

	PROCEDIMIENTO PDS- Performance Development & Sytem (Ciclo anual de Desempeño y Desarrollo del Partner)	FECHA: SEPT 2016
OBJETIVO:	Asegurar el cumplimiento del PDS, el cual apoya la misión y los principios rectores de Starbucks, que es proveer una conexión entre las expectativas del trabajo, el desempeño del Partner, el Desarrollo del Partner, los resultados del negocio, el reconocimiento y compensación en general.	
ELEGIBILIDAD:	Sólo los Partners que tengan 6 meses de antigüedad al momento de la Evaluación de Desempeño, recibirán una calificación al término de los Q2 y Q4.	
PROCEDIMIENTO:	<p>Q1: Comunicar los Objetivos del Desempeño y Desarrollar un Plan de Desarrollo (PDP)</p> <p>El Jefe Directo debe realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunir los documentos necesarios para establecer las expectativas al Partner. Estos documentos son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de Cargo. • Formulario de Evaluación de Desempeño. • Proyectos especiales que les asignará a cada Partner (opcional) • En caso de haber recibido Evaluación de Desempeño el trimestre anterior (Q4), el Jefe Directo debe confeccionar en conjunto al Partner un Plan de Desarrollo Individual (PDP). • Involucrar al Partner de manera activa en su desarrollo. Es por este motivo que el Partner debe revisar todos los documentos descritos anteriormente e identificar/entender las responsabilidades claves de su cargo, cuáles son los proyectos o competencias que le gustaría trabajar durante el año fiscal en cuestión y mantener un rol activo en su desarrollo y confección de su PDP. • Reunirse con el Partner para revisar en conjunto las expectativas de desempeño para el año según lo que indica la Descripción de Cargo para cada puesto de trabajo, las tareas críticas a evaluar, los proyectos especiales que se le asignará al Partner para el año fiscal, las Metas asignadas que debe cumplir el Partner durante el año fiscal (sólo para Gerentes de Tienda y Partners del SC) y actividades del Plan de Desarrollo (PDP) propuestas tanto por el Partner como el Jefe Directo. <p>Q2: Evaluación del Desempeño de Medios de Año</p> <p>El Jefe Directo debe realizar las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepararse: El Jefe Directo debe prepararse para esta reunión en la cual debe tener claridad respecto al desempeño de cada Partner durante el primer semestre (de Enero a Junio). Para esto deberá recabar información de Amonestaciones, Faltas/Retrasos, Felicitaciones, Reconocimientos, Feedback del Equipo Gerencial (Partners de Tienda) y/o Clientes Internos/Externos. Debe identificar ejemplos de conductas del Partner que quiere destacar en la reunión (tanto positivas como negativas), debe saber cómo va encaminado el Plan de Desarrollo del Partner (PDP) y recolectar toda la información necesaria para determinar si cumplió con las responsabilidades del cargo, proyectos asignados, Metas establecidas y cumplimiento del PDP. Es importante que al momento de reunirse con el Partner, el Jefe Directo también debe tener claridad sobre los avances en las Fortalezas y Oportunidades de Desarrollo y para poder entregar un feedback más específico y enriquecedor. • Escribir la Evaluación de Desempeño: A fines del Q2, el Jefe Directo debe completar la Evaluación de Desempeño con los datos recolectados y ser lo más específico posible en entregar ejemplos que respalden su evaluación. Se recomienda utilizar la metodología STAR (situación-tarea-acción- 	

quiera resaltar así como para escribir la sección de “Comentarios” en la Evaluación de Desempeño.

