

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

**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**

<b>ELABORADO POR</b> Nombre: Fabiola Orellana Cargo: Jefa Recursos Humanos	<b>REVISADO POR</b> Nombre: Fabiola Orellana Cargo: Jefa Recursos Humanos	<b>APROBADO POR</b> Nombre: Mariana Tarrio Cargo: Gerenta Recursos Humanos
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha: 30-09-2021	Fecha: 30-09-2021	Fecha: 30-09-2021

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. OBJETIVO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ALCANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. DEFINICIONES, SIGLAS Y TÉRMINOS .....</b>	<b>4</b>
<b>5. ROLES Y RESPONSABILIDADES .....</b>	<b>5</b>
<b>6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....</b>	<b>7</b>
6.1 DESARROLLO DE CARRERA .....	7
6.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO .....	7
6.2.1 <i>Evaluación de desempeño.....</i>	<i>8</i>
6.2.2 <i>Etapas del Proceso de gestión de Desempeño .....</i>	<i>9</i>
6.3 GESTIÓN DEL TALENTO Y PLAN DE SUCESIÓN.....	12
6.3.1 <i>Planes de desarrollo .....</i>	<i>13</i>
6.3.2 <i>Plan de Sucesión.....</i>	<i>14</i>
6.4 MOVILIDAD INTERNA.....	16
6.5 DESARROLLO DE CARRERA Y MATERNIDAD .....	17
<b>7. INDICADORES .....</b>	<b>18</b>
7.1 INDICADORES DE EQUIDAD.....	18
<b>8. CONTROL DE REGISTROS DE OPERACIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>20</b>
9.1 ANEXO 1: COMPETENCIAS BEST Y NIVELES DE LIDERAZGO .....	20
9.2 ANEXO 2: ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	21
9.3 ANEXO 3: FLUJOGRAMA PLAN DE SUCESIÓN .....	22

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	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 staff 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 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
- Guía Líderes Recursos Humanos - Plan de Sucesión
- Guía Plan de Sucesión para Responsables de Disciplina

## 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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

- **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.
- **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 del Plan de Sucesión.
- Validar la propuesta de Plan de Sucesión de cada disciplina en reunión de intercambio (People Meeting) para la confección del Plan de Sucesión del Mercado.
- Dar continuidad al proceso.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

**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.
- Impulsar y facilitar el proceso de identificación del Potencial y Plan de Sucesión, 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 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.
- 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 desarrollo para el personal.

**Jefaturas/ Responsables de Disciplina:**

- Promover el desarrollo equitativo para colaboradores y colaboradoras.
- Gestionar el Proceso de Gestión del Desempeño de acuerdo a 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 el/la Gerente/a de Recursos Humanos y/o la persona de RRHH a cargo del proceso, identificar el Potencial de colaboradores/as de su área.
- Proponer las personas que deben ocupar posiciones dentro del Plan de Sucesión.
- 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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 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.

## 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 staff y 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, Sucesión y 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**.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 6.2.1 Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño aplicadas en el PGD comprenden 2 grandes pilares: **Objetivos del negocio** y **Competencias BEST** 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. Ponderan el 70% de la Evaluación de desempeño y se califican cualitativa y cuantitativamente según la Escala de Evaluación de Desempeño (Anexo 1: ) 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 1: Competencias BEST y Niveles de Liderazgo).

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 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://pgd.arcosdorados.net>



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

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

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

#### 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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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 enero 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 y Competencia de Liderazgo 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, 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 (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

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

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
<b>EE</b> <b>Excede las expectativas</b>	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
<b>CE</b> <b>Cumple las expectativas</b>	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.
<b>CPE</b> <b>Cumple parcialmente las expectativas</b>	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.
<b>NCE</b> <b>No cumple las expectativas</b>	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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 6.3 Gestión del Talento y Plan de Sucesión

La Gestión del Talento y el Plan de Sucesión 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.

El 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),

Para esto y con el apoyo y asesoramiento de la Gerencia de Recursos Humanos, cada Jefatura, ubicará en primera instancia a cada uno/a de sus colaboradores/as en una matriz de 9 cuadrantes que permitirá segmentar a la población según la evaluación de desempeño del último ciclo y el potencial detectado.

