

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

PROCEDIMIENTO
DESARROLLO DE CARRERA PERSONAL DE RESTAURANTE
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 Recursos Humanos	REVISADO POR Nombre: Fabiola Orellana Cargo: Jefa Recursos Humanos	APROBADO POR Nombre: Mariana Tarrio Cargo: Gerenta Recursos Humanos
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 30-09-2021	Fecha: 30-09-2021	Fecha: 30-09-2021

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de Elaboración	Versión	Página	Cambio Efectuado	Nombre de Responsable

NOTA DE CONFIDENCIALIDAD

La información contenida en este documento es de propiedad de Arcos Dorados Restaurantes de Chile Ltda. 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 Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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	6
6.1 DESARROLLO DE CARRERA	6
6.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL CREW	7
6.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EQUIPO GERENCIAL Y GERENTES/AS DE RESTAURANTE	8
6.4 GESTIÓN DEL TALENTO Y PROGRAMA DE PROMOCIÓN INTERNA	13
6.5 DESARROLLO DE CARRERA Y MATERNIDAD	15
7. INDICADORES	16
7.1 INDICADORES DE EQUIDAD	16
8. CONTROL DE REGISTROS DE OPERACIÓN	17
9. ANEXOS	18
9.1 ANEXO 1: COMPETENCIAS PGD – PERSONAL CREW	18
9.2 ANEXO 2: COMPETENCIAS BEST	19
9.3 ANEXO 3: ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EQUIPO GERENCIAL Y GERENTE/A RESTAURANTE	20
9.4 ANEXO 4: GUÍA DE FEEDBACK DEL SELFIE TEST	21

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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 Ltda., 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 Restaurante de Arcos Dorados Restaurantes de Chile Ltda.

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- NCh3262-2012 – 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 de compensaciones y remuneraciones Restaurante
- Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento personal de Restaurantes
- Prerrequisitos PPI
- Modelo de Competencias BEST – Arcos Dorados
- Guía Conversaciones de Carrera

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 Ltda.
- **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

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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.

- **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.
- **PPI:** Programa de promoción interna.
- **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.
- **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 de Recursos Humanos:

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

Persona de RRHH a cargo del proceso:

- Definir en conjunto con el/la Gerente/a de Recursos Humanos 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.
- Administrar, gestionar y actualizar datos de colaboradores en plataforma de PGD.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

- 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.

Departamento de Entrenamiento:

- Definir en conjunto con Recursos Humanos los prerrequisitos mínimos que aplican para cada posición dentro del programa de movilidad interna
- Asegurar la aplicación de los planes de desarrollo para el personal.
- Chequear y aprobar prerrequisitos y Selfie Test de los y las postulantes del proceso PPI.
- Habilitar la evaluación teórica y verificar la calificación de los y las postulantes del proceso PPI.
- Habilitar el Momento práctico, la entrevista y cerrar los procesos PPI.

Gerente/a de Restaurante:

- Promover el desarrollo equitativo para colaboradores y colaboradoras de su equipo.
- 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.
- Impulsar y acompañar el crecimiento de los/las colaboradores/as.
- Apoyar 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.
- Cumplir cada etapa del PPI que le corresponde.
- Ser corresponsables por la implementación de los planes de desarrollo acordados.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

6.1 Desarrollo de carrera

El Desarrollo de Carrera en Arcos Dorados se enmarca en la meritocracia, 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 restaurantes.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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 el personal puede postular a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la operación de restaurantes.

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 y Movilidad Interna. Todos estos procesos incentivan que las personas se desarrollen al interior de la organización.

6.2 Gestión del desempeño personal Crew

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 por medio del **Proceso de Gestión de Desempeño – PGD**.

El Proceso de Gestión del Desempeño del Personal Crew – PGD Crew – evalúa 8 competencias del personal (ver Anexo 1: Competencias PGD – Personal Crew) y es conducido por el/la Gerente de Restaurant; su frecuencia es anual, pero de acuerdo a la planificación que se desarrolle con el área de Recursos Humanos, y en función del nivel de rotación, esta frecuencia podría disminuirse a que sea realizada de manera semestral.

El PGD Crew involucra a cada colaborador/a en su propia evaluación para generar mayor visión de sus fortalezas y oportunidades y este proceso busca mejorar el desempeño colectivo de la organización a través de sus colaboradores/as, brindándoles orientación y soporte, diferenciando y premiando su contribución individual.

