

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Minera Gold
Fields: Un caso de éxito en el sector minero.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Liseth Julia, Chaucca Torres, DNI: 43644134

Waldemar, García Torres, DNI: 16726566

Cristina Inés, Guerrero Arévalo, DNI: 41157515

Carlos Alberto, Peralta Gutiérrez, DNI: 42705603

ASESOR

José Antonio, Espinoza Ballena, DNI: 09176718

<https://orcid.org/0000-0003-2092-6698>

JURADO

Juan, O'Brien Cáceres

Angie, Álvarez Hinostroza

José Antonio, Espinoza Ballena

Surco, junio 2022

Resumen Ejecutivo

La presente tesis “*Modelo de Gestión en Recursos Humanos en la empresa minera Gold Fields La Cima S.A. Un caso de éxito en el sector minero*” detalla las estrategias del Área de Recursos Humanos que le ha permitido gestionar eficientemente los procesos a su cargo aplicando estándares nacionales e internacionales. Se mencionan los valores corporativos, la visión, los objetivos, los compromisos asumidos, el mapa estratégico, los niveles e interrelaciones del cuadro de mando integral, los procesos y los factores de éxito que la diferencian de las demás empresas del sector minero.

Al respecto, señalamos un amplio conjunto de prácticas laborales que se implementan, dentro de las cuales, se aprecia que los objetivos y estrategias de cada gerencia se han alineado con el plan anual estratégico de la corporación. Asimismo, el Plan de Recursos Humanos se elabora considerando los criterios del modelo *Environmental, Social and Governance* (ESG), el cual también forma parte de las políticas que se aplican en toda la empresa.

Se encontró que en Gold Fields existen varios factores de éxito que se detallarán en este párrafo y los próximos. El principal factor de éxito que hace a Gold Fields diferente a otras mineras es el enfoque disruptivo de sus líderes en su accionar y toma de decisiones, con alta orientación en la persona, lo cual se refleja en prácticas creativas orientadas al servicio de los colaboradores, priorizando su bienestar y valorando su experiencia en la empresa.

En ese sentido, el marcado enfoque hacia la persona se evidencia cuando se le prioriza por delante de la producción, evidenciando un alto respeto al trabajador y a su familia. También se observa en su estrategia aplicada durante la pandemia por la Covid-19, visibilizado con acciones de prevención con estándares por encima de lo que establece la legislación nacional y el Ministerio de Salud.

Además, se detalla otros factores de éxito importantes como son el buen manejo de la marca empleadora a nivel interno y externo, el respeto y comunicación transparente con la inclusión del sindicato en la gestión, una clara y sólida política de equidad de género, el reconocimiento constante a los colaboradores, la posición de los líderes de brindar empoderamiento a sus colaboradores y generar lazos de confianza con sus equipos que les permite tener una comunicación horizontal. Asimismo, el aseguramiento de la sucesión dentro de la empresa, la formación de líderes, el énfasis en las competencias técnicas y blandas, la evaluación constante de la práctica de los valores, el enfoque al cliente interno, el buen manejo de las compensaciones y la oferta de beneficios de alto nivel.

Dentro del proceso de contratación del personal, también existe una estrategia no usual, la cual consiste en priorizar la elección del candidato que evidencien valores personales alineados con los valores corporativos que tiene la empresa. Con esto se garantiza la permanencia de las estrategias empresariales que se vienen aplicando y que la cultura establecida en la organización sea más sólida. En este proceso de selección de candidatos, se ubica en en segundo plano el cumplimiento de los requisitos técnicos que puede ser reforzado con capacitaciones y asesoramiento del jefe inmediato.

También se observa que un factor de éxito está enfocado en brindar óptimas condiciones de estadía para los colaboradores dentro de su campamento tanto para personal directo de Gold Fields como para sus contratistas foráneos o de comunidades, manteniendo en todo momento el respeto de la cultura de la zona de influencia.

Finalmente, se destaca un factor de éxito que es clave. Este consiste en el rol que asume la lideresa del equipo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, quien tiene un

perfil de servicio, así como competencias desarrolladas principalmente en la comunicación y liderazgo, lo cual le ha permitido tener el respaldo de la alta dirección, participación en estrategias de alto nivel y autonomía de gestión y como consecuencia, la ejecución de los factores de éxito mencionados.



Abstract

The following thesis, Management Model in Human Resources in the mining company Gold Fields La Cima S.A A success story in the mining sector, details the strategies used by the Human Resources Area. These strategies have allowed the company to efficiently manage the processes under its responsibility by applying national and international standards. The corporate values, the vision, the objectives, the commitments assumed, the strategic map, the levels and interrelationships of the balanced scorecard, the processes, and the success factors that differentiate it from other companies in the mining sector will be mentioned.

In this regard, a broad set of implemented labor practices are discussed. The objectives and strategies of each sector have been aligned with the annual strategic plan of the corporation. Likewise, the Human Resources Plan is prepared, considering the criteria of the Environmental, Social, and Governance (ESG) model, which is also part of the policies applied throughout the company.

On the other hand, details of the findings are found in this paragraph and the next one. Gold Fields' disruptive approach to its leader's actions and decision-making is the main factor that makes Gold Fields differentiate from other mining companies. Having high orientation to their community is reflected in creative practices oriented to the service of the collaborators, prioritizing their well-being and valuing their experience in the company.

Evidently, their main focus is the community. Prioritization ahead of production has evidenced their high respect for the workers and their families. Their primary focus is also reflected in its strategy during the Covid-19 pandemic. It is made visible with prevention actions with standards above what is established by national legislation and the Ministry of Health.

Additionally, other essential success factors are detailed. Some of these are the excellent management of the employer brand internally and externally, the effective communication with the union in the management, a solid gender equity policy, and constant recognition to collaborators. Alongside, leaders' position has helped transmit empowerment to their collaborators and generate bonds of trust with their teams, allowing them to have horizontal communication. Likewise, the assurance of succession within the company, the training of leaders, the emphasis on technical and soft skills, the constant evaluation of the practice of values, the focus on the internal client, the excellent management of compensation, and the high-level benefits offer.

In the personnel hiring process, there is an unusual strategy. This process prioritizes the candidate's election who demonstrates personal values aligned with the company's corporate values. This evaluation guarantees the permanence of the business strategies that reinforce the culture established in the organization. In the candidate selection process, the fulfillment of the technical requirements are placed in the background, reinforced with advice from the immediate boss.

The findings suggest that the success factors focus on providing optimal conditions for collaborators within their camp, both for direct Gold Fields personnel and for their foreign or community contractors, maintaining respect for the company's culture. Influence zone.

Lastly, it is essential to highlight the role assumed by the Human Resources Vice Presidency team leader. Her service profile and her communication and leadership skills have allowed her to have the support of the senior management sector, permitted her to participate in high-level strategic plans and, as a consequence, the execution of the success as mentioned above factors.

Dedicatorias

Deseo dedicar la presente tesis a mi hijo Diego. Gracias por esperar a mamá con una gran sonrisa y enseñarme a ser valiente y perseverante. A mis padres, Carmela y Francisco, quienes con su paciencia y apoyo me han permitido llegar a cumplir un sueño más, gracias por su incondicional ayuda. También quiero dedicar esta tesis a mis amigos y compañeros de tesis Carlos, Cristina y Waldemar por confiar en mí y por las jornadas de aprendizaje sostenidas durante la maestría, y finalmente a nuestro asesor el profesor José Antonio por su paciencia, apertura y acompañamiento durante la elaboración de la presente tesis.

Liseth Chauca.

Dedico este esfuerzo y logro a Majo, mi querida esposa, a Cami y Nico, mis hijos preciosos, a Julita y Tavito, mi padres y mejor ejemplo siempre y a mis suegros Anita y Pepito, quienes son inagotable compañía y apoyo a mi familia. Asimismo, a nuestro asesor Profesor José Antonio, por compartirnos su sabiduría y premiarnos con su verso cautivador.

Waldemar García.

A mis padres por inculcarme el valor de la educación, a mi hermano por su apoyo en mis proyectos educativos, a mis profesores de la maestría por compartir sus experiencias, a nuestro asesor de tesis por tener buena disposición en orientarnos, y a mis compañeros de tesis porque logramos ser un verdadero equipo.

Cristina Guerrero.

A mis padres, Gladys y Miguel, quienes me dieron todo su apoyo y amor incondicional en todo este tiempo y de quienes tengo la fortuna de seguir aprendiendo. A Lali, que con todo el amor del mundo acompañó este proceso con la mayor tolerancia y apertura.

Carlos Peralta

Contenido

Abstract	5
Dedicatorias	7
Lista de Tablas	10
Lista de Figuras	11
Capítulo I: La compañía Minera Gold Fields y su estrategia de gestión	13
1.1. Valores corporativos	14
1.2. Visión	15
1.3. Compromisos	16
1.4. Mapa de Procesos Estratégicos	17
1.4.1. Niveles e interrelaciones	17
1.5. Objetivos corporativos	21
1.6. Indicadores de gestión	22
1.7. El Área de Recursos Humanos en la empresa minera Gold Fields	22
1.8. Estrategias del Área de Recursos Humanos	24
Capítulo 2: Procesos y gestión de Recursos Humanos en Gold Fields	26
2.1. Procesos de Recursos Humanos	26
2.1.1. Reclutamiento y selección	28
2.1.2. Inducción y <i>Onboarding</i>	29
2.1.3. Capacitación	31
2.1.4. Evaluación del desempeño	33
2.1.5. Desarrollo del talento humano	35
2.1.6. Cultura Organizacional	36
2.1.7. Clima laboral	41
2.1.8. Comunicaciones	44
2.1.9. Servicios Generales	54
2.1.10. Compensaciones	56
2.1.11. Salud ocupacional	59
2.1.12. Relaciones Laborales	61
2.2. Estructura Organizacional del Área de Recursos Humanos	63
2.3. Estilos de gestión corporativa y liderazgo	66
2.5. Competencias genéricas y específicas	75

	8
Capítulo 3: Análisis de la Propuesta de Valor de la dirección del área de Recursos Humanos	89
3.1. Opinión de expertos con relación al posicionamiento de Gold Fields y la tendencias actuales y futuras en la Gestión de Recursos Humanos en Minería	89
3.2. Análisis del entorno interno que afecta al Área de Recursos Humanos	97
3.2.1. Factores económicos y financieros	97
3.2.2. Capacidad de Innovación	99
3.2.3. Productos	102
3.2.4. Factores Tecnológicos	104
3.2.5. Alineación Corporativa	105
3.3. Análisis de los indicadores de gestión	107
3.4. Matriz FODA:	109
3.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	113
Capítulo 4: Modelo de éxito de Recursos Humanos de Gold Fields La Cima S.A.	115
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones	117
5.1. Conclusiones	117
5.2. Recomendaciones	124
Apéndice A: El sector de la industria minera en la economía peruana	132
Apéndice B: Mapa Estratégico Corporativo Gold Fields	136
Apéndice C: Mapa Estratégico de Recursos Humanos.	137
Apéndice D: Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo de Patrick Lencioni	138
Apéndice E: Análisis del entorno externo que afecta a Recursos Humanos	141
Apéndice F: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	160
Apéndice G: Análisis del entorno económico en el sector minero	163
Apéndice H: Resumen de entrevistas a los responsables de principales procesos de Recursos Humanos	174
Apéndice I: Resumen de entrevistas: Responsables de áreas clientes de Recursos Humanos de Gold Fields	177
Apéndice J: Inventario de procesos y actividades de recursos humanos de Gold Fields	178

