nivel de identificación y conexión personal de la persona colaboradora con la compañía y su misión. El grado en que la persona colaboradora disfruta, valora y cree en la compañía.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

Capacidad:

Habilidades intelectuales, técnicas y emocionales tanto innatas como aprendidas, que permiten llevar a cabo día a día su trabajo.

Aspiración:

Deseo de reconocimiento, progreso y recompensas futuras, así como el interés por alinear aquello que la compañía quiere para la persona colaboradora con sus propios intereses.

Para esto cada jefatura deberá evaluar el nivel de observación de las 9 características del alto potencial tomando en cuenta la siguiente escala:

NO - No Observable

PO - Parcialmente Observable

O - Observable

TO - Totalmente Observable

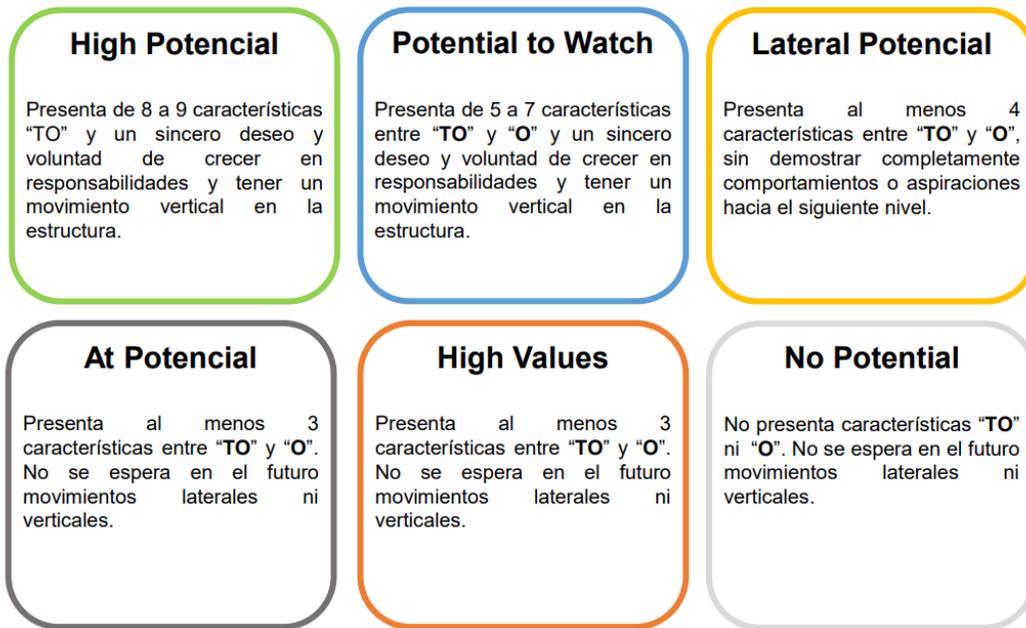
Las 9 características del alto potencial son:

1. Posee las capacidades y el conocimiento para asumir roles nuevos, más complejos y abordar desafíos desde su experiencia.
2. Está motivado. Cuenta con un fuerte deseo, voluntad y disponibilidad para liderar en las diferentes situaciones que trabaja en McD.
3. Es curioso. Es consciente de sí mismo y aprende de manera constante.
4. Innova y está abierto a otras miradas discordantes con su posición.
5. Lidera las estrategias y a la gente de manera efectiva según la relevancia y la complejidad de los asuntos.
6. Es responsable e impacta positivamente en la organización. Mantiene su equipo alineado para la consecución de los resultados de negocio. Prioriza el éxito del sistema y no el propio.
7. Habilidad para colaborar e influenciar a los demás en todo el sistema.
8. Enfocado en "gente". Jugador de equipo. Lidera de manera inclusiva, inspira a los demás, desarrolla líderes futuros e invierte en el éxito de los demás, permitiendo que aparezcan todo tipo de liderazgos.
9. Se desempeña y lidera en la ambigüedad, complejidad y en los cambios. Está siempre abierto a aprender y mejorar, con una postura de humildad y espíritu de equipo. Promueve resiliencia en los demás.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