- **Calibrar las Evaluaciones de Desempeño:** el Jefe Directo deberá entregar el consolidado de las Evaluaciones de Desempeño de su equipo a su Jefatura Superior, quien las revisará y validará consistencia interna de cada una y que la distribución del equipo sea consistente con los resultados de la unidad de negocio y los desempeños individuales. Este proceso se realiza con la asesoría de Recursos Humanos.
- **Reunirse con el Partner:** El Jefe Directo debe coordinar una reunión con el Partner asignando fecha y horario, los cuales deben ser respetados. Al iniciar esta reunión el Jefe Directo le entregará las fortalezas que considera que tiene el Partner y luego debe seguir con la revisión en conjunto de cada ítem que componen la evaluación de desempeño. Al finalizar esta conversación, el Jefe Directo deberá asegurarse que el Partner comprendió la nota final asignada en su Evaluación de Desempeño. Deben existir 3 copias de la Evaluación de Desempeño, cada una firmada por el Partner y el Jefe Directo:
 - Una para el Jefe Directo, la cual será guardada en la carpeta de entrenamiento del Partner.
 - Una para Recursos Humanos que deberá ser enviada en conjunto al resto de las evaluaciones de desempeño del equipo.
 - Una copia para el Partner.
- **Revisión Evaluaciones Desempeño:** En caso que el Partner haya recibido nota “Debe Mejorar” (inferior o igual a 1.6) y no estuviera de acuerdo con las calificaciones recibidas en las tareas críticas, éste podrá, en un plazo de 10 días hábiles, presentar su apelación a Recursos Humanos, enviando el documento “Formulario Revisión Evaluación Desempeño” debidamente firmado a nombre del Generalista de RRHH. Recursos Humanos tendrá un plazo de 15 días hábiles para dar respuesta por escrito de la resolución de la “Comisión Revisora” (Conformado por Gerente Operaciones Starbucks, Gerentes Regionales Starbucks, Gerente Recursos Humanos Starbucks, Colaborador Recursos Humanos Alsea)

Q3: Seguimiento al Desempeño del Partner y Plan de Desarrollo (PDP).

El Jefe Directo debe realizar las actividades:

- Reunirse con el Partner para dar Seguimiento al Desempeño y PDP: Al momento de reunirse con el Partner el Jefe Directo debe tener claridad sobre las Fortalezas y Oportunidades de desarrollo y estar preparado para entregar feedback en forma específica (STAR). Para esto se recomienda que el Jefe Directo anote en algún cuaderno aquellas conductas de cada Partner que le apoyarán a entregar un feedback constructivo o alguna felicitación.

Q4: Evaluación y Retroalimentación del Desempeño Anual

El Jefe Directo debe realizar las actividades:

- Prepararse: El Jefe Directo debe prepararse para esta reunión en la cual debe tener claridad respecto al desempeño de cada Partner durante el año completo (de Enero a Diciembre). Debe identificar ejemplos de conductas del Partner que quiera destacar en la reunión (tanto positivas como negativas), debe saber cómo va encaminado el Plan de Desarrollo del Partner (PDP) y recolectar toda la información necesaria para determinar si cumplió con las responsabilidades del cargo, proyectos asignados, Metas establecidas y cumplimiento del PDP. Es importante que al momento de reunirse con el Partner, el Jefe Directo también debe tener claridad sobre los avances en las Fortalezas y Oportunidades de