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Competencia de influencia	77
Tabla 2: Competencia de colaboración	78
Tabla 3: Competencia de conciencia comercial	80
Tabla 4: Competencia de desarrollo de sí mismo y de otros	81
Tabla 5: Competencia de toma de decisiones	82
Tabla 6: Competencia de orientación a la acción	84
Tabla 7: Competencia de gestión de calidad y costo	85
Tabla 8: Competencia de inspiración y motivación	86
Tabla 9: Competencia de curiosidad intelectual	87
Tabla 10: Competencia de adaptabilidad al cambio	88
Tabla 11: Indicadores financieros de Gold Fields	98
Tabla 12: Comparación de indicadores de recursos humanos	108
Tabla 13: Matriz FODA	110
Tabla 14: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	114

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Valores de Gold Fields	14
Figura 2. Difusión de los valores de Gold Fields	15
Figura 3. Compromisos de Gold Fields	16
Figura 4. Niveles del mapa estratégico de Gold Fields	18
Figura 5. Mapa estratégico resumido	20
Figura 6. Objetivos corporativos de Gold Fields	21
Figura 7. Indicadores corporativos de Gold Fields	22
Figura 8. Organigrama de Gold Fields- Perú. Año 2020	23
Figura 9. Mapa Estratégico de Recursos Humanos en Gold Fields – Perú	25
Figura 10. Interrelación de los principales procesos de recursos humanos con su estrategia y con las necesidades de otras áreas de la compañía	27
Figura 11. Proceso del programa <i>Onboarding</i>	30
Fig. 12. Resultados de las capacitaciones durante los meses de cuarentena por la pandemia 2020.	33
Figura 13. Modelo <i>SMART</i> de fijación de objetivos	34
Figura 14. Criterios en los procesos de desarrollo de Gold Fields	36
Figura 15. Resultados del clima laboral	42
Figura 16. Escala de dimensiones de resultados: Clima Laboral	43
Figura 17. Indicadores claves de desempeño en comunicación interna	45
Figura 18. Estrategia de comunicación interna para enfrentar la pandemia	47
Figura 19. Estrategia de comunicación externa	51
Figura 20. Plan integral de comunicación externa (2021)	52

	12
Figura 21. Programas a realizar en el plan de comunicación externa	53
Figura 22. Cuadro de categorías de puestos Gold Fields Perú	58
Figura 23. Organigrama de Recursos Humanos Gold Fields – Perú	66
Figura 24. Modelo de las <i>7S de Mckinsey</i>	67
Figura 25. Datos de la fuerza laboral de Gold Fields	74
Figura 26. Rotación del personal en Gold Fields – 2020	74
Figura 27. Características de la fuerza laboral de Gold Fields	75
Figura 28. Hoja de ruta 2021	100
Figura 29. Ideas ingresadas por año	101
Figura 30. Participación en <i>Ingenio Evolucionaria</i>	101
Figura 31. Iniciativas o programas de recursos humanos - Gold Fields Perú	103
Figura 32. <i>Balance Score Card Gold Fields Perú</i>	106
Figura 33. Modelo de Éxito de Recursos Humanos de Gold Fields	116
Figura 34. Esquema del Modelo de Éxito de Recursos Humanos de Gold Fields	117
Figura 35. Evaluación de Conclusiones y Recomendaciones bajo modelos de las 7s de Mckinsey y el Modelo de Evaluación de Stakeholders	128

Capítulo I: La compañía Minera Gold Fields y su estrategia de gestión

La empresa materia de estudio, pertenece a la corporación Gold Fields Limited, empresa multinacional con sede en Sudáfrica, que en la actualidad cuenta con siete operaciones mineras en diferentes países: Sudáfrica (South Deep), Ghana (Tarkwa, Damang), Australia (Agnew Law Iers, St. Ives, Granny Smith) y Perú (Cerro Corona), siendo esta última la unidad en la que se focalizará el presente trabajo.

La unidad minera Cerro Corona opera en el Perú bajo la razón social Gold Fields La Cima S.A., que inició operaciones a mediados del año 2008, ubicando sus instalaciones y campamento en la región de Cajamarca, provincia de Hualgayoc, a una altitud entre los 3,600 y 3,900 m.s.n.m., y donde actualmente se extrae oro y cobre. Por su capacidad de producción, Gold Fields La Cima se ubica dentro de la clasificación correspondiente a la mediana minería al tener una producción menor a 5,000 toneladas métricas por día. La empresa minera Gold Fields tiene un modelo de gestión estratégica que inicia desde la gerencia central sudafricana cuyos lineamientos son de necesario cumplimiento para todas las compañías que la conforman, las mismas que adaptan los objetivos planteados de acuerdo a su realidad específica. Uno de los aspectos positivos que más destaca en la gestión de Goldfields y que ha motivado la realización del presente estudio de caso, es la fuerte inclusión del enfoque orientado a las personas en cada una de las estrategias y actividades que se han implementado. Esta práctica es poco usual en el rubro minero, porque generalmente se busca priorizar la producción que es la actividad que genera ingresos a la empresa.

El presente capítulo tiene por objetivo explicar los lineamientos que rigen las operaciones de Gold Fields Mina Cerro Corona - Perú, por lo que se describen los valores

corporativos, la visión, los compromisos asumidos por la compañía, el mapa estratégico, los niveles e interrelaciones que se manejan, los objetivos de la empresa, los indicadores de gestión y se detallarán las estrategias del Área de Recursos Humanos que les ha permitido gestionar efectivamente sus procesos de acuerdo a estándares tanto nacionales como internacionales.

1.1. Valores corporativos

La empresa ha establecido seis valores con los que busca motivar a sus colaboradores y stakeholders a internalizarlos y practicarlos en su trabajo diario. En las Figuras 1 y 2 se ilustran los valores de Gold Fields con sus respectivas afirmaciones y difusiones que le dan sentido e invitan a la acción:

Figura 1

Valores de Gold Fields

	SEGURIDAD	"Si no podemos operar de manera segura, no operamos"
	CUMPLIMIENTO	"Buscamos la excelencia y hacemos lo que decimos que vamos a hacer"
	INNOVACIÓN	"Alentamos la innovación y el espíritu emprendedor"
	RESPECTO	"Tratamos a todos nuestros Socios Estratégicos con confianza, dignidad y respeto"
	INTEGRIDAD	"Actuamos con honestidad, justicia y transparencia"
	RESPONSABILIDAD	"Gestionamos responsablemente nuestro impacto en el medioambiente y en las comunidades que nos acogen"

Tomado de <https://www.goldfields.com.pe/vision-y-valores.html>

Figura 2

Difusión de los Valores de Gold Fields



Tomado de <https://www.goldfields.com.pe/vision-y-valores.html>

1.2. Visión

"Ser líder global en minería aurífera sostenible"

(<https://www.goldfields.com.pe/vision-y-valores.html>). Así se menciona la Visión

Empresarial fundamental de Gold Fields, en todas sus operaciones a nivel mundial,

destacando su intervención responsable con el medio ambiente.

1.3. Compromisos

A nivel corporativo, Gold Fields ha decidido concentrarse en el cumplimiento de su visión. Para lograr su propósito, la compañía ha identificado los compromisos que tienen con los grupos humanos con los que interactúan: Empleados, comunidades, entidades gubernamentales y los inversores. Con todos ellos se han definido normas de conducta traducidas en compromisos que se promueven a manera de buenas prácticas de convivencia. En la Figura 3 se ilustra los compromisos asumidos de manera particular con sus Empleados:

Figura 3

Compromisos de Gold Fields



Tomado de <https://www.goldfields.com/our-commitment.php>

1.4. Mapa de Procesos Estratégicos

Gold Fields utiliza la metodología del *Balanced Scorecard* para estructurar su estrategia de gestión, por lo que ha identificado cuatro perspectivas bajo las cuales se despliegan todas las estrategias diseñadas: La primera perspectiva está referida a las capacidades organizacionales, la segunda involucra los procesos internos del negocio, le siguen los grupos de interés o stakeholders, y por último se considera la perspectiva financiera.

1.4.1. Niveles e interrelaciones

Gold Fields Mina Cerro Corona - Perú define sus estrategias en función de los niveles o aspectos, establecidos en el *Balanced Scorecard*, entendiendo que los cuatro componentes se interrelacionan estrechamente, pues los objetivos y metas de los primeros niveles determinarán el cumplimiento de los siguientes. Veamos la Figura 4.

Figura 4

Niveles del Mapa Estratégico de Gold Fields



Tomado de Sub-Gerencia de Gestión del Talento

En esta figura se aprecia la relación existente entre las cuatro perspectivas del mapa estratégico de Gold Fields: Las capacidades organizacionales que se necesitan desarrollar o perfeccionar para asegurar la capacidad de sostener los desafiantes procesos que se plantean donde interactúan recursos de diversa índole tales como la tecnología, información, personas, etc.; la sinergia producida en esta etapa tiene un impacto en los grupos de interés o stakeholders por lo que se identifican los puntos críticos y se diseñan estrategias que aseguren un impacto positivo para todas las partes involucradas; finalmente, se proyecta la rentabilidad financiera esperada al cumplir eficientemente con los objetivos trazados en la estrategia.

El plan estratégico es diseñado por la corporación desde Sudáfrica para ser socializado posteriormente con las diferentes empresas que la conforman a fin de que se desplieguen sus planes sobre la base de los lineamientos estratégicos establecidos.

En líneas generales, Gold Fields tiene una mirada de largo plazo, en línea con el tiempo de vida de sus operaciones. En el caso de Gold Fields en Cerro Corona la proyección de vida de la unidad minera se extiende hasta el año 2032.

En la Figura 5 se ilustran las perspectivas Gold Fields vigentes y sus principales estrategias. Quedan resaltados con color celeste los objetivos donde el área de Recursos Humanos interviene directamente controlando la totalidad del proceso mediante la ejecución de programas de capacitación dirigidos al personal, asesorías a los líderes de las distintas áreas y el respectivo seguimiento a los clientes internos.

Cabe indicar que tal figura presentada es un resumen del mapa corporativo, cuya versión completa se presenta en la última sección (Ver Apéndice B)

Figura 5. Mapa Estratégico Resumido



Tomado de Sub-Gerencia de Gestión del Talento

1.5. Objetivos corporativos

Los objetivos y metas de la compañía, ilustrados en la Figura 6, se desprenden del plan estratégico corporativo realizado bajo la herramienta del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral. El plan vigente tiene una duración de 5 años que comprende desde el 2021 hasta el año 2025.