Finalmente, acorde al nivel de observación de cada una de las características y a las aspiraciones e intereses de la persona colaboradora, se determinará el nivel de potencial:

Existen 6 niveles de potencial: High Potencial, Potential to Watch, Lateral Potencial, At Potencial, High Values, No Potential. **(Anexo 1)**



Para aquellos cargos en que no se visualizan sucesores/as internos/as, se declara que los potenciales sucesores/as deberán ser reclutados/as desde mercado (concurso externo, según Procedimiento reclutamiento, selección y contratación personal Staff y colaterales).

La propuesta de Desarrollo deberá considerar también algunos criterios importantes:

- Se debe considerar la subrepresentación de mujeres u hombres en los cargos críticos, sin embargo, se debe brindar oportunidades a las mujeres para desarrollar sus habilidades directivas, en dichos cargos (particularmente toma de decisión, acción positiva)
- Se debe valorar los perfiles directivos inclusivos, que incorporen y valoren estilos de liderazgo femeninos.

En la actualidad Arcos Dorados se encuentra iniciando el proceso de Talent Review para lo cual cada jefatura ha evaluado la observación de las 9 características de alto potencial a los/as integrantes de las distintas disciplinas, información que ha sido respaldada y centralizada en la plataforma SAP.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024



6.4 Movilidad interna

Los procesos de movilidad interna tienen como objetivo potenciar el desarrollo profesional de los/as colaboradores/as de Arcos Dorados, entregando oportunidades que favorezcan e incentiven el aprendizaje continuo, el buen desempeño y el compromiso con la empresa y con ello permitir que cubran posiciones diferentes al interior de Arcos Dorados para desarrollarse profesionalmente, por ejemplo, en otras áreas.

Los procesos de Movilidad Interna de colaboradores/as de Arcos Dorados ocurren por concurso interno, lo cual es descrito en el Procedimiento reclutamiento, selección y contratación personal Staff.

Como consecuencia de lo anterior, el concurso podrá resultar en un movimiento interno del/de la colaborador/a según.

Ascendente o Promociones: Corresponde a asumir una posición de mayor responsabilidad o jerarquía, acompañado de cambio de función y/o renta.

Horizontal: Corresponde a asumir una posición con nuevas funciones, sin que se genere un cambio de nivel de cargo.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

6.5 Desarrollo de Carrera y Maternidad

En nuestro país, la maternidad conlleva un permiso (licencia pre y post natal) de entre 6 y 24 semanas, que la mujer puede compartir con el padre a partir de la semana 13.

La corresponsabilidad en el ámbito laboral y en el hogar es fundamental para que mujeres y hombres puedan asumir su maternidad y su paternidad, y conciliarla con la vida laboral. Corresponsabilidad y conciliación son dos fórmulas para que la maternidad deje de ser percibida por las mujeres y por sus parejas como una faceta de la vida que se debe postergar o a la que se debe renunciar.

Arcos Dorados, como agente socialmente responsable, debe asumir el compromiso con la implementación de planes y medidas, dirigidas a hombres y mujeres por igual que faciliten la corresponsabilidad y la conciliación.

Este permiso maternal y nueva situación personal no tiene porqué suponer una interrupción, y mucho menos el fin del desarrollo profesional de una mujer. La empresa, ante la situación de la futura maternidad, debe mantener el compromiso con el desarrollo profesional de las mujeres, y hacerlo de modo activo.