El PGD Crew se realiza en los siguientes pasos:

1. Entrega de formulario y autoevaluación

El/la Gerente/a de Restaurante explica al personal Crew el proceso de evaluación de desempeño, entregando el “Formulario Evaluación de Desempeño – Crew” para que cada uno/a realice su autoevaluación, de acuerdo con las 8 competencias definidas y esperadas para ellos/as (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Comunica los plazos para la realización y entrega del formulario, responde dudas sobre cualquier aspecto de cómo se debe realizar la autoevaluación.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

2. Evaluación por parte del/de la Gerente/a de Restaurante

Recibidas las autoevaluaciones, el/la Gerente/a de Restaurantes evalúa a cada Crew completando el respectivo formulario y convoca al Equipo Gerencial para obtener el feedback por parte de ellos/as.

Comunica los plazos para la realización y entrega del formulario, responde dudas sobre cualquier aspecto de cómo se debe realizar la autoevaluación.

3. Reunión de Equipo Gerencial y puntuación final

El/la Gerente/a de Restaurante se reúne con el Equipo Gerencial, revisan los feedback, poniendo la mirada objetiva en cada competencia definida y la forma en que cada colaborador/a realiza su trabajo diario, así como en las conductas observables en el día a día.

A partir de ello, se realiza el cálculo final de la evaluación de cada Crew, según el siguiente puntaje y concepto:

Puntaje calculado	Concepto
0 a 1,59	NCE: No cumple las expectativas
1,60 a 2,59	CPE: Cumple parcialmente las expectativas
2,60 a 3,59	CE: Cumple las expectativas
3,60 a 4	EE: Excede las expectativas

4. Feedback final

El/la Gerente/a de Restaurante presenta los resultados al/a la colaborador/a Crew evaluado/a, retroalimentando áreas de mejora para la próxima revisión de desempeño y, acordando acciones concretas para consolidar sus fortalezas y mejorar el desempeño del Crew.

El/la gerente/a deberá crear oportunidades para que su equipo se supere, definiendo con claridad las acciones: qué hacer, cómo y cuándo.

6.3 Gestión del desempeño Equipo Gerencial y Gerentes/as de Restaurante

Las evaluaciones de desempeño aplicadas en el PGD – Equipo Gerencial y Gerentes/a Restaurante comprenden 2 grandes pilares: **Objetivos del negocio** y **Competencias BEST** que aplican directamente a cada persona.

Objetivos del negocio:

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

Se definen cada año y corresponden a lo que se espera de cada colaborador/a según su cargo y posición. Ponderan el 70% de la Evaluación de desempeño y se califican cualitativa y cuantitativamente según la Escala de Evaluación de Desempeño (Anexo 2:) precisando el porcentaje de cumplimiento de los objetivos definidos.

Los objetivos se plantean de acuerdo a modalidad SIM:

- **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 20%. El 80 % restante, deberá ser distribuido por el/la colaborador/a quien de acuerdo con su líder lo distribuirá entre 1 y 4 objetivos personales.

Competencias BEST:

Corresponden a competencias descritas en el “Modelo BEST” inspirado en los valores de Arcos Dorados, y de esta forma alinear el comportamiento de las personas a la realidad actual del negocio, Impulsar el liderazgo de alto desempeño y favorecer el trabajo colaborativo.

Corresponde a un modelo integral de 4 competencias con una perspectiva de desarrollo que refleja nuestra Cooltura de Servicio y el trabajo colaborativo. Estas corresponden a:

1. Bases para el éxito (**B**uilding Blocks For success)
2. Capacidad de ejecución (**E**xecution Proficiency)
3. Competencia estratégica (**S**trategic Proficiency)
4. Talento (**T**alent Proficiency)

Las competencias ponderan el 30% de la Evaluación de desempeño y se califican cualitativa y cuantitativamente según la Escala de Evaluación de Desempeño (Anexo 2: Competencias BEST).

Etapas del Proceso de gestión de Desempeño Equipo Gerencial y Gerente/a Restaurante

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 el/la líder que lo/la evalúa.

Nota: En el caso de colaboradores/as del Equipo Gerencial evaluados/as, corresponde al/a la Gerente/a de Restaurante. En el caso de Gerentes/as de Restaurante evaluados/as, corresponde a Consultor/a de Operaciones del área correspondiente.