Figura 6

Objetivos Corporativos de Gold Fields

OBJETIVOS CORPORATIVOS - GOLD FIELDS			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS		
FINANZAS	Incrementar el flujo de caja libre por onza a precio de oro establecido		
STAKEHOLDERS	Interactuar con los stakeholders de la comunidad y el gobierno		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar proceso de disciplina de capital	Mejorar proceso de planeamiento estratégico	Mejorar el desempeño de medio ambiente, salud y seguridad (EHS)
	Mejorar el cumplimiento operativo del plan	Mejorar la representación de las mujeres	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Desarrollar el liderazgo con mentoring y coaching	Mejorar el impacto de innovación y tecnología	Optimizar la gobernanza y cumplimiento
	Optimizar la calidad del portafolio – Aumentar la vida útil de Cerro Corona	Identificar y desarrollar los activos de producción externa Gold Fields en Perú	

Tomado de Sub-Gerencia de Gestión del Talento

1.6. Indicadores de gestión

La empresa Gold Fields definió indicadores, siguiendo del mismo modo el método *Balanced Scorecard*, agrupados según sus perspectivas estratégicas. Siendo una corporación que comprende un conjunto de empresas ubicadas en distintos países, corresponde a cada una de ellas implementar los indicadores idóneos para el cumplimiento del plan de acuerdo a su situación particular. En la Figura 7 se ilustran los indicadores genéricos establecidos en nuestro país:

Figura 7

Indicadores Corporativos de Gold Fields



Tomado de Sub-Gerencia de Gestión del Talento

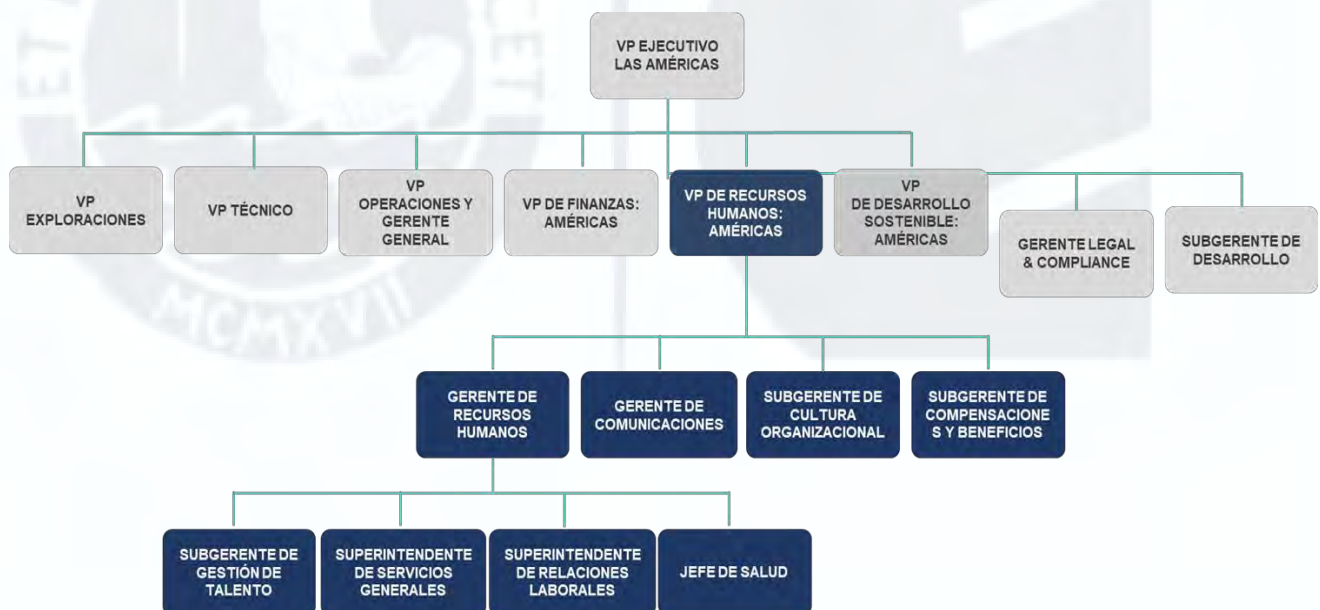
1.7. El Área de Recursos Humanos en la empresa minera Gold Fields

La gestión de Recursos Humanos en Gold Fields - Perú está liderada por una posición de Vicepresidencia ejecutiva para Las Américas que incluye también a la operación en Chile.

En la Figura 8 se presenta la estructura jerárquica de los directivos encargados de las operaciones y se muestra la posición del área de Recursos Humanos:

Figura 8

Organigrama de Gold Fields-Perú. Año 2020



Tomado del Área de Compensaciones de Gold Fields - Perú

Se aprecia en este organigrama que el Área de Recursos Humanos tiene una posición de liderazgo del más alto nivel junto a los puestos responsables de las operaciones directamente relacionadas al negocio y este rango concede autoridad a quien lo ostenta

permitiendo la autonomía necesaria para tomar decisiones y para influir con su criterio en los demás líderes con los que interactúa frecuentemente.

1.8. Estrategias del Área de Recursos Humanos

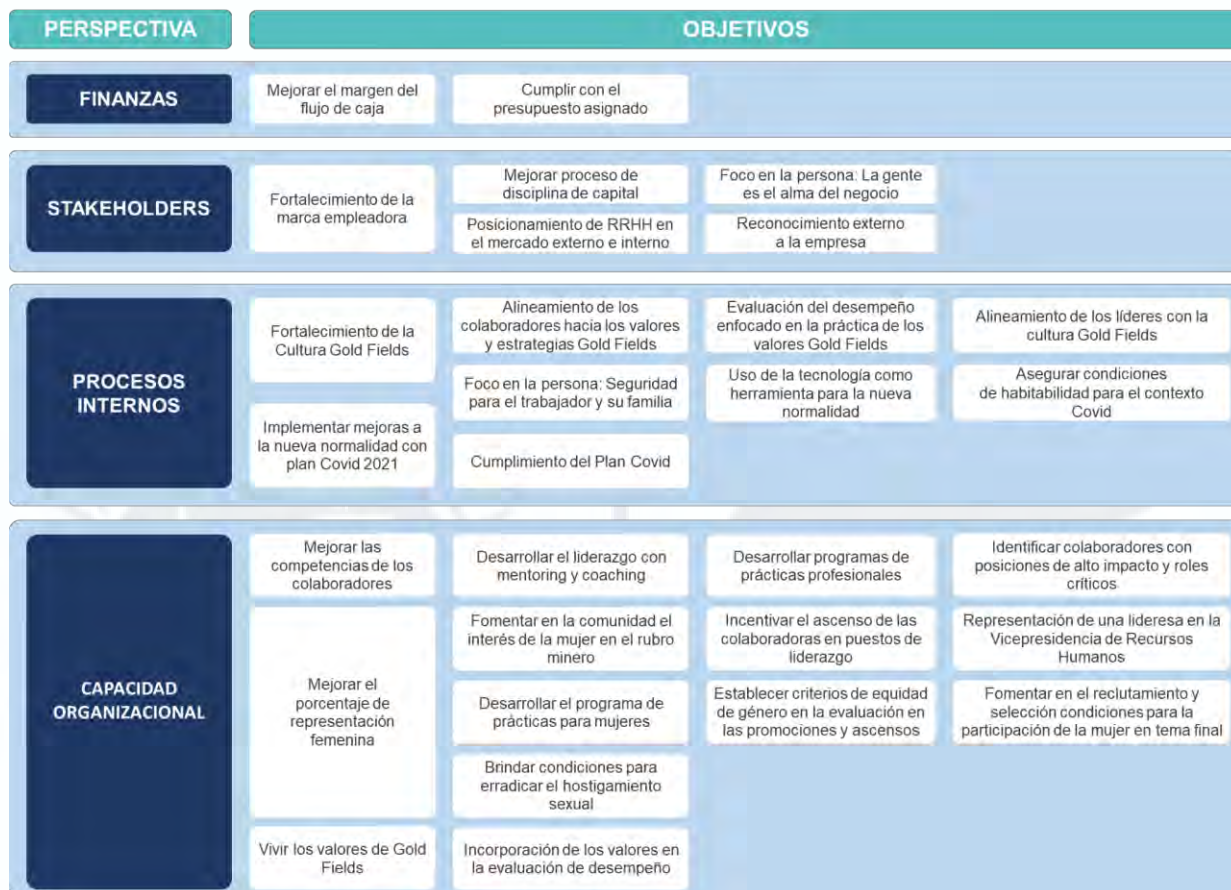
Según Taba (2008, pág. 261) “la planeación estratégica es un sistema integrado de objetivos y alternativas de acción que concretan la misión y la visión definida para la organización...significa también saber, con cierta probabilidad, dónde estaremos en el futuro en función de las decisiones que deben tomarse hoy”.

En Gold Fields todas las estrategias y objetivos de cada gerencia se alinean con el plan estratégico de la corporación, enviado anualmente, donde están establecidos los lineamientos y el enfoque que deberán adaptar todas las áreas de la empresa de acuerdo a su realidad específica e idiosincrasia regional. Actualmente, el plan de Recursos Humanos está elaborado bajo el modelo *Environmental, Social and Governance*, ESG, referido a los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que se tienen en cuenta al momento de invertir en una empresa, el objetivo es colaborar con la empresa y sus inversores en sus esfuerzos para minimizar los riesgos operacionales y de reputación (J.P. Morgan, 2016, citado por Prieto, 2019.)

Si bien es cierto que los planes de la empresa se hayan establecido con objetivos a cumplir en cinco años, cada año se ajustan las metas alineándose al plan corporativo. Hacia la actualidad bajo el contexto de la pandemia, podemos observar en la Figura 9, la forma como el Área de Recursos Humanos de Gold Fields ha identificado sus estrategias generales.

Figura 9

Mapa Estratégico de Recursos Humanos de Gold Fields - Perú



Tomado de *Balanced Scorecard*. Vicepresidencia de Recursos Humanos (2021)

Capítulo 2: Procesos y gestión de Recursos Humanos en Gold Fields

2.1. Procesos de Recursos Humanos

En este capítulo se detallan las áreas funcionales de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, sus procesos generales críticos y la interrelación existente entre los mismos. En la Figura 10, se detalla la interacción de los principales procesos de Recursos Humanos con su estrategia, así como la necesidad de otras áreas de la compañía, alineadas a su vez a la

estrategia global de la organización. En ese sentido, se observa que los valores corporativos son fundamentales al plantear la estrategia de la compañía a partir de la cual se desprenden las necesidades estratégicas de las diferentes áreas.

Parte de estas necesidades requieren ser atendidas por Recursos Humanos por lo que esta área diseña su estrategia con la finalidad de contribuir con el logro de los objetivos de la corporación. Como parte de su estrategia, Recursos Humanos desarrolla procesos y subprocesos, algunos de los cuales son relevantes para el logro de sus objetivos estratégicos. Por ejemplo, en dicha figura se observa que el proceso *cultura* y sus subprocesos son decisivos para cumplir con la estrategia de fortalecer la marca empleadora.

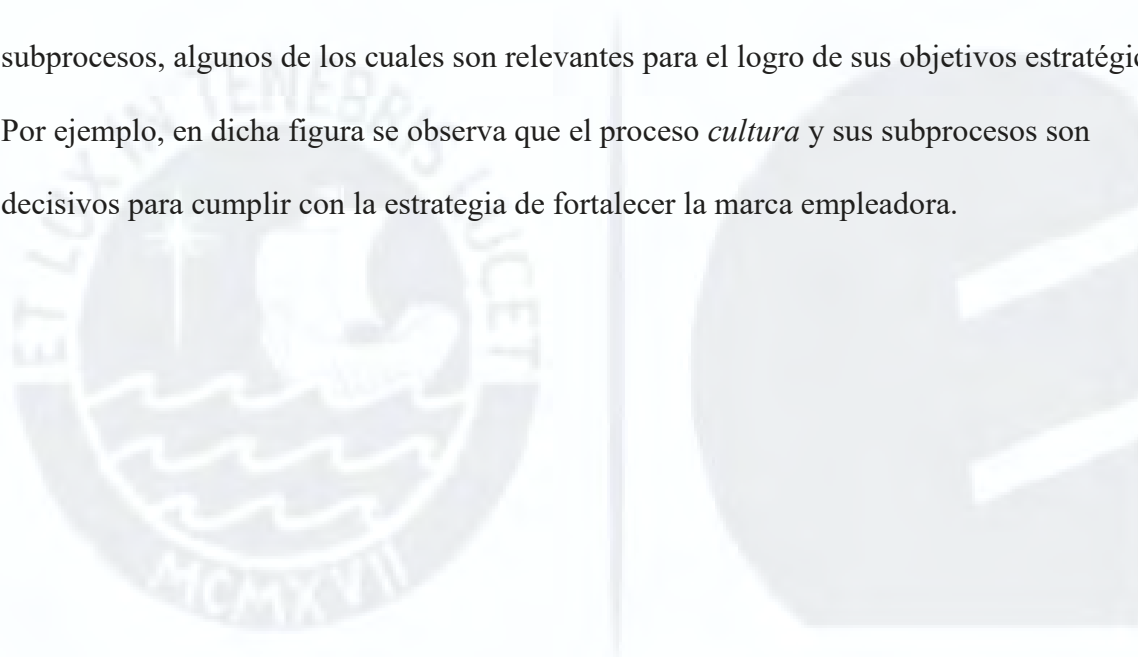


Figura 10. Interrelación de los Principales Procesos de Recursos Humanos con su Estrategia y con las Necesidades de otras Áreas



A continuación, se describen los procesos del Área de Recursos Humanos en Gold Fields:

2.1.1. Reclutamiento y selección

La empresa Gold Fields realiza su proceso de reclutamiento y selección de personal bajo las siguientes premisas:

1. Promover la participación femenina en la empresa.
2. Promover el movimiento interno de colaboradores.
3. Eliminar toda forma de práctica discriminatoria en la empresa.