	<ul style="list-style-type: none"> • Escribir la Evaluación de Desempeño: A fines del Q4, el Jefe Directo debe recolectar toda la información necesaria del Partner a través de su Equipo Gerencial con el objetivo de tener datos objetivos al momento de realizar la evaluación de desempeño. Debe completar la Evaluación de Desempeño con estos datos y ser lo más específico posible en entregar ejemplos que respalden su evaluación. Se recomienda utilizar la metodología STAR para poder entregar feedback de conductas específicas que se quiera resaltar así como para escribir la sección de “Comentarios” en la Evaluación de Desempeño. Es recomendable pedirle una “auto-evaluación” al Partner para poder complementar de mejor forma la Evaluación de Desempeño y concentrarse en aquellas áreas donde haya mayor discrepancia de percepciones. • Calibrar las Evaluaciones de Desempeño: el Jefe Directo deberá entregar el consolidado de las Evaluaciones de Desempeño de su equipo a su Jefatura Superior, quien las revisará y validará consistencia interna de cada una y que la distribución del equipo sea consistente con los resultados de la unidad de negocio y los desempeños individuales. Este proceso se realiza con la asesoría de Recursos Humanos. • Reunirse con el Partner: El Jefe Directo debe coordinar una reunión con el Partner asignando fecha y horario, los cuales deben ser respetados. Al iniciar esta reunión el Jefe Directo le entregará las fortalezas que considera que tiene el Partner y luego debe seguir con la revisión en conjunto de cada ítem que componen la evaluación de desempeño. Al finalizar esta conversación, el Jefe Directo deberá asegurarse que el Partner comprendió la nota final asignada en su Evaluación de Desempeño. Deben existir 3 copias de la Evaluación de Desempeño, cada una firmada por el Partner y el Jefe Directo: <ul style="list-style-type: none"> - Una para el Jefe Directo, la cual será guardada en la carpeta de entrenamiento del Partner. - Una para Recursos Humanos que deberá ser enviada en conjunto al resto de las evaluaciones de desempeño del equipo. - Una copia para el Partner. • Revisión Evaluaciones Desempeño: En caso que el Partner haya recibido nota “Debe Mejorar” (inferior o igual a 1.6) y no estuviera de acuerdo con las calificaciones recibidas en las tareas críticas, éste podrá, en un plazo de 10 días hábiles, presentar su apelación a Recursos Humanos, enviando el documento “Formulario Revisión Evaluación Desempeño” debidamente firmado. Recursos Humanos tendrá un plazo de 15 días hábiles para dar respuesta por escrito, de la resolución del “Comisión Revisora” (Conformado por Gerente Operaciones Starbucks, Gerentes Regionales Starbucks, Gerente Recursos Humanos Starbucks, Colaborador Recursos Humanos Alsea). • Luego de esta evaluación el Jefe Directo deberá hacerle seguimiento al Plan de Desarrollo del Partner (PDP) y actualizarlo según sea necesario. Con esto se da inicio nuevamente al Ciclo Anual de Desempeño.
--	--

<p>CONSIDERACIONES:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del Desempeño: La Evaluación de Desempeño puede tener por resultado una de las siguientes calificaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Siempre Supera las Expectativas (SSE) Puntajes de 3.5 a 4.0 Supera siempre el logro de objetivos y responsabilidades clave; impulsa a la organización al siguiente nivel e inspira a otros para que se distingan. • Supera las Expectativas (SE): Puntajes de 2.6 a 3.4 Cumple siempre y, a menudo, supera el logro de objetivos y responsabilidades clave.
--------------------------------	---