	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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 Gerente/a Divisional de cada disciplina entrega los objetivos del mercado para el periodo a cada Gerente de Departamento

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 registrada 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 enero inmediatamente siguiente, se lleva a cabo la Evaluación Final del Desempeño.

Este proceso contempla las siguientes subetapas:

- **Autoevaluación final:** cada colaborador/a se autoevalúa por cada Objetivo y Competencia que le aplica.
- **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, se solicita retroalimentación a clientes internos/as.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

Evaluación final: completados los pasos anteriores, corresponde la revisión cuidadosa y la evaluación final por parte de la jefatura directa del/ la colaborador/a (Gerente/a de Restaurante en el caso de colaboradores/as Equipo Gerencial; Consultor/a de Operaciones en el caso de Gerente/a Restaurante). La Jefatura deberá precisar el porcentaje de cumplimiento de los Objetivos del negocio planificados (El Qué) y el porcentaje cuantitativo de las Competencias (El Cómo) 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.

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 y oportunidades de las y los trabajadores frente al modelo de competencias BEST, 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

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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

6.4 Gestión del Talento y Programa de Promoción interna

Este documento impreso es una copia no controlada; sólo la versión publicada en el Portal de Personas Arcos Dorados Chile es la vigente.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

La Gestión del Talento y el Programa de Promoción Interna (PPI) es un proceso secuencial de 5 etapas que permite al personal de Restaurantes avanzar a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la operación de restaurantes.



Figura 2. Flujo Programa Promoción Interna

El proceso es realizado a través del PPI Digital, el cual es la plataforma del Proceso de Promoción Interna de Arcos Dorados que permite evaluar las competencias y las habilidades de los y las postulantes, garantizando la objetividad y la transparencia del proceso, brindando también, información clave para la promoción de las personas más calificadas para la posición vacante.

El proceso vela que mujeres y hombres tengan igualdad de oportunidades en las promociones y velando por el sexo subrepresentado en el nivel de cargo.

La duración completa del proceso es de 2 meses y se describe a continuación.

1. Prerrequisitos

Cada año el Departamento de Entrenamiento en conjunto con el de Recursos Humanos definen los prerrequisitos requeridos para que una persona pueda ser promovida de:

- Crew a Entrenador/a
- Entrenador/a a Gerente/a Swing
- Gerente/a Swing a Gerente/a Nivel 1
- Gerente/a Nivel 1 a Gerente/a Nivel 2
- Gerente/a Nivel 1 a Subgerente/a
- Subgerente/a a Gerente/a Restaurante

Estos prerrequisitos refieren a escolaridad, experiencia en el cargo, comportamiento, PGD obtenido, cursos presenciales online y cursos Mcampus.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

Para iniciar el proceso, el/la postulante deberá completar los requisitos mínimos para aplicar a la posición. Estos prerrequisitos son de cumplimiento obligatorio para poder avanzar.

Una vez que los prerrequisitos son completados por el/la postulante, el/la Consultor/a de Entrenamiento deberá confirmar el cumplimiento de los mismos para dar continuidad al proceso.

2. Selfie Test

Este es un instrumento psicométrico basado en el perfil, las habilidades y las competencias requeridas para cada una de las posiciones de restaurante incluidas dentro de PPI DIGITAL. Permite verificar el nivel de ajuste del/de la postulante al perfil de la posición vacante, arrojando un resultado que ayuda a tomar una decisión objetiva y basada en datos.

Cuando el/la postulante haya completado todas las preguntas del cuestionario, el/la Consultor/a de Entrenamiento deberá verificar en el “Dashboard” el nivel de ajuste del/de la postulante a la posición vacante.

Existen tres niveles de ajuste: ALTO, MEDIO y BAJO. Para continuar en el proceso el/la postulante deberá obtener un nivel de ajuste “ALTO” a la posición. En caso de obtener un resultado diferente, el postulante podrá presentarse nuevamente luego de tres meses.

El/la Coordinador/a de RRHH participante del proceso PP! entregara Feedback al Gerente/a de Restaurante del local, correspondiente al resultado del Selfie Test del/la postulante con la finalidad de que le guie apoye y acompañe en la mejora que debe realizar para estar mejor preparado en el siguiente intento.

Si en esta nueva oportunidad el/la postulante no alcanza el nivel de ajuste establecido por el proceso, podrá presentarse por última vez luego de seis meses, que correrán luego de la ultima postulación.