Para lograr ello, el área tiene procedimientos y líneas de acción concretas.

Los requerimientos de personal llegan principalmente cuando se cierra el *Head Count* anual y se aprueba las posiciones proyectadas en éste y en menor medida cuando se abre una plaza por alguna necesidad imprevista. Se entiende por *Headcount* anual a la suma del personal de todas las áreas que se requiere para asegurar la operatividad de la compañía. Sobre esta base, se inicia la búsqueda del talento que cumpla con las competencias técnicas que requiere el puesto, que tenga desarrolladas habilidades blandas como la flexibilidad, el trabajo en equipo, innovación, liderazgo y que sean capaces de internalizar los valores corporativos. En el reclutamiento, utilizan la búsqueda en bolsas de trabajo, el *hunting* y la aplicación de pruebas establecidas para evaluar el potencial y las competencias que poseen los aspirantes, de esta manera buscan asegurarse de que el personal ingresante conecte con la cultura organizacional. Este proceso es crítico para lograr el objetivo estratégico de incrementar la participación femenina en la empresa, pues se han propuesto promover la inclusión y no caer en actos discriminatorios de ningún tipo por lo que se tiene especial cuidado en el vocabulario utilizado en las convocatorias, evitando expresiones que denoten preferencias de edad, sexo, universidad de origen.

Esta práctica la promueven incluso las empresas contratistas a su cargo.

Posteriormente, la terna final de candidatos para ser presentada al cliente interno debe contener en lo posible una postulante a fin de dar alternativas para la elección de mujeres.

Asimismo, cuentan con un programa de reclutamiento y entrenamiento de Jóvenes Talentos que consiste en la búsqueda de estudiantes egresados de profesiones afines al rubro minero para ofrecerles la experiencia de entrenamiento en su especialidad en una empresa de talla mundial. Para lograr su objetivo realiza convocatorias a charlas en universidades y ferias laborales. De esta manera, Gold Fields tiene como objetivos el contribuir con la formación y capacitación profesional de los jóvenes profesionales y, por otro lado, tener una cantera de talentos identificados para convocarlos cuando se abran nuevas vacantes.

2.1.2. Inducción y Onboarding

Este proceso consta de tres momentos: El primero referido a la inducción en salud y seguridad minera, el segundo que es la bienvenida a la empresa y, por último, la inducción con el jefe inmediato. A continuación, se detallará cada etapa:

- Inducción en salud y seguridad minera que está a cargo del área de Seguridad y Salud Ocupacional. Consiste en capacitaciones acerca de las medidas de seguridad en minería, primeros auxilios en caso de accidente, buenas prácticas medioambientales, y lineamientos generales sobre las políticas adoptadas y exigidas por la minera Gold Fields.
- Bienvenida al nuevo colaborador con la entrega de un pack de bienvenida con souvenirs de la marca, e información sobre la estructura, políticas, descripción de

puestos y un video corporativo, también se asigna a una persona que es llamada el “Amigo Gold Fields” quien guiará al ingresante en el proceso de conocimiento de la empresa, las áreas con las que va a interactuar, las instalaciones del campamento o de las oficinas y las consultas relacionadas a la cultura organizacional. Para tal efecto, el acompañamiento dura una semana y puede extenderse hasta 15 días.

- Reuniones de inducción con su jefe inmediato y su área para que pueda conocer los procedimientos de trabajo, los objetivos y lo que se requiere de él en la compañía.

En la Figura 11 se puede observar una aproximación ilustrativa de este proceso.

Figura 11

Proceso del Programa Onboarding



Tomado de la Subgerencia de Gestión del Talento. 2021.

2.1.3. Capacitación

Gold Fields organiza su proceso de capacitación bajo las premisas de las necesidades de la compañía, tendencias de la industria y en función al rol de la posición en la empresa.

El programa de capacitación se planifica en octubre de cada año, se ejecuta entre febrero y noviembre del siguiente año y su aprobación es realizada por las vicepresidencias de recursos humanos y finanzas.

Dicho programa de capacitación se despliega en cuatro frentes:

1. Es un plan general que cubre principalmente las competencias de liderazgo y se impulsa a fin de que llegue indistintamente a todos los niveles y puestos de la organización.
2. Está enfocado en capacitación técnica con alcance limitado de acuerdo con las necesidades específicas relacionadas a desafíos de la organización o a requerimientos legales.
3. Está gestionado en función al desempeño obtenido por el colaborador, el programa que representa este tercer frente es el Centro de Alto Rendimiento, (CAR) que cubre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía y brinda todo un abanico de campos académicos y modalidades sobre los cuales el propio colaborador puede elegir con cierta flexibilidad el curso que le interesa y que esté relacionado con sus funciones y sus aspiraciones profesionales;
4. Es el programa de líderes emergentes, el cual se gestiona en función al potencial identificado en los colaboradores, y cuenta con subprogramas específicos de *coaching*, *mentoring*, capacitación “*one to one*”, entre otros.

Es relevante mencionar que Gold Fields tiene una segmentación transversal de sus colaboradores a todos sus niveles, lo que le permite gestionar sus programas de capacitación de manera efectiva.

Uno de los desafíos de capacitación para el 2021 que Gold Fields tiene identificado es el reforzamiento de la virtualización de sus colaboradores como una condición necesaria para afrontar la “nueva normalidad”, con la que se incorporarán nuevas condiciones de manera permanente en la gestión del talento humano.

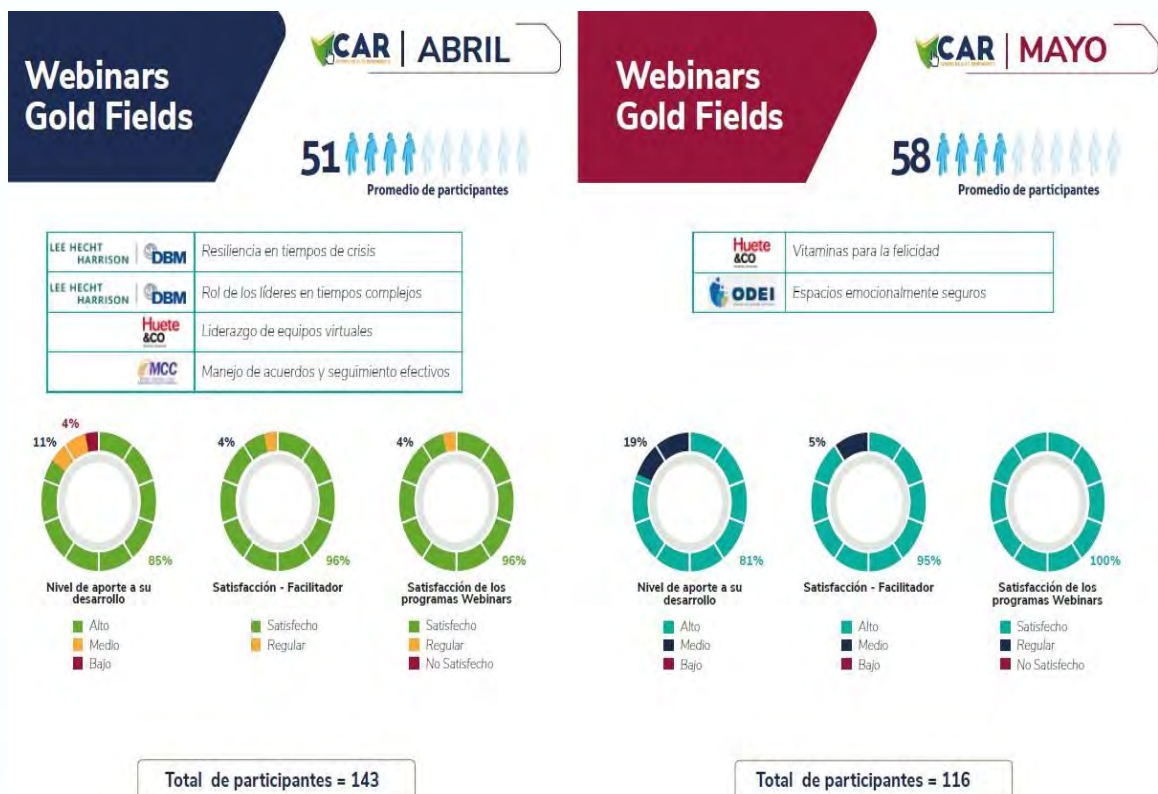
En la gestión de la capacitación, Gold Fields maneja como principales indicadores las horas hombre de capacitación, la inversión en capacitación por persona, inversión en capacitación total, la satisfacción respecto de los programas y la gestión del conocimiento para ciertos programas o cursos.

Sin embargo, no se mide el indicador de *retorno sobre la inversión* (ROI) ya que refiere complejidad y subjetividad en su construcción y resultado. Por otro lado, las metodologías que utiliza con mayor frecuencia son cursos de 1 o 2 módulos para competencias de desarrollo de liderazgo y congresos o seminarios para capacitaciones técnicas.

Durante la primera etapa de la emergencia sanitaria, se hizo uso intensivo de *webinars* como alternativa para mantener los planes planteados en el 2020. En ese sentido, durante la pandemia se desplegó una serie de acciones con el propósito de dar continuidad a los planes de capacitación de la compañía para el año 2020. Una estrategia para realizar los planes de capacitación fue la rápida implementación de *webinars* que tuvieron logros positivos tal como se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Resultados de las Capacitaciones durante la Cuarentena por la Pandemia