	<p>Puntajes de 1.7 a 2.5 Logra todos o la mayoría de los objetivos y responsabilidades clave.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe Mejorar (DM) : Puntajes de 1 a 1.6 El logro de objetivos y responsabilidades clave está por debajo de las expectativas. • Las calificaciones de desempeño influyen en la compensación y el desarrollo del partner. • Partners No Elegibles: A los Partners que tienen menos de 6 meses en la compañía, al momento de la Evaluación de Desempeño, se les deberá entregar el formato de Evaluación de Desempeño correspondiente al cargo (que incluye las Responsabilidades Críticas), para que lo lean y se los devuelvan firmados, en señal de toma de conocimiento de los elementos que se considerarán en la Evaluación de Mitad y/o Final de Año. • Casos Especiales de Elegibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Partners que fueron promovidos en los últimos 6 meses: Deben ser evaluados con el formato de Evaluación de Desempeño del cargo que más desempeñó durante los últimos meses, usando como guía los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> - Partner Promovido hace menos de 3 meses: Se usa Formato de Evaluación de Desempeño del cargo anterior. - Partner Promovido hace más de 3 meses: Se usa Formato de Evaluación Desempeño del cargo nuevo. • Partners que se encuentran en algún proceso de entrenamiento (SS, RMT): Se debe usar el formato de Evaluación de Desempeño del cargo actual del Partner. Por ejemplo, si un Barista está en entrenamiento para Supervisor de Turno se deberá usar el formato de “Barista” y si un Supervisor de Turno esta en entrenamiento para Asistente Gerente, se deberá usar el formato de “Supervisor de Turno”. • Evaluación de Desempeño de Partner que se trasladó hace poco tiempo a otra tienda/departamento: las evaluaciones de desempeño de los Partners que se han trasladado a otras tiendas deben ser trabajadas en conjunto con los dos Jefe Directo, sin embargo, el responsable final por entregar la Evaluación de Desempeño tanto al Partner como a Recursos Humanos es el Jefe Directo actual. Si el Partner lleva menos de 2 meses trabajando con el Jefe Directo, éste deberá reunirse con el Jefe Directo antiguo y confeccionar la Evaluación de Desempeño en conjunto. • Evaluación de Desempeño de los Partners cuyo Jefe Directo fue trasladado a otra tienda/departamento: el Jefe Directo que fue trasladado a otra tienda/departamento debe dejar TODAS las Evaluaciones de Desempeño de sus Partners listas, según política y Checklist de “Traspaso de Tienda/Departamento”. • Evaluación de Desempeño de los Partners cuyo Jefe Directo ya no pertenece a la Compañía: el Jefe Superior al exJefe Directo deberá completar el proceso de Evaluación y Feedback para todo el equipo.
<p>RESPONSABILIDADES JEFATURA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar las expectativas que se espera del desempeño de cada cargo a través de una comunicación de la Descripción de Cargo que cada Partner ocupa y en los casos que amerite, estableciendo metas individuales para el año fiscal. 2. Dar retroalimentación (feedback) del desempeño a cada Partner en forma constructiva y continua durante todo el año. 3. Generar un Plan de Desarrollo del Partner (PDP) para abordar las áreas de oportunidad de cada Partner y asegurar que haya un desarrollo continuo del Partner. El Plan de Desarrollo del Partner (PDP) es una herramienta diseñada para todos los Partners la cual, permite a los Jefe Directo identificar e

	<p>desarrollo. Los Partners que desean mejorar su desempeño, más allá de “cumplir con las expectativas”, y los Partners que desean desarrollar las destrezas necesarias para un puesto futuro, deben estar dispuestos a programar tiempo y a trabajar con el Jefe Directo para confeccionar e implementar un Plan de Desarrollo (PDP). Cada Jefe Directo es responsable de ayudar a los Partners a identificar los vacíos en sus conocimientos y destrezas, y de analizar posibles ideas para un desarrollo continuo. Esta actividad puede incluir entrenamiento, instrucción y otras oportunidades de desarrollo existentes dentro o fuera de Starbucks.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Evaluar el Desempeño del Partner con el formato de Evaluación de Desempeño. Esta evaluación se categoriza en cuatro: 4. Siempre Supera las Expectativas (SSE), 3. Supera las Expectativas (SE), 2. Cumple Expectativas (CE), 1. Debe Mejorar (DM). 5. Enviar las calificaciones de las revisiones del desempeño a Recursos Humanos en los Plazos establecidos. 6. Archivar las Revisiones del desempeño firmadas por sus Partners en la carpeta de entrenamiento.
<p>RESPONSABILIDADES DEL PARTNER</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser abierto y participar en las conversaciones con el Jefe Directo con respecto al desempeño laboral y a las ideas para el desarrollo. 2. Compartir sus metas profesionales con su Jefe Directo. 3. Compartir ideas sobre formas efectivas de recibir entrenamiento. 4. Estar abierto a recibir observaciones constructivas. 5. Pedir al Jefe Directo aclaraciones acerca de las expectativas cuando éstas no sean claras. 6. Pedir ayuda cuando la necesiten. 7. Hacer sugerencias para mejorar la forma en que se realiza el trabajo. 8. Ser responsable de realizar y compartir su Plan de Desarrollo del Partner (PDP) con el Jefe Directo en el cual identifique los objetivos y actividades para desarrollarse a corto y largo plazo en Starbucks. 9. Llegar a un acuerdo con el Jefe Directo sobre los aspectos a trabajar en el Plan de Desarrollo (PDP) del Partner.