Recursos Humanos en conjunto con el Departamento de Entrenamiento, analizan periódicamente las bandas de ajuste de las diferentes dimensiones del Selfie Test. El correcto nivel de ajuste permitirá la promoción de los mejores candidatos y candidatas.

3. Evaluación teórica

Una vez que el “validador” haya aprobado los prerrequisitos y ha confirmado el nivel de ajuste del postulante en el Selfie Test, se habilitará la etapa tres: **La evaluación teórica.**

El/la postulante deberá responder 40 preguntas técnicas vinculadas al negocio y a las responsabilidades de la posición a la que aspira. Una vez que el/la postulante culmine su evaluación teórica, el/la verificador/a deberá ingresar a la plataforma para verificar el resultado.

Si el/la postulante aprobó, se habilitará la etapa cuatro, de lo contrario el/la Consultor/a de Entrenamiento deberá brindar el feedback correspondiente. En este caso el/la postulante podrá repetir el examen tan pronto haya adquirido los conocimientos no alcanzados en la primera instancia.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

4. Momento práctico

La etapa cuatro es el momento en el cual el/la postulante muestra en la práctica cuanto sabe del negocio, siendo evaluado/a por el/la Consultor/a RRHH en instalaciones de restaurante.

Las actividades propuestas para cada una de las posiciones se identifican en la plataforma.

5. Entrevista

La entrevista es una conversación que tiene como objetivo conocer las motivaciones del/de la postulante acerca de la nueva posición y su desarrollo en Arcos Dorados.

Esta etapa es realizada por el Departamento de Recursos Humanos.

Una vez que el/la postulante finaliza el Momento práctico y la Entrevista, el/la Consultor/a RRHH deberá cerrar el proceso en la plataforma, indicando su recomendación final acerca de la promoción del/de la postulante.

Recomendación

Los y las personas recomendadas ingresarán al Programa de Desarrollo de Entrenadores/as (5 semanas) o al Programa de Desarrollo Continuo Gerentes/as (4 semanas). (ver Procedimiento de Capacitación y Entrenamiento personal de Restaurantes).

Se entrega retroalimentación a los y las postulantes no recomendados y/o que hayan quedado descartados/as en alguna de las etapas previas por medio del “Feedback para postulantes de PPI Chile”.

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

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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.

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 Restaurante”

Nombre del indicador	Equilibrio de presencia de mujeres y hombres en procesos de movilidad.	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 de presencia de mujeres y hombres en los procesos de desarrollo de carrera/movilidad interna	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.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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 Restaurante	Jefatura Recursos Humanos	Almacenado en Carpeta Onedrive Desarrollo de carrera Soporte: Digital	Acceso restringido, excepto para personal asignado de Recursos Humanos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	nombreJefaturaRR HH/Onedrive/golden archsdevelopmentcorp/ /Desarrollo staff	3 años	Eliminar
Formulario Evaluación de Desempeño	Jefatura Recursos Humanos	Almacenado en Carpeta Física Desarrollo de carrera Restaurante Soporte: Físico	Acceso restringido, excepto para personal asignado de Recursos Humanos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	Restorán/Año/Por apellido en orden alfabético	3 años	Eliminar
Evaluación de desempeño	Jefatura Recursos Humanos	Almacenado en https://pgd.arcosdorados.net . Soporte: Digital	Registro confidencial Acceso restringido excepto para personal asignado de Recursos Humanos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	https://pgd.arcosdorados.net .	3 años	Eliminar
Feedback para postulantes de PPI Chile	Jefatura Recursos Humanos	Almacenado en plataforma PPI Digital Soporte: Digital	Acceso restringido, excepto para personal asignado de Recursos Humanos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	Módulo PPI Digital	3 años	Eliminar