Tomado de Subgerencia de Gestión del Talento de la empresa Gold Fields, 2021

2.1.4. Evaluación del desempeño

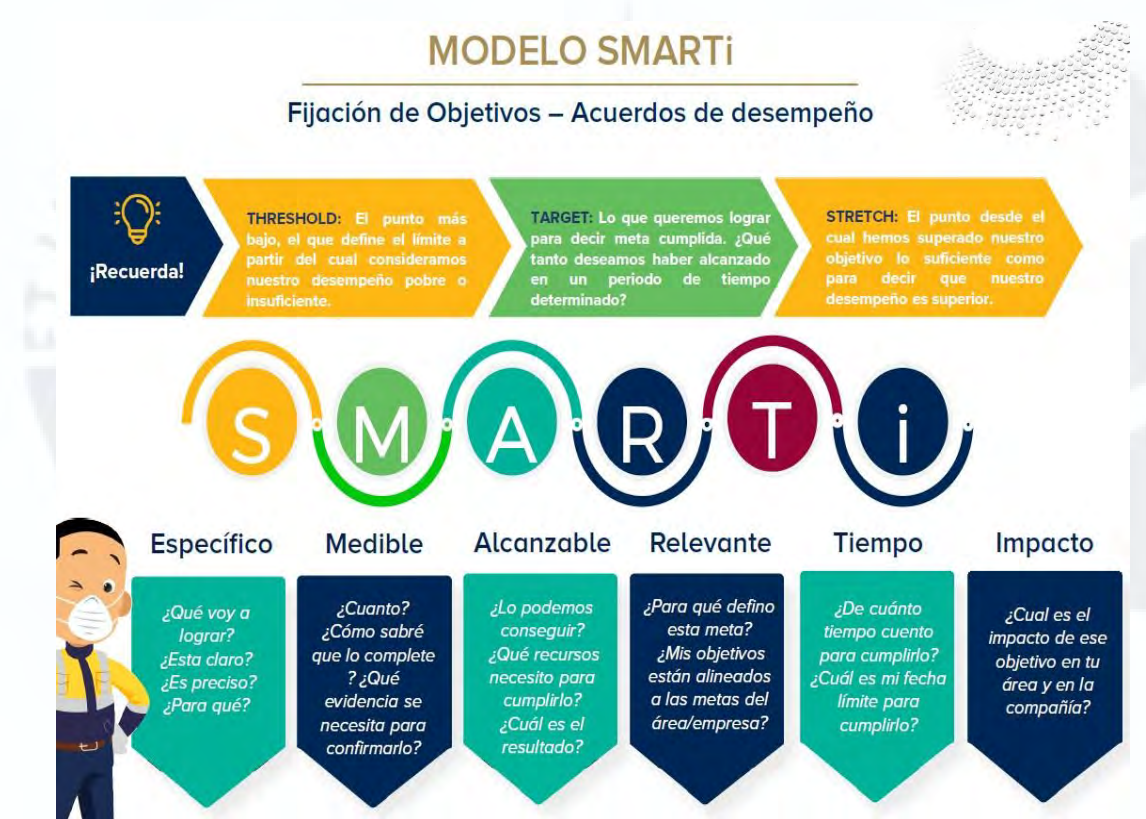
La evaluación de desempeño en Gold Fields, partiendo del modelo Smart (ver Figura 13), consta de cuatro momentos:

1. Establecimiento de las metas de la compañía en función a los lineamientos corporativos y asesoramiento a los líderes en la fijación de metas de su personal.
2. En el caso de *officials* se incluye como parte de las metas las descripciones a nivel conductual que indiquen el cumplimiento de los valores según modelo Evaluación 360°

3. Revisión metas de medio año: Con la retroalimentación del jefe inmediato para alinear al colaborador en los ítems que se requiere reforzar.
4. Evaluación de desempeño anual: La empresa lleva a cabo capacitaciones con personal a cargo para la retroalimentación en este proceso.

Figura 13

Modelo SMART de Fijación de Objetivos



Tomado de la Subgerencia de Gestión del Talento de la empresa Gold Fields-Perú, 2021

2.1.5. Desarrollo del talento humano

Las actividades de desarrollo del talento están enfocadas en los siguientes

subprocesos:

-Movimiento por promociones y ascensos: La empresa tiene una matriz de talentos elaborada y actualizada frecuentemente donde ha mapeado a colaboradores con desempeño sobresaliente que podrían ocupar puestos de mayor responsabilidad. Los candidatos pasan por evaluaciones de competencias, valores corporativos, entrevistas, hasta que el informe llega a un comité de promociones conformado por 3 vicepresidentes de la compañía quienes deciden si procede la promoción.

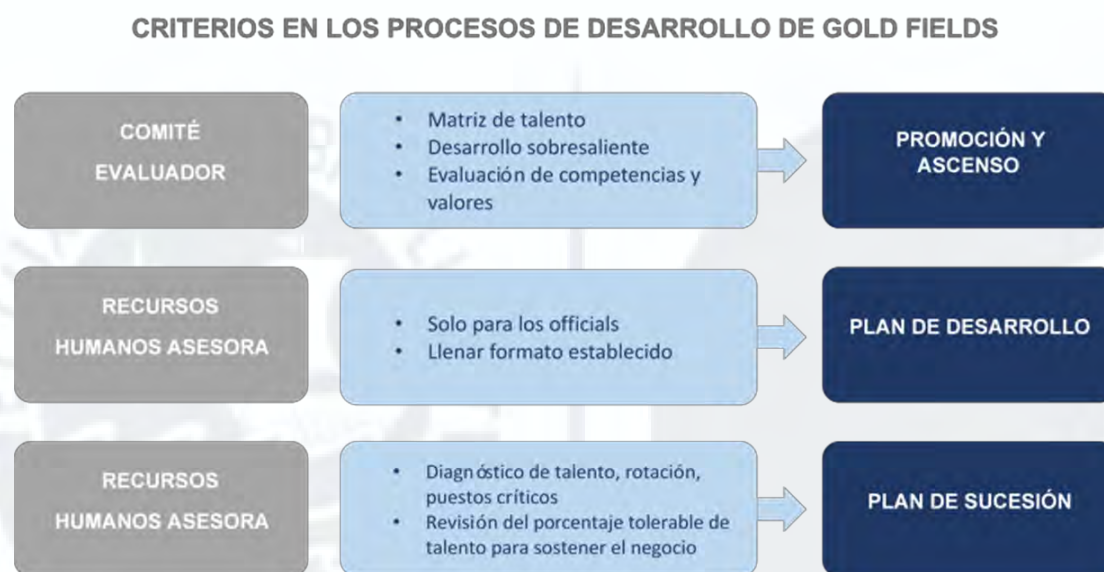
-Plan de desarrollo: Este proceso alcanza a las posiciones de *officials*. Se promueve que todos los puestos tengan su plan de desarrollo mediante el llenado de un formato ya establecido. Recursos Humanos asesora en la implementación del plan y hace seguimiento a los avances en el tiempo.

-Plan de sucesión de puesto críticos y de alto impacto: El plan inicia con un diagnóstico anual con información sobre el talento, la rotación, los puestos críticos, los puestos de alto impacto y por último el porcentaje de sucesores con que se cuenta. Se revisa el porcentaje tolerable y el porcentaje que puede resultar una amenaza en el sentido de no tener en la organización el talento para sostener la continuidad del negocio, seguimiento anual, la línea de sucesores y un plan de retención del talento que permita que estas personas continúen en la organización. Cabe precisar que, en el caso de crecimiento de posiciones de vicepresidencias, las instancias corporativas deben aprobar el crecimiento. Para posiciones de gerencia hacia niveles organizacionales menores, la decisión queda en la región a través de la

vicepresidencia ejecutiva y gerencia general. En la Figura 14, se ilustra la estructura de los procesos clave que gestiona el área de Desarrollo:

Figura 14

Criterios en los Procesos de Desarrollo de Gold Fields



2.1.6. Cultura Organizacional

En su plan estratégico general, Gold Fields ha considerado el factor “Persona”, pues considera que el bienestar del personal es lo que hace que la compañía logre los objetivos y se sienta motivado y predispuesto a realizar un trabajo de calidad, que en la empresa le llaman dar “la milla extra”. El plan estratégico gira en torno a la generación de mayor diversidad e inclusión en la empresa.

Se monitorea el avance del plan estratégico de Recursos Humanos en base a cumplimiento de presupuestos, bienestar de personal, clima laboral, inclusión de mujeres en minería tanto en las áreas administrativas como de las operaciones de la compañía.

El cumplimiento de los objetivos ligados a cultura se monitorea a través de un *Balance Scorecard* que nace de la sede central sudafricana y se ajusta a cada región, según su cultura regional.

La participación de cada líder es fundamental, ya que ellos comunican los objetivos a los demás líderes de la organización donde el *Balance Scorecard* es la principal herramienta que se usa para monitorear cumplimientos.

Gold Fields ejecuta programas orientados a incentivar prácticas que fortalezcan su cultura organizacional los cuales se detallan a continuación:

- *Valemos Oro*: Cada trimestre, los colaboradores postulan a compañeros de trabajo para participar en un reconocimiento donde se resalte su práctica de los valores organizacionales. Las personas propuestas pasan evaluación por un comité, el cual está conformado por personal de Recursos Humanos y de otras áreas quienes evalúan su trayectoria y comportamiento dentro de la empresa. Este programa es útil para identificar a colaboradores que sean líderes en la práctica de valores.
- *Trabajador del mes*: Es una iniciativa de cada área para reconocer al colaborador que ha destacado en su desempeño mensual. Este programa no es organizado directamente por Recursos Humanos sin embargo se alienta en los líderes la práctica de valorar en sus equipos los comportamientos positivos, el logro de objetivos, ideas de mejora del clima laboral, participación, etc.
- *Práctica del valor Seguridad*: Se reconocen buenos comportamientos de seguridad en el trabajo, pues el cuidado de la integridad personal es una de las prioridades en la empresa.

- *Logro de resultados*: Los cuales son monitoreados a través del *Balanced Scorecard* y la evaluación de desempeño, quienes destacan son recompensados con bonos y capacitaciones a las cuales los galardonados pueden acceder, así también pueden ingresar al programa CAR (Centro de Alto Rendimiento), donde tienen la posibilidad de llevar cursos en Harvard y en caso de aprobarlos pueden acceder a un bono adicional.

Criterios de reconocimiento:

- Ser colaboradores ejemplares, no contar con observaciones o mal comportamiento.
- Pasar evaluación por el comité de evaluación, en el caso de “Valemos Oro”.
- Tener una sobresaliente evaluación de desempeño y ser propuestos en “Valemos Oro” para postular a CAR.

Dentro de la encuesta de clima laboral se consideran preguntas para evaluar la cultura organizacional. En esta encuesta se considera medir tres factores: El primero relacionado con el saber, es decir, el conocer; el segundo tiene que ver con el sentir y el último es el factor con lo que se inspira la organización. Dependiendo de los resultados de estos factores, el área de Recursos Humanos evalúa si los colaboradores pueden dar “la milla extra”, es decir, dar un valor agregado a la organización y superar las metas dadas.

Para poder mejorar el clima laboral y la cultura organizacional, la empresa Gold Fields hizo un diagnóstico a través de la metodología de Lencioni (Ver Apéndice D), donde se mencionan las disfuncionalidades de los equipos de alto desempeño, las cuales deben ser superadas por los integrantes para llegar a un mejor desempeño conjunto. Usando esta metodología se logró instaurar en los líderes la práctica de la confianza hacia sus colaboradores, rompiendo la vulnerabilidad y el hermetismo de los liderazgos conservadores.

El hecho de trabajar bajo un clima de confianza permite el conflicto productivo en los equipos; por ejemplo, un colaborador puede solicitar explicaciones, expresar su desacuerdo y en ocasiones hasta negarse a cumplir una directriz de su jefe directo si considera que la orden no se ciñe a los valores corporativos, podría dañar la imagen de la empresa o si implica realizar actos inseguros que pongan en riesgo la integridad personal o patrimonial.

Debido a las evaluaciones aplicadas a los líderes a través de la metodología de Lencioni, se han organizado equipos por niveles de cargo y con ellos se trabajan dimensiones específicas, por ejemplo, el EDCC, que es el *Equipo Directivo Cerro Corona*. De manera homóloga se cuenta con un equipo de Gerentes, uno de Superintendentes con la intención de mantener una comunicación fluida en todos niveles de la compañía de manera que se facilite la retroalimentación entre los colaboradores y sus líderes.

Respecto de los valores corporativos se aprecia el esfuerzo sostenido de la empresa por fomentar su práctica tanto a nivel interno como externo. En este ámbito sigue un plan ejecutado por el área de Comunicaciones en coordinación con el Área de Recursos Humanos, su principal objetivo es transmitir el mensaje de la cultura de Gold Fields a las comunidades.

El próximo reto de largo plazo en la compañía es la mejora de sus actuales resultados trabajando bajo el enfoque de diversidad e inclusión, referido esto a la disminución de la brecha entre la población trabajadora de sexo femenino y masculino, tarea que involucra un trabajo paulatino de cambio de paradigmas locales relacionados a los roles socialmente establecidos para mujeres y varones. Actualmente ya se vienen registrando resultados, pues se cuenta con mayor número de mujeres trabajando en la operación minera.

Un objetivo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos es el fortalecimiento de la marca empleadora de la compañía, para ello el área de cultura realiza estrategias para lograr

estos objetivos, que son ejecutados por un especialista de marketing con la función principal de fomentar la participación de los principales líderes de la compañía en diferentes capacitaciones, conferencias, actividades en universidades y colegios, donde comunican los logros y la cultura de Gold Fields promoviendo de esta manera la marca empleadora a través del relato de sus experiencias como colaboradores de la compañía. Como resultado, los asistentes conocen de fuentes directas el ambiente de trabajo de la compañía y las actividades del rubro minero, aumentado así las posibilidades de que los jóvenes se inclinen por seguir carreras afines a la minera y postulen a empresas mineras como Gold Fields. Asimismo, el Área de Recursos Humanos busca que la marca Gold Fields se asocie a instituciones que promuevan las buenas prácticas empresariales como la *Asociación de Buenas Prácticas Empresariales*, concursos que promueve el *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo* donde Gold Fields tiene la oportunidad de compartir las buenas prácticas de recursos humanos y enriquecerse con las experiencias de otras compañías.

Respecto del trabajo con las comunidades aledañas a las operaciones, el trabajo de marca empleadora se realiza integrándose a las actividades de la comunidad, transmitiendo su cultura de respeto, seguridad, protección, desarrollo e inclusión.

En el ámbito interno Gold Fields, marca empleadora interviene custodiando las interacciones de las personas con los procesos de Gold Fields: desde la postulación, durante su permanencia de su contrato y la desvinculación de la compañía, el objetivo es el de verificar que el colaborador se relacione con los procesos de la empresa bajo el marco de los valores y compromisos corporativos donde pueda sentirse respetado, en el convencimiento de que las experiencias positivas de los colaboradores venden la marca Gold Fields.

2.1.7. Clima laboral

La evaluación del clima laboral en Gold Fields Perú se aplica anualmente a través del área de Recursos Humanos y con la aplicación sólo de encuestas cortas con más de 30 preguntas con opciones de respuesta de tipo Likert para obtener la opinión del personal. Se tiene como objetivo realizar la encuesta a la totalidad de la población y para ello se realizan campañas de comunicación a través de correos electrónicos, afiches, redes sociales y la coordinación directa con los líderes de las áreas para lograr la mayor respuesta, teniendo en cuenta la cercanía a los mismos colaboradores. Es importante para el área de Recursos Humanos que el colaborador perciba que su opinión importa y se sienta con la libertad de expresar su opinión sobre la forma como se dirige y administra la organización. Adicionalmente, los resultados se contrastan con algunos *focus group* realizados a los colaboradores donde se los agrupa en equipos para que planteen sus propios planes de mejora de clima laboral partiendo de los resultados y experiencia dentro de la empresa. Estos equipos se denominan “brigadas doradas”. En las Figuras 15 y 16 se ilustra la medición de los resultados del clima laboral:

Figura 15

Resultados del Clima Laboral de Gold Fields La Cima



Tomado de Subgerencia de Cultura organizacional de la empresa Gold Fields La Cima (2021)

Figura 16

Escala de Dimensiones de Resultados del Clima Laboral



Tomado de Subgerencia de Cultura organizacional de la empresa Gold Fields (2021)

La información de los resultados de la medición del clima laboral es transparente y accesible a todo aquel colaborador que lo solicite. A raíz de este trabajo con las “brigadas doradas” se cuenta con más 120 acciones a realizar a nivel de toda la organización o áreas específicas.

Los resultados de Clima han mejorado paulatinamente, ya que al año 2010 los resultados eran de 50% a 60% lo cual era considerado normal en el rubro minero. Para mejorar el clima laboral se realizaron acciones como:

- Aumentar el número de mujeres en la organización, lo que no era usual en el rubro minero. Esta acción ayudó porque el perfil femenino está más orientado a las personas, no solo se le incluyó en área administrativas sino en las áreas de operación.
- Construir cimientos sólidos en la organización como políticas. comunicaciones claras y promover la práctica de los valores corporativos.
- Liderazgo coherente; fomentando que los líderes cumplan lo que dicen, que tengan diálogos horizontales con los colaboradores y pierdan el temor a ser cuestionados. Esta práctica permite que el personal se acerque a su líder y tenga la confianza de comunicar ideas, inquietudes y diferencias de opinión de forma directa, sin temor a represalias, pero en un marco de respeto mutuo.
- Adicionalmente, se implementaron estrategias de retención como acciones para mejorar el compromiso del colaborador con Gold Fields, trabajar el factor “corazón” en el colaborador, sueldos competitivos en el mercado, utilidades y bonos, beneficios para la familia del colaborador (bonos y eventos). Ya bajo la pandemia se envió a los hogares de los colaboradores kits de seguridad para toda la familia y el fomento de actividades de extensión para los colaboradores y sus familias.

2.1.8. Comunicaciones

La compañía cuenta con una gerencia de Comunicaciones, la cual se encarga de velar por el correcto y efectivo desarrollo de las comunicaciones tanto a nivel interno como con el público externo. La gerencia de Comunicaciones está vinculada con los objetivos estratégicos de la organización, los cuales son: generación de talento, retención del personal y el impulso de la diversidad e inclusión en la compañía.

El impacto de su gestión lo mide a través de indicadores como: clima laboral, retención laboral e interacciones en redes sociales o canales de comunicación interna. En la Figura 17 se ilustra los parámetros fundamentales para evaluar las comunicaciones: alcance, información, imagen y cercanía/empatía

Figura 17

Indicadores Clave de Desempeño en Comunicación Interna



Tomado de Estrategia de Comunicación interna de la empresa Gold Fields-Perú, 2021.

Los principales objetivos de la Gerencia de Comunicaciones, a nivel de comunicación interna, han sido:

- Gestionar y desarrollar un plan que informe y eduque sobre los cuidados y prevenciones COVID-19, cuyas orientaciones clave se ilustran en la Figura 18.
- Gestionar y supervisar un plan que permita el conocimiento de la estrategia y prioridades de la empresa / alineamiento de su gente.
- Reforzar el conocimiento y forma de vivencia de los valores que identifican a Gold Fields.
- Promover canales y espacios que permitan la integración en la compañía.
- Elaborar, supervisar y ejecutar un plan que contribuya con el fortalecimiento de la Cultura de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Fortalecer la construcción de una imagen de empresa que mejora la vida de sus empleados, es sostenible y un buen lugar para trabajar (equilibrio trabajo - familia).
- Apoyar la ejecución de planes de comunicación de Sudáfrica y Chile.
- Liderar plan formativo en comunicación y visibilidad de su gente en todas las áreas.
- Desarrollar, supervisar y ejecutar un plan de comunicación que contribuya con los planes de las diferentes áreas de la compañía.
- Desarrollar, supervisar y ejecutar un plan de comunicación de todo aquello que identifica nuestra marca empleadora.

Figura 18

Estrategia de Comunicación Interna para Enfrentar la Pandemia.



Tomado de Estrategia de Comunicación interna de la empresa Gold Fields-Perú, 2021.

Para difundir las comunicaciones en la organización Gold Fields se alinea a diferentes políticas y lineamientos como:

- Principios organizacionales de respeto al medio ambiente, salud, seguridad.
- *ICMM: International council on Mining & Metals.*
- Derechos Humanos.
- Sociedad Nacional de Minería.
- Instituto del Ingeniero de Minas.

Para Gold Fields la seguridad es el principal valor y realizan sus comunicaciones de dos maneras.

A nivel interno, usando todos los canales con los que cuenta la organización y externamente, a través de la web de la compañía, redes sociales, eventos en instituciones, eventos de la empresa para las comunidades y difusión de información para los contratistas.

Las políticas de la compañía, de las diversas áreas, incluida la de recursos humanos y seguridad, son reforzadas al inicio de cada jornada en las operaciones, adicional existe un programa de reconocimiento para los colaboradores que ayuda a fortalecer los valores y las políticas de la compañía, lo cual impacta de forma positiva en los colaboradores y en la comunidad, toda vez que se cuenta con colaboradores de la comunidad, quienes transmiten las buenas prácticas de Gold Fields.

El Área de Cultura Organizacional trabaja codo a codo con el Área de Comunicaciones. Cultura Organizacional diseña los contenidos de los programas y Comunicaciones lo difunde al personal.

El Área de comunicaciones realiza una encuesta de percepción a nivel externo apoyándose en una entidad externa. A nivel interno se hace a través de la encuesta de clima, la cual está a cargo del Área Cultura Organizacional. El Área de Comunicaciones elabora planes con cada área de la compañía, enfocando su atención en campañas de comunicación que impacten en los objetivos estratégicos del negocio. Las áreas de Comunicaciones y Cultura difunden a toda la empresa la información a todo nivel para llegar a las áreas de operaciones.

El Área de Comunicaciones apoya también a las áreas de Cultura y Relaciones Comunitarias con la difusión de las principales actividades, celebraciones y reconocimientos a los colaboradores de la organización y actividades para la zona de influencia. Por ejemplo, se celebra con la comunidad la fiesta de la Virgen del Carmen, fiestas o ferias agropecuarias y

ganaderas con la gente de la comunidad, con la finalidad de fomentar en los pobladores que la minería y la agricultura y ganadería pueden convivir juntas.

La compañía maneja un Plan de Comunicación Interno y Externo: El interno se realiza de acuerdo a las necesidades de las áreas de la compañía, poniendo como principal eje la difusión de los valores de la empresa, como seguridad y medio ambiente. Se generan reuniones con los líderes de área para definir las campañas de comunicación que van incluidas dentro del plan de comunicación interna con la finalidad de impactar en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Es de vital importancia para cumplir con los planes de comunicaciones contar con el apoyo de los líderes de área, ya que las actividades no tienen un presupuesto asignado, siendo financiadas por las áreas. En ese sentido, es importante la cercanía y la empatía con los clientes internos, debido a que esto les permite contar con su apoyo y construir una relación *ganar - ganar*.

El plan de comunicaciones externas es básico y primordial, teniendo en cuenta que con este plan se maneja la reputación y los conflictos sociales de Gold Fields. Este plan, que se ilustra en la Figura 19, ha manejado dos vínculos: El primero, con Relaciones Comunitarias que participa de las reuniones que se tiene con las comunidades ya que en estas instancias se generan contenidos. El segundo vínculo, es el relacionamiento con las autoridades y medios de comunicación, con la finalidad de que se conozca lo que hace Gold Fields. Para lograr esto, la empresa capacita a periodistas de los principales medios de comunicación de la zona de influencia, que en su gran mayoría es gente de campo aficionada, con periodistas renombrados y en universidades de la zona. También se han creado programas radiales que van enfocados a transmitir conocimientos de utilidad para la población, como, por ejemplo, consejos de cocina, veterinaria, educación para los niños de la zona. Este es un espacio en el

que se aprovecha para comunicar valores y los aspectos positivos que realiza Gold Fields para la población.

El objetivo central del plan de comunicación externa es continuar construyendo una reputación sólida y consistente de Gold Fields frente a todos los públicos de interés y la opinión pública, liderando iniciativas de comunicación que generen valor y fortalecen su imagen como empresa respetuosa y comprometida con el desarrollo sostenible de la industria para beneficio de todos los peruanos.