Este comportamiento servirá para que las mujeres comprueben que el compromiso de Arcos Dorados con su carrera profesional es compatible con su situación de madres, lo que les ayudará a tomar una decisión sobre su propio desarrollo profesional. Si esto no se hace, probablemente la mujer perciba que su situación de maternidad no es bienvenida por la empresa, lo que puede llevarle a considerar reducir su compromiso con ella, y a solicitar una reducción de jornada (conforme a la legislación vigente) más amplia y durante más tiempo que la que sería en el caso de que la empresa sí demuestre su compromiso activo. Asimismo, durante el tiempo que la colaboradora o el colaborador estén en su permiso de maternidad y paternidad, Arcos Dorados puede mantener un canal de comunicación abierto con sus colaboradores y colaboradoras claves y que ocupan puestos directivos, de manera que la vinculación les facilite estar al corriente de las decisiones y los pasos que la empresa va dando en ese tiempo.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

7. INDICADORES

7.1 Indicadores de equidad

Los indicadores de equidad de este proceso corresponden a los siguientes y se miden por medio de la matriz “Indicadores del SGIGC-Desarrollo de carrera OC”

Nombre del indicador	Tasa relativa de mujeres con movilidad interna y hombres con movilidad interna dentro de la organización.	Equilibrio en la evaluación de desempeño de hombres y mujeres	Valoración/percepción de las mujeres y hombres sobre si los procesos de movilidad interna contemplan criterios de igualdad y no discriminación por razón de sexo
Código	DC1	DC2	DC3
Tipo	Proceso	Proceso	Percepción
Objetivo	Medir el nivel de equilibrio en que ocurren las moviidades internas de mujeres y hombres	Medir el nivel de equilibrio en la evaluación de desempeño que se aplica a hombres y mujeres.	Medir el grado de valoración de las personas respecto de si los procesos de desarrollo de carrera/movilidad interna son inclusivos y velan por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

8. CONTROL DE REGISTROS DE OPERACIÓN

Nombre del Registro	Responsable	Almacenamiento y tipo de soporte	Protección y respaldo	Recuperación	Retención	Disposición
Indicadores del SGIGC-Desarrollo de carrera OC	Jefatura People & Culture	Almacenado en Carpeta Onedrive Desarrollo de carrera Soporte: Digital	Acceso restringido, excepto para personal asignado de Recursos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	nombreJefaturaRR HH/Onedrive/golden archsdevelopmentc orp/ /Desarrollo staff	3 años	Eliminar
Evaluación de desempeño	Jefatura People & Culture	Almacenado en https://hcm19.sapsf.com/login?company=arcosdorad#/companyEntry Soporte: Digital	Registro confidencial Acceso restringido excepto para personal asignado de Recursos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	https://hcm19.sapsf.com/login?company=arcosdorad#/companyEntry	3 años	Eliminar

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff	SGIGC-DI
	Área responsable	People & Culture
	Versión	4
	Fecha de la última versión	08/07/2024

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1: Niveles de Potencial

	Características de potencial	Movimiento en la estructura	Guideline
High Potencial	Fuerte en la gran mayoría de las características. Se identifica como un "role model" de comportamientos.	Se proyecta promocionar 2 o más niveles dentro de los próximos 5 años.	5 a 7% por nivel
Potential to Watch	Fuerte en la mayoría de las características. Podría necesitar de más tiempo y ayuda en el rol actual para adquirir más consistencia en los comportamientos.	Se proyecta promocionar 1 o más niveles dentro de los próximos 5 años.	5 a 7% por nivel
Lateral Potencial	Enseña algunas de las características de potencial sin demostrar completamente comportamientos o aspiraciones hacia el siguiente nivel.	Se proyecta un movimiento lateral o liderar proyectos importantes. No se esperan movimientos verticales.	Sin límite
At Potencial	Líderes con un sólido desempeño, pero no demuestran comportamientos o aspiraciones hacia el siguiente nivel.	No se proyecta movimiento. No posee la habilidad y/o motivación.	Sin límite
High Values	Son especialistas en un área específica, con un sólido desempeño. Son puestos importantes en la compañía.	No se proyecta movimiento. No posee la habilidad y/o motivación.	Sin límite
No Potential	No enseña los comportamientos necesarios por su nivel actual. Su desempeño no está conforme a las expectativas.	No se proyecta movimiento. No posee la habilidad y/o motivación.	Sin límite