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

9. ANEXOS

9.1 Anexo 1: Competencias PGD – Personal Crew

Nº	Competencia	Aspectos observables/indicadores
1	AUTOCONOCIMIENTO Habilidad para desarrollar conocimiento y autocritica siendo consciente del impacto de sus acciones en el entorno en el que interactúan y mostrando apertura al intercambio con los/as demás.	Acepta el feedback, demuestra predisposición para adaptar su forma de ser a la gente con la que trabaja, admite sus errores, aprende de ellos y se pone en marcha para corregirlos.
2	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Habilidad para aprender de manera continua de sus propias experiencias, de los/as demás y de los recursos alrededor, contribuyendo a su vez al aprendizaje de otros/as.	Detecta situaciones que permiten desarrollar mejor la tarea, se mantiene actualizado/a y capacitado/a en el área de especialidad.
3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Habilidad para satisfacer y exceder las expectativas de los/as clientes, dirigiéndose a ellos/as con respeto, comprendiendo sus necesidades y asumiendo responsabilidad personal para entregar un servicio superior.	Se dirige a los/as demás amablemente, es capaz de comunicarse de distintas maneras, adecuándose a cada tipo de cliente, utiliza un lenguaje ameno, cortés y sonríe con espontaneidad, está atento/a y se muestra positivo/a a las necesidades de los/as clientes, se anticipa a los problemas y sabe detectar lo que el/la cliente espera.
4	ORIENTACIÓN A RESULTADOS Habilidad para tomar la iniciativa y movilizar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con excelencia.	Conoce los objetivos del local (CSO-Controlables, etc) y trabaja para alcanzarlos cumpliendo con los estándares requeridos, lo/la impulsa y motiva el logro de sus resultados, resuelve rápidamente los problemas, tiene sentido de urgencia.
5	GARANTIZAR EL ESTANDAR McDONALD'S Determinación para garantizar que se respeten y se sigan los procedimientos y controles fundamentales para la operación.	Es consciente que el resultado de su trabajo impacta en la satisfacción del cliente, se esfuerza por proveer un servicio de productos de excelente calidad, en forma rápida y precisa, conserva su uniforme limpio, completo y en buen estado manteniendo impecable su higiene y apariencia personal (varones cabello corto y bien afeitado, mujeres: pelo recogido, no utiliza esmalte, pulseras ni cintas).
6	COMUNICACIÓN EFECTIVA Habilidad para expresar sus ideas de manera clara y concisa, dando a conocer en tiempo y forma la información sobre decisiones y actividades que sean correspondientes a su rol dentro de la compañía.	Escucha activamente, se expresa correctamente y verifica el pedido antes de cobrarle al/a la cliente, se comunica claramente con sus pares y superiores.
7	COMPROMETER E INSPIRAR Habilidad de inspirar y comprometer a otros/as en el restaurante, mostrando confianza en sí mismo, energía y entusiasmo en las tareas a llevar a cabo.	Demuestra compromiso y es un ejemplo para sus compañeros/as entusiasmándolos/as, posee un alto nivel de energía, dedicación y demuestra pasión por todo lo que hace.
8	PROMOVER EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO Habilidad de trabajar cooperando con otras personas de manera de lograr los objetivos del restaurante.	Ayuda a sus compañeros/as cuando lo necesitan, se mantiene ocupado/a aún cuando no se lo solicita el gerente, alienta y fomenta el trabajo en equipo valorando las ideas de los/as demás.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

9.2 Anexo 2: Competencias BEST

Competencias	Nivel de Liderazgo	Posiciones incluidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bases para el éxito (Building Blocks For success) 2. Capacidad de ejecución (Execution Proficiency) 3. Competencia estratégica (Strategic Proficiency) 4. Talento (Talent Proficiency) 	Liderazgo de Uno/a Mismo/a	Analistas Asistentes Coordinadores/as
	Liderando a Otras personas	Consultores/as Jefes/as Gerentes/as Staff Gerentes/as Operaciones
	Liderando Gerentes/as	Directores/as de Operaciones Gerentes/as Corporativos
	Liderando Funciones o Mercados	Presidentes/as Divisionales MDs Directores/as
	Liderando la Organización	C.O.O Vicepresidentes/as Disciplinas

Bases para el éxito (7,5%)

- Mostrar las cualidades que permiten lograr un alto desempeño
- Su accionar tendiente al éxito surge de la curiosidad, demostrando un sincero deseo de aprender.
- Construye relaciones que le permiten ganar la confianza y el respeto de los demás.
- Piensa con agilidad, identificando patrones y tendencias en situaciones nuevas y superando obstáculos, y demuestra resiliencia tomando desafíos con energía y optimismo.

Capacidad de ejecución (7,5%)

- Ejecutar con eficacia lo que es más importante para el negocio.
- Puede traducir la estrategia en acciones concretas y priorizarlas, impulsando así el crecimiento.

Competencia Estratégica (7,5%)

- Trazar el rumbo para crear ventaja competitiva
- Tiene una clara comprensión del cliente y sus necesidades y enfoca su trabajo y esfuerzos para mejorar continuamente su experiencia.
- Cuenta con una amplia visión del Negocio; utiliza información basada en datos para diagnosticar e impulsar la ventaja competitiva de los restaurantes.