Los objetivos específicos del plan de comunicación son:

- Sostener y potenciar el impacto mediático de Gold Fields en la zona de influencia directa e indirecta y a nivel nacional, a través de historias vinculadas a los aportes de la empresa en beneficio de la población.
- Reforzar la búsqueda de oportunidades de relacionamiento con instituciones públicas y privadas, regionales y nacionales, que sintonicen con los pilares de reputación y propósitos de comunicación de Gold Fields.
- Continuar trabajando en el posicionamiento mediático de los ejecutivos de la empresa, construyendo su liderazgo como referentes en la industria minera, según su especialidad.

Figura 19

Estrategia de Comunicación Externa

El relacionamiento con las autoridades lo realiza el gerente del área de comunicaciones y consiste en reuniones con personalidades del ámbito político tales como ministros, congresistas y titulares de diversas instituciones. Para esto, se tiene un plan de visitas con instituciones vinculadas a las actividades de Gold Fields. En estas reuniones se informan los proyectos, iniciativas que está realizando la empresa para que las autoridades conozcan las acciones de la empresa. También se busca difundir las buenas prácticas de la empresa con universidades, colegios profesionales, ferias mineras, foros profesionales, etc.

Todo lo anterior, apunta a mitigar el desafío político social toda vez que en la zona de influencia se presenta un acentuado discurso antiminero, a pesar que la actividad minera es la principal actividad económica del Perú. En las figuras 20 y 21 se ilustran tanto los públicos-objetivo, los canales y los beneficios que se buscan alcanzar.

Figura 20

Plan Integral de Comunicación Externa de Gold Fields, 2021



Tomado de Plan integral de Comunicación externa de Gold Fields- Perú, 2021

Figura 21

Programas a realizar en el Plan de Comunicación Externa



Tomado de Plan integral de Comunicación externa de Gold Fields- Perú, 2021

Los programas que se tienen en el Plan de Comunicaciones Externas son:

- *Saber para Ganar*
- El Ronderito de Gold Fields
- Capacitación a periodistas
- Plan de visitas virtuales
- Programa radial *Saber para Sanar*
- RRII/AAGG (Relaciones Institucionales / Asuntos Gubernamentales)
- Actividades costumbristas
- MEIA - 9 (Novena modificatoria del estudio de impacto ambiental)
- MERCO (Monitor empresarial de reputación Corporativa)

2.1.9. Servicios Generales

Las facilidades ofrecidas por Gold Fields en el área de Servicios Generales son otorgados por empresas contratistas, en consecuencia, le corresponde a la empresa minera realizar las auditorías, controles y seguimientos correspondientes para asegurar que los servicios sean brindados de acuerdo al contrato establecido y bajo normas de calidad según el proceso. Esta área ha enfrentado el desafío de hacerle frente a las medidas sanitarias por la pandemia, por lo que tuvo que desplegar gran logística a fin de adaptar con rapidez los procedimientos de seguridad y así evitar el contagio de sus colaboradores. Para tales efectos se amplió significativamente la capacidad del servicio con las características de distanciamiento y procedimientos de sanitización necesarios.

Cada servicio brindado debe estar inspirado por el lema *“La gente es el alma del negocio”*, esta premisa busca alinear la calidad del servicio ofrecido con este enfoque, es decir, brindar a las personas una buena experiencia Gold Fields que asocie su experiencia de bienestar con una atractiva marca empleadora de modo que bajo los servicios brindados por el área de servicios generales contribuye sustancialmente con los objetivos de los procesos de marca empleadora y clima laboral.

Los dos grandes procesos que administra el área de Servicios Generales son:

- La Gestión de las condiciones de estadía in site, que abarca la administración del servicio de alimentación, la administración del transporte del personal y la administración de los servicios de entretenimiento en el campamento.
- El segundo proceso es el Soporte a las empresas contratistas que brindan los servicios.

La Gestión de las condiciones de estadía *in site* consiste en la gestión de una serie de servicios del campamento.

- La Gestión de las condiciones de estadía *in site* ofrece

-En primer lugar, la administración del alojamiento para el personal, de manera que el servicio se brinde de forma oportuna y bajo condiciones óptimas de salubridad.

-En segundo lugar, se tiene la administración del servicio de alimentación, que debe asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes con las buenas prácticas de manipulación de alimentos bajo la norma HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) de inocuidad alimentaria con la que se tiene una certificación.

-En tercer lugar, se tiene la administración del transporte del personal que consiste en la programación del desplazamiento desde y hacia la empresa mediante buses; también contempla la supervisión de una serie de controles críticos operativos y de seguridad, como por ejemplo controles de fatiga a los conductores, planes de mantenimiento de unidades, controles de velocidad, documentación requerida, entre otros.

-Por último, se tiene la administración de los servicios de entretenimiento en el campamento como un gimnasio, salas de televisión, sala de billar, salas de juegos electrónicos, una sala de cine, sala de aeróbicos, karaoke, cancha de fútbol y básquet; cabe aclarar que por restricciones de la emergencia sanitaria muchos de estos ambientes se encuentran desactivados.

- El segundo proceso es el soporte a las empresas contratistas que son las que ejecutan las facilidades anteriormente mencionadas bajo la supervisión de servicios generales: con este proceso se busca promover la contratación de personal local y personal femenino con

la finalidad de contribuir con un objetivo estratégico de la corporación a cargo de recursos humanos. De esta manera las 15 empresas contratistas que actualmente trabajan en Gold Fields se alinean a los objetivos críticos del Área de Recursos Humanos.

2.1.10. Compensaciones

El área de compensaciones gestiona los siguientes procesos: Proyección del *headcount*, la gestión de perfiles de puesto, el pago de las nóminas, la administración de la política de incremento salarial y el diseño de la organización.

Bajo el área de Compensaciones se proyecta el *head count* (HC = Recuento de personal) de Gold Fields para el corto y largo plazo teniendo en cuenta la cantidad requerida en el plan de producción de la compañía. Respecto de esta planificación, hasta el año 2026 Gold Fields mantiene un *head count* estable para reducir su número en adelante, sin embargo, el HC de la compañía se revisa anualmente. La proyección de *headcount* se realiza con detalle por niveles organizacionales, incluso por participación de género, siendo esta segregación compleja de proyectar.

La gestión de perfiles de puesto está bajo la responsabilidad principal del Área de Compensaciones, la que utiliza la metodología de Descripción de puesto, de Korn Ferry. En Gold Fields, el documento de descripción de puesto es el punto de partida cuando se busca en el mercado la cobertura de un puesto, cuando se evalúa una promoción, etc. La frecuencia de actualización de una descripción de puesto es anual, sin embargo, dependerá del dinamismo de la compañía, es decir, de las necesidades de Gold Fields. En ese sentido, la compañía en estudio puede ser clasificada como una organización bastante dinámica donde su estructura se modifica y adapta constantemente. Ver una referencia de ello en la Figura 22.

Respecto del pago de nóminas en Gold Fields, este proceso transaccional se ejecuta mediante un cronograma que tiene un 100 % de cumplimiento, tanto para el caso del pago regular de remuneraciones como para el caso los pagos de utilidades y bonos.

Una actividad que resalta y que está alineada a los objetivos de la vicepresidencia de recursos humanos es la de orientación a las personas, que se realiza mediante el acercamiento del equipo de compensaciones al personal de las áreas operativas a fin de explicar los conceptos remunerativos que pudieran generar dudas en los colaboradores. La rendición de incrementos en Gold Fields se realiza anualmente. Para el caso de los colaboradores clasificados como “*officials*”, los incrementos son validados por el corporativo, a partir de propuestas de la región como participación del reparto de una bolsa base. Los incrementos están directamente vinculados al nivel de calificación obtenido en los *balanced scorecard* individuales de cada colaborador.

Figura 22*Cuadro de Categorías de Puestos en Gold Fields-Perú*

GRADOS HAY	Metodología Patterson			
23	E VP/ Gerentes de Operaciones/ Directores	5	upper	Officials
22		4		
21		3		
20		2	lower	
		1		
19	D Jefaturas/ Sub gerencia/ Superintendencia	5	upper	
18		4		
17		3 superintendente/subgerente		
16		2	lower	
		1		
15	C Analistas, Especialistas, Asistentes, Supervisores	5	upper	Staff
14		4		
13		3		
12		2	lower	
		1		
11	B Operadores y Técnicos	5	upper	
10		4		
9		3		
8		2	lower	
		1		
Con metodología Hay se comparan con el mercado externo y definen sueldos		Metodología Patterson es la usada en Gold Fields a nivel Global		

Tomado de Área de Compensaciones de Gold Fields - Perú

El proceso de diseño de la organización es dinámico y responde a las necesidades operativas y estratégicas de la compañía. En ese sentido, por ejemplo, si la empresa busca ampliar el valor de su cartera mediante la adquisición de nuevos proyectos, seguramente se evaluará e implementará el fortalecimiento del departamento de geología, llegando incluso a plantear un cambio de posición de una gerencia dependiente a una dirección o vicepresidencia independiente mediante un rediseño de la estructura organizacional de Gold Fields. Ello teniendo en cuenta que este requerimiento estratégico de la organización demanda mejorar la competencias y número de personas del equipo de geología u otras especialidades. Otra situación que grafica la agilidad y flexibilidad que demanda el diseño organizacional liderado por el Área de Compensaciones, es la necesidad de responder a los volúmenes de operación en una industria en la que los recursos son finitos y su disminución exige ajustes organizacionales en búsqueda de eficiencia.

2.1.11. Salud ocupacional

Tomando como punto de partida el mes de marzo del año 2020 a la fecha de cierre del presente estudio de caso, los procesos relacionados con la salud ocupacional se desarrollan en función a la normativa legal vigente en los Ministerios de Energía y Minas, Trabajo, Producción y Salud los cuales se van actualizando frecuentemente. También se guían bajo el enfoque del conocimiento científico relacionados con la salud y son los siguientes:

1. Los servicios de salud asistencial.
2. La gestión de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.
3. La gestión de la estrategia COVID.

Los servicios de salud asistencial se han dedicado a las atenciones médicas por enfermedades comunes a los colaboradores y a la comunidad como una manera de apoyo frente al escaso acceso a los servicios de salud en la población más cercana. Estas atenciones también pueden extenderse a evacuaciones en ambulancia si la necesidad lo amerita.

La gestión de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales comprende, de un lado, la atención de emergencias en caso de accidentes de trabajo, la evacuación hacia un centro hospitalario en caso de necesitarlo, el seguimiento a la evolución del paciente, hasta su correspondiente alta médica. De otro lado, la atención de las enfermedades ocupacionales, que pueden ser causadas por vibración, ruido, polvo, radiación y que reciben control mediante exámenes médicos periódicos al personal con el fin de prevenir el riesgo. Esta gestión se realiza en colaboración del equipo de Seguridad Industrial; también implica el derivarlos a tratamientos o rehabilitaciones especializadas de ser necesario. En ambos casos se levantan los datos de investigación de los incidentes y accidentes, se reporta a las instancias pertinentes y se llevan a cabo las medidas de control necesarias para que no vuelvan a ocurrir.

La Gestión de la Estrategia COVID, incorporada desde el 16 de marzo del año 2020, inicio de la emergencia sanitaria en el país, contiene dos aspectos: El primero relacionado con el cumplimiento de las regulaciones legales dadas por el Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo. Estas regulaciones han conllevado a la empresa a adaptar los protocolos ya establecidos en salud para prevenir el contagio del coronavirus en el campamento. Un segundo aspecto fue el estudio permanente de los hallazgos que realizó la comunidad científica, lo que se ha logrado manteniendo el intercambio constante con el personal de la salud con conocimiento en el rubro minero.

2.1.12. Relaciones Laborales

Los procesos que administra el Departamento de Relaciones Laborales están vinculados a las negociaciones con el sindicato de trabajadores y a las actividades de bienestar social donde se administra los beneficios sociales que brinda la empresa.

Gold Fields tiene un único sindicato llamado *Sindicato de Trabajadores de la Empresa Minera Gold Fields La Cima- Hualgayoc*. Cabe señalar que dentro de la empresa todos son considerados como empleados y dada esa peculiaridad se ha considerado que éste no será un problema de fondo para respetar las definiciones normativas y la libertad sindical, por lo que se reconoce como un sindicato de trabajadores en general. De un aproximado de 375 personas de la planilla de Gold Fields, actualmente 90 trabajadores están afiliados al sindicato, este número representa el 23% del total de trabajadores de la empresa.

La gestión de las relaciones laborales ha venido implicando un despliegue de sesiones formales de carácter mensual, las cuales son reuniones entre los representantes de la empresa y los dirigentes del sindicato, y donde al final se suscribe un acta con los acuerdos de la reunión. Al respecto de la relación entre empresa y sindicato, vale mencionar que actualmente están en el quinto año sin interrupción de sus operaciones por algún motivo de origen sindical, y esto sucede dado que en Relaciones Laborales se busca un tipo de gestión orientada hacia una constante búsqueda de nuevas formas de trabajo colaborativo.

En correspondencia con lo anterior, el tipo de comunicación que se plantea desde la empresa hacia el sindicato está basado en el trato directo e inmediato y constante vía la comunicación abierta y transparente, vale decir, generando el establecimiento y construcción de confianza. Un ejemplo de ello es que en Gold Fields se mantienen vigentes tanto el tipo de

comunicación formal como el informal basado en llamadas directas y comunicación por alguna red social.

Un aspecto relevante de la forma de trabajo del Área de Relaciones Laborales es una gestión que construye relaciones a partir de la legitimidad basada en la confianza, la misma que se entiende como “el músculo más fuerte” desde el que se emiten mensajes hacia los trabajadores. Esto forma parte de lo que se percibe como el cuestionamiento del paradigma de confrontación, el mismo que generalmente tiene que ver con una forma de relacionarse con los sindicatos desde la oposición. Esta forma de “hacer las cosas” marca la diferencia, asimismo queda abierta la posibilidad de cometer errores y frente a eso se construyen mecanismos de control.

El Sindicato de Trabajadores de Gold Fields participa activamente de diferentes proyectos que tiene la empresa, por ejemplo, en el año 2018, la empresa ganó el segundo lugar en el concurso “Buenas Prácticas Laborales 2018”, en la categoría “Desarrollo Profesional y Acceso a la Capacitación” por el programa llamado “Tu Crecimiento nos Importa”, reconocimiento brindado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). En el proceso de evaluación, el jurado calificador del concurso, estuvo conformado por las más altas autoridades del MTPE, representantes del sector empresarial y de los trabajadores. Como parte de la evaluación se presentó un expediente de la iniciativa y representantes del ministerio fueron a visitar las instalaciones del campamento de Gold Fields donde mantuvieron reuniones con colaboradores y representantes del sindicato (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2018).

Referente a otros casos icónicos, Gold Fields construye sus beneficios y políticas excediendo las estipulaciones que plantean las leyes nacionales. Al respecto, por ejemplo, la

licencia por paternidad excede el despliegue que ordena la legislación peruana. La Subárea de Bienestar Social, depende del Área de Relaciones Laborales; cabe mencionar que trabaja en comunicación estrecha con el Área de Servicios Generales, y en ese sentido cabe mencionar que el 80% del personal de Gold Fields hace uso de las instalaciones del campamento. Este hecho, para efectos de la gestión del clima y bienestar social, tienen un impacto directo en sus indicadores y en la gestión de las relaciones laborales.

En general, el área de relaciones laborales se enfoca en que el centro de importancia es la persona, al respecto y como ejemplo, existen claras políticas que ordenan la gestión corporativa, sin embargo, existen casos donde se evalúan situaciones excepcionales cuando hay posibilidades de dar apoyo a algún trabajador. Respecto de la política de contratación de Gold Fields, anualmente se presenta al comité ejecutivo conformado por sus vicepresidentes, la estructura del año a iniciar, instancia en que se da oportunidad a que cada vicepresidente solicite nuevas contrataciones. Si bien el límite de contratación lo define la Vicepresidencia Regional Ejecutiva, se busca mantener un límite no mayor de 400 colaboradores en su *headcount* (a enero de 2021, alrededor de 380 colaboradores). En lo particular, durante el año 2020 se han aprobado 10 nuevas posiciones en presupuesto CAPEX (Presupuesto de Capital) como soporte para el proyecto de búsqueda de aumento del portafolio de recursos a través de crecimiento externo, en línea con los objetivos estratégicos de Gold Fields.

2.2. Estructura Organizacional del Área de Recursos Humanos

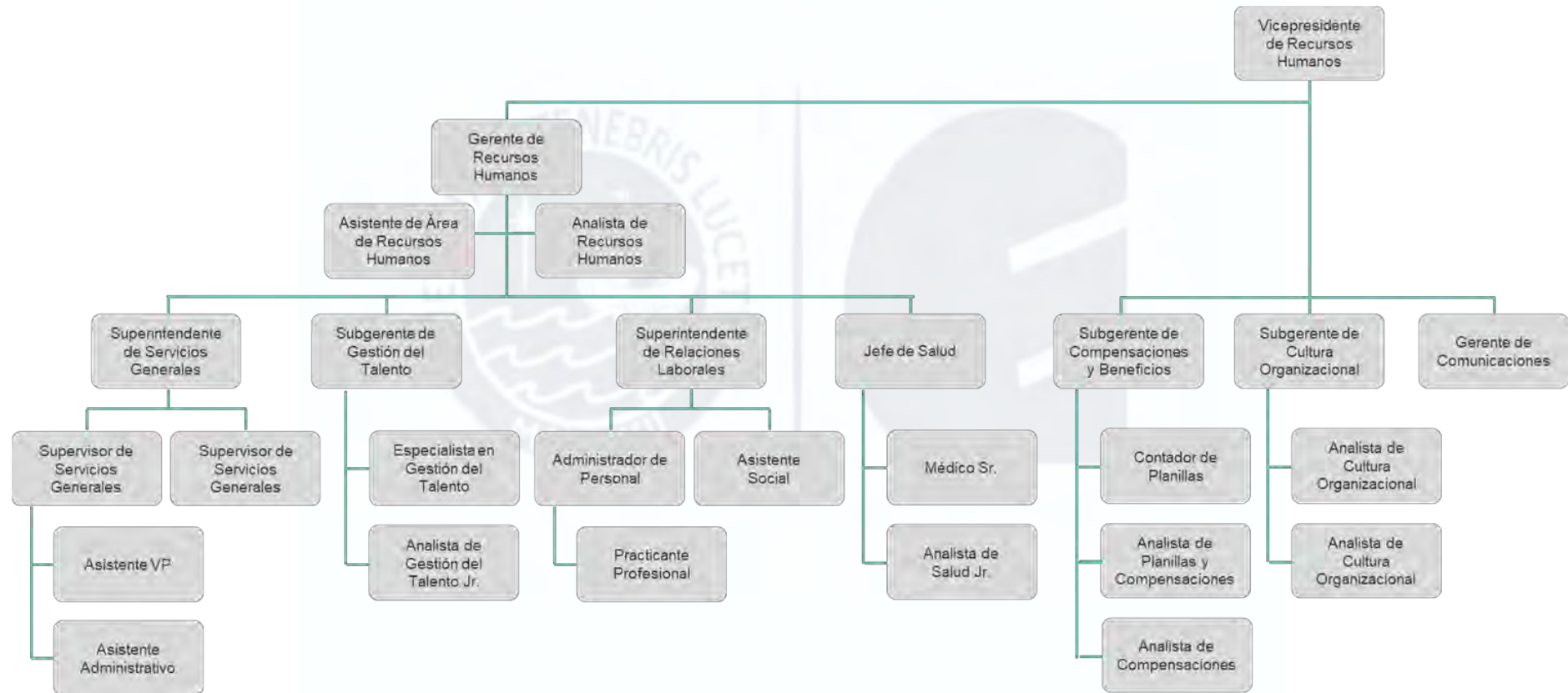
El área de Recursos Humanos está encabezada por una vicepresidencia a quien le reportan directamente los siguientes puestos:

1. Gerencia de Recursos Humanos: Quien tiene bajo su responsabilidad a la Subgerencia de Servicios Generales, Gestión del Talento, Relaciones Laborales y la Jefatura de Salud. Cada uno de ellos con personal a cargo para operar en todos sus procesos.
2. Subgerencia de Compensaciones y Beneficios: A cargo de los procesos de planillas y administración de las compensaciones.
3. Subgerencia de Cultura Organizacional: A cargo de los procesos relacionados con el clima y cultura organizacional. El Especialista de marca empleadora: Básicamente realiza acciones directas encargadas por la vicepresidencia.



Figura 23

Organigrama de Recursos Humanos Gold Fields - Perú



Tomado del Área de Compensaciones de Gold Fields-Perú

2.3. Estilos de gestión corporativa y liderazgo

Gold Fields Perú se caracteriza por ser una empresa con una cultura organizacional consolidada, cuenta con una Subgerencia de Cultura Organizacional, encargada de monitorear y realizar actividades para la mejora de sus indicadores. Asimismo, Gold Fields se destaca por ser una organización que realiza su estrategia de negocio considerando aspectos como estrategia, estructura, habilidades, estilo de gestión y personal, por lo que se ha analizado la gestión bajo el modelo de las *7 S de McKinsey*, el cual es un modelo que reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. Ver Figura 24.

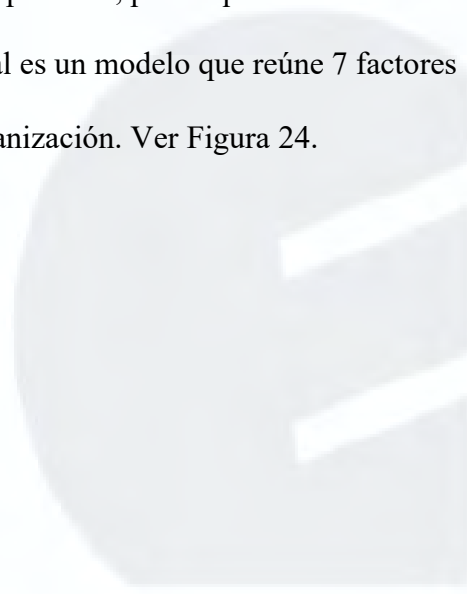
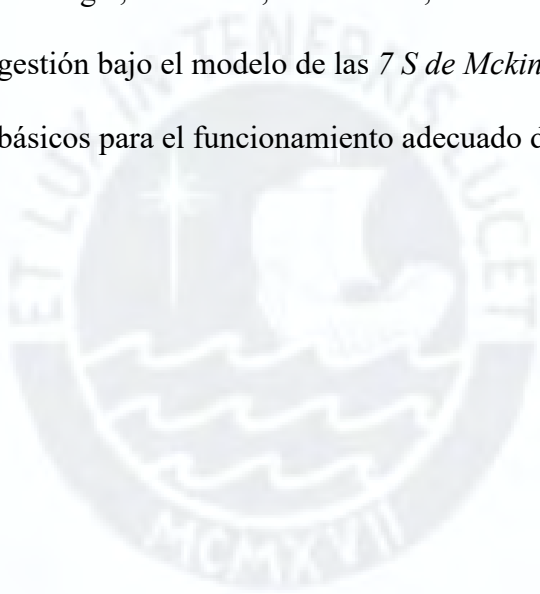