		<b>POTENCIAL</b>		
		Potencial Bajo	Potencial Medio	Potencial Alto
<b>DESEMPEÑO</b>	<b>EE-Excede Expectativas</b>	Potencial Bajo/ EE	Potencial Medio/ EE	Potencial Alto/ EE
	<b>CE-Cumple Expectativas</b>	Potencial Bajo/ CE	Potencial Medio/ CE	Potencial Alto/ CE
	<b>CPE-Cumple Parcialmente Expectativas</b>	Potencial Bajo/ CPE	Potencial Medio/ CPE	Potencial Alto/ CPE

Figura 2. Matriz desempeño/potencial

El entrecruzamiento de la evaluación de potencial y de desempeño permitirá tener mayor conocimiento del personal para trabajar en término de 1) **Planes de Desarrollo** y construir el 2) **Plan de Sucesión**.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 6.3.1 Planes de desarrollo

En función de los resultados obtenidos en la matriz anterior se realiza una correspondencia con el siguiente cuadro (Figura 3. *Grilla necesidades planes de desarrollo*) que permite dar una orientación respecto a cada segmento de la población.

Esta herramienta 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, estableciendo una base de datos de personas con potencial de cubrir una posición que implique mayores exigencias y responsabilidades que la que actualmente está ocupando.

		<b>POTENCIAL</b>		
		<b>Potencial Bajo</b>	<b>Potencial Medio</b>	<b>Potencial Alto</b>
<b>DESEMPEÑO</b>	<b>EE-Excede Expectativas</b>	Profesional especializado o experto que llegó a su potencial de carrera. Puede ayudar al desarrollo de otros. <b>Comprometer.</b>	Profesional de alto impacto. Podría ocupar roles de mayor complejidad en un futuro. <b>Desafiar.</b>	Profesional listo para ocupar posiciones de mayor responsabilidad. <b>Promover.</b>
	<b>CE-Cumple Expectativas</b>	Profesional efectivo que llegó a su potencial de carrera. <b>Comprometer.</b>	Profesional efectivo, podría ocupar roles de mayor complejidad. <b>Motivar.</b>	Profesional efectivo con perspectiva de crecimiento. Demuestra potencial para continuar su desarrollo profesional. <b>Desarrollar.</b>
	<b>CPE-Cumple Parcialmente Expectativas</b>	Baja performance. Llegó a su potencial en el rol. <b>Plan de mejora o salida.</b>	Baja performance. Perspectiva de mejora en su desempeño. <b>Acompañar e indagar.</b>	Baja performance. Su potencial no es reflejado en su desempeño. Puede estar en puesto incorrecto o con jefatura inadecuada. <b>Acompañar e indagar.</b>

Figura 3. Grilla necesidades planes de desarrollo

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

**Nota:** El cuadro anterior destaca una acción prioritaria que cada Jefatura debe llevar a cabo con su colaborador/a según en qué grado de desempeño/potencial se encuentre. Es importante tener en cuenta las particularidades de cada persona al momento del diseño de los planes, a fin de complementar con otras acciones posibles: comprometer, desafiar, desarrollar, motivar, reconocer, acompañar.

Una vez finalizado el proceso de identificación, se presentan al/a la Gerente/a de Recursos Humanos, 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.

### **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
- 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, etc.

### **6.3.2 Plan de Sucesión**

El Plan de Sucesión es un proceso confidencial que contribuye a la Gestión de Talentos en Arcos Dorados, y que sistematiza la planificación de los cuadros de reemplazo de todas las posiciones de liderazgo de la compañía, que incluya los niveles de:

- Lideran la organización
- Lideran gerentes/as
- Lideran mercados o funciones
- Lideran a otras personas

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

**Nota:** La correlación Nivel de liderazgo y las posiciones incluidas, ver Anexo 1: Competencias BEST y Niveles de Liderazgo

Por medio de este mecanismo, es posible asegurar la calidad y la cantidad de liderazgo que el negocio necesita hoy y mañana, es decir, la sustentabilidad de la compañía a lo largo del tiempo.

En una dinámica similar a la anterior, se utiliza la grilla Desempeño/Potencial con el objeto de visualizar el entrecruzamiento de la última evaluación de PGD con el potencial de los/as colaboradores/as del equipo y con ello identificar a los y las sucesores/as.

		POTENCIAL		
		Potencial Bajo	Potencial Medio	Potencial Alto
<b>DESEMPEÑO</b>	<b>EE-Excede Expectativas</b>	<b>Listos/as Ahora</b> para tomar otras posiciones de igual complejidad/responsabilidad a la desempeñada actualmente.	<b>Listos/a A Futuro</b> para tomar posiciones de mayor complejidad/responsabilidad y <b>Listos/as Ahora</b> para tomar otras posiciones de igual complejidad/ responsabilidad a la desempeñada actualmente.	<b>Listos/as Ahora</b> para tomar posiciones de mayor complejidad/responsabilidad.
	<b>CE-Cumple Expectativas</b>	<b>Posición Actual</b> a fin de mejorar la performance obtenida.	<b>Listos/as Ahora</b> para tomar otras posiciones de igual complejidad/responsabilidad a la desempeñada actualmente.	<b>Listos/as A Futuro</b> para tomar posiciones de mayor complejidad/responsabilidad y <b>Listos/as Ahora</b> para tomar otras posiciones de igual complejidad/responsabilidad a la desempeñada actualmente.
	<b>CPE-Cumple Parcialmente Expectativas</b>	<b>Posición Actual</b> a fin de mejorar la performance obtenida.	<b>Posición Actual</b> a fin de mejorar la performance obtenida.	<b>Listos/as Ahora</b> para tomar otras posiciones de igual complejidad/responsabilidad a la desempeñada actualmente o continuar en su <b>Posición Actual</b> a fin de mejorar la performance obtenida.

Figura 4. Grilla Plan de Sucesión

En Arcos Dorados se definen dos descriptores para identificar el grado de madurez de los/as colaboradores/as para asumir nuevas responsabilidades: **Listo Ahora** y **Listo a Futuro**.

**Listo/a Ahora:**

- Describe a los/as colaboradores/as que se pueden considerar de inmediato para ser promovidos/as a una posición específica del negocio que implique una mayor complejidad/responsabilidad. (Promoción).

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

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

- También considera a aquellos/as colaboradores/as que se pueden tener en cuenta de inmediato para tomar otra posición específica del negocio de igual complejidad/responsabilidad a la desempeñada actualmente. (Movimiento lateral).

#### **Listo/a a Futuro:**

- Describe a los/as colaboradores/as que se pueden considerar, en un lapso de tiempo de 2 años o menos, para ser promovidos/as a una posición específica del negocio que implique una mayor complejidad/responsabilidad (Siempre que dicha descripción de su desarrollo continúe en esa dirección).

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 Soporte de Operaciones).

La propuesta de Sucesores/as 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.

#### **Plan de desarrollo de sucesores/as**

El Plan de Desarrollo para los/as sucesores/as es similar, sin limitarse a, lo que se expone en el punto 6.3.1 de este procedimiento.

### **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 Sucesión (descrito en este procedimiento) o 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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

**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.

## 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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

## 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	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
<b>Código</b>	DC1	DC2	DC3
<b>Tipo</b>	Proceso	Proceso	Percepción
<b>Objetivo</b>	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.

## 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 Recursos Humanos	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 Recursos Humanos	Almacenado en <a href="https://pgd.arcosdorados.net">https://pgd.arcosdorados.net</a> . Soporte: Digital	Registro confidencial Acceso restringido excepto para personal asignado de Recursos Respaldo en servidor de Arcos Dorados	<a href="https://pgd.arcosdorados.net">https://pgd.arcosdorados.net</a> .	3 años	Eliminar
Lista de identificación Sucesores/as	Jefatura Recursos Humanos	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
Matriz de Desempeño/Potencial	Jefatura Recursos Humanos	Almacenado en Carpeta Onedrive Desarrollo de carrera	Acceso restringido, excepto para personal asignado de Recursos	nombreJefaturaRR HH/Onedrive/golden	3 años	Eliminar

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

Nombre del Registro	Responsable	Almacenamiento y tipo de soporte	Protección y respaldo	Recuperación	Retención	Disposición
		Soporte: Digital	Respaldo en servidor de Arcos Dorados	archsdevelopmentcorp/ /Desarrollo staff		
Planes de desarrollo	Jefatura Recursos Humanos	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 archsdevelopmentcorp/ /Desarrollo staff	3 años	Eliminar

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

## 9. ANEXOS

### 9.1 Anexo 1: Competencias BEST y Niveles de Liderazgo

Competencias	Nivel de Liderazgo	Posiciones incluidas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bases para el éxito (<b>B</b>uilding Blocks For success)</li> <li>2. Capacidad de ejecución (<b>E</b>xecution Proficiency)</li> <li>3. Competencia estratégica (<b>S</b>trategic Proficiency)</li> <li>4. Talento (<b>T</b>alent Proficiency)</li> </ol>	<b>Liderazgo de Uno/a Mismo/a</b>	Analistas Asistentes Coordinadores/as
	<b>Liderando a Otras personas</b>	Consultores/as Jefes/as Gerentes/as Staff Gerentes/as Operaciones
	<b>Liderando Gerentes/as</b>	Directores/as de Operaciones Gerentes/as Corporativos
	<b>Liderando Funciones o Mercados</b>	Presidentes/as Divisionales MDs Directores/as
	<b>Liderando la Organización</b>	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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

## 9.2 Anexo 2: Escala de evaluación de desempeño

Concepto	Puntaje cuantitativo	Objetivos del Negocio (70%)	Competencias (30%)
<b>EE</b> 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.
<b>CE</b> 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.
<b>CPE</b> 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.
<b>NCE</b> 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.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 9.3 Anexo 3: Flujograma Plan de Sucesión

El Plan de Sucesión se elabora en 6 pasos que se esquematizan a continuación:

1. Confección de Perfiles Personales
2. Reunión comunicación e involucramiento Proceso Plan de Sucesión (MD)
3. Reunión comunicación e involucramiento Proceso Plan de Sucesión (Responsable Disciplina)
4. Trabajo confección del Plan de Sucesión por Disciplina
5. Seguimiento de carga en la herramienta de los planes de sucesión.
6. Reunión de Intercambio (People Meeting)

# 1

## Confección de Perfiles Personales



### Desafío de RRHH:

Asegurar que cada colaborador/a actualice su perfil en la herramienta.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

## 2

### Reunión comunicación e involucramiento Proceso Plan de Sucesión (MD).

RRHH convoca al MD a una reunión para involucrarlo/a en el proceso del Plan de Sucesión.

#### Objetivos:

- Involucrar al MD en el Plan de Sucesión.
- Que el MD comprenda la importancia estratégica de la gestión del potencial y la identificación del Plan de Sucesión en la sustentabilidad del negocio.
- Compartir el cronograma.

#### PASOS



#### Desafío de RRHH:

Lograr un compromiso explícito del MD para que sea protagonista del proceso en todas las etapas.

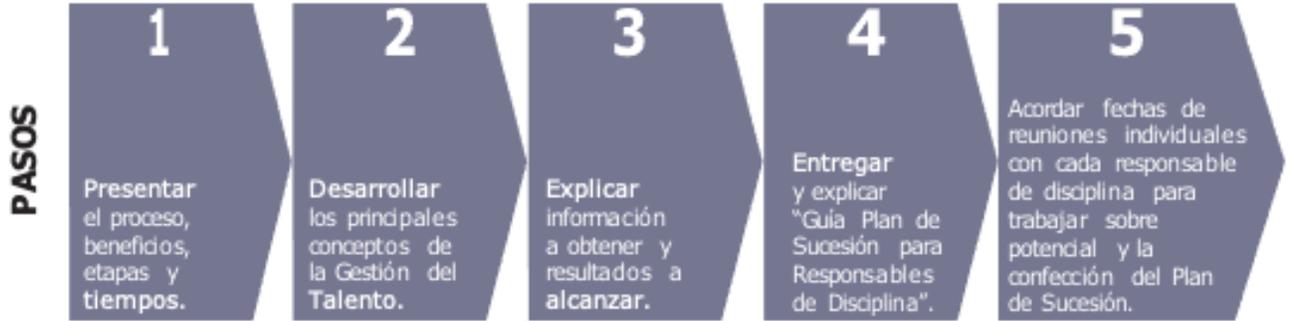
	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

### 3 Reunión comunicación e involucramiento Proceso Plan de Sucesión (Responsable Disciplina).

RRHH, en conjunto con el MD, convocan a una reunión a todos los responsables de disciplina para compartir el proceso de Plan de Sucesión, roles y responsabilidades y cronograma previsto.

**Objetivos:**

- Que los/as líderes se apropien de su rol en la Gestión del Talento y relación con objetivos del negocio.
- Que los/as líderes comprendan la importancia de contar con cuadros de reemplazo para todas las posiciones de liderazgo. Que los/as líderes conozcan sus tareas y plazos, se coordinen agendas para la siguiente reunión entre responsable de disciplina y RRHH.



**Desafío de RRHH:**



Lograr un compromiso explícito de los/as líderes de disciplina para que sean protagonistas del proceso en todas las etapas. Liderar la reunión en conjunto con el MD para posicionarlo como referente del proceso.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

# 4

## Trabajo confección del Plan de Sucesión por Disciplina.

RRHH coordina reuniones con cada responsable de disciplina.

**Objetivos:**

- Asegurar que el/la responsable de disciplina comprenda los conceptos fundamentales y herramientas (matriz, herramienta on line, otros) a fin de garantizar el proceso.
- Identificar el potencial de las personas.
- Acompañar en la elección y designación de los/as candidatos/as a ser sucesores/as en los puestos de conducción de su equipo.

### PASOS



**Desafío de RRHH:**  
Que los/as responsables de disciplina cuenten con las herramientas necesarias para la ejecución del Plan de Sucesión.

	<b>Procedimiento Desarrollo de Carrera personal de Staff</b>	<b>SGIGC-DI</b>
	Área responsable	Recursos Humanos
	Versión	1
	Fecha de la última versión	30-09-2021

## 5

### Seguimiento de carga en la herramienta de los planes de sucesión.

Cada responsable de disciplina deberá ingresar a la herramienta para cargar los LA y LF de cada posición teniendo en cuenta la Matriz Desempeño/Potencial trabajada con RRHH en la reunión.



#### Desafío de RRHH:

Asegurar que cada responsable de disciplina cargue en la herramienta el Plan de Sucesión de su área dentro de los tiempos estipulados.

## 6

### Reunión de Intercambio. (People Meeting).

RRHH convoca a una reunión con MD y responsables de Disciplina para confeccionar la propuesta de Plan de Sucesión del Mercado.

#### Objetivos:

- Desarrollar una mirada integral de la Gestión del Talento en el Mercado.
- Que los/as participantes conozcan los planes de sucesión de las demás áreas.
- Que los/as participantes ofrezcan las mejores alternativas posibles para la confección del Plan de Sucesión

#### PASOS

1

MD y RRHH comparten el objetivo del espacio y la dinámica de trabajo.

2

Cada responsable de disciplina presenta el Plan de Sucesión de su área de la siguiente forma:  
 -Describe los principales requerimientos de la posición.  
 -Comparte las personas ubicadas en LA y LF y justifica brevemente su elección.  
 -El resto de los participantes da feedback en caso de ser necesario.  
 -De no contar con cuadros de reemplazo para una posición, se abre el intercambio con el resto de la mesa en busca de candidatos/as de otras áreas, pudiendo quedar la posición sin potencial reemplazo.

3

RRHH edita en el momento el Plan de Sucesión de cada área en la herramienta en caso de haber modificaciones.

4

MD y RRHH realizan cierre y conclusiones finales.



#### Desafío de RRHH:

Llegar a un acuerdo entre todos los participantes sobre el Plan de Sucesión del Mercado.