Talento (7,5%)

- Formar el equipo y elevar el crecimiento
- Posee una visión de liderazgo orientada a acelerar y promover el desarrollo propio y de los demás, en un entorno de diversidad e inclusión.
- Busca la opinión de los/as demás y los/as inspira para alcanzar objetivos comunes y brinda apoyo para superar los obstáculos.
- Ejercita el diálogo constante, comunicándose de forma abierta y honesta, brindando un feedback equilibrado y respetuoso escuchando genuinamente el punto de vista del otro/a.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

9.3 Anexo 3: Escala de evaluación de desempeño Equipo Gerencial y Gerente/a Restaurante

Concepto	Puntaje cuantitativo	Objetivos del Negocio (70%)	Competencias (30%)
EE Excede las expectativas	110% a 150%	Se superó consistentemente el rendimiento esperado y definido en la etapa de planificación de objetivos (Cantidad, calidad, tiempos, uso de los recursos)	Se dominan de manera excepcional todos los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo.
CE Cumple las expectativas	Entre 90% y 109%	Se cubrieron con solvencia las expectativas fijadas en la etapa de planificación de objetivos.	Se demuestra un manejo adecuado de los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo.
CPE Cumple parcialmente las expectativas	Entre 60% y 89%	No se cubrieron en su totalidad las expectativas fijadas en la etapa de planificación de objetivos.	La demostración de los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo no es consistente, observándose oportunidades de mejora en esta área.
NCE No cumple las expectativas	Entre 0% y 59%	La mayoría de los objetivos establecidos no fueron alcanzados.	No se demuestran evidencias suficientes en ninguno de los comportamientos esperados para su nivel de liderazgo.

	Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Restaurante	SGIGC-DI
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

9.4 Anexo 4: Guía de feedback del Selfie Test

Es importante que al momento de dar feedback hablemos del “Selfie test” de manera general, mencionar términos como: dimensiones psicológicas o variables psicométricas podría confundir a los y las postulantes.

Considera estos elementos:

Rompe el hielo. Utiliza frases como: “Cuéntame como fue el proceso ¿Cómo te has sentido hasta ahora? ¿Crees que hay algo que se pueda mejorar?”

Explica de manera general de qué se trata el “Selfie Test”. “El Selfie Test es una herramienta que nos ayuda a conocer de manera general el nivel de ajuste de los postulantes a la posición vacante. Esta basado en las competencias y habilidades que requiere cada una de las posiciones del restaurante”. Ahora bien:

- Si la calificación obtenida es “AJUSTE ALTO”, reconoce el trabajo hecho hasta el momento y motiva al postulante a continuar en el proceso.
- Si por el contrario, la calificación obtenida es “AJUSTE MEDIO” O “AJUSTE BAJO”, reconoce el trabajo hecho hasta el momento y motiva al postulante a continuar con su desarrollo.

Explica la importancia de estar listo/a al momento de asumir una nueva posición: “Las personas estamos en permanente desarrollo y en este momento el ajuste de tus competencias y habilidades no coincide exactamente con el requerido por el proceso, continuar trabajando en tu desarrollo mejorará también tu experiencia. Puedes intentarlo nuevamente si lo deseas. El proceso se habilitará en la herramienta luego de tres meses y tienes una última oportunidad transcurridos los 6 meses del segundo intento”.

Has un repaso por las habilidades y competencias evaluadas en el Selfie Test. “El Selfie Test evalúa de manera general un grupo de competencias y habilidades: resolución de problemas, capacidad comunicacional, proactividad, foco en el cumplimiento de metas, autodisciplina, liderazgo y resiliencia. Trabajar en todas ellas te ayudará a prepararte mejor para el próximo intento ¡si te lo propones, vas a lograrlo!

Habilita el diálogo. Asegúrate de que el/la postulante haya entendido lo que tenías para decir. Has preguntas abiertas: “¿Qué piensas de lo que estoy compartiendo contigo? ¿De que manera me podrías ayudar a completar este feedback? ¿Qué habilidades o competencias crees que deberías priorizar?”

Cierra la conversación con un mensaje positivo y alentador. El cierre debe dejar en claro que confías en las capacidades de la persona. “¡Es momento de seguir trabajando y esto es parte del desarrollo de todos los que trabajamos en Arcos Dorados!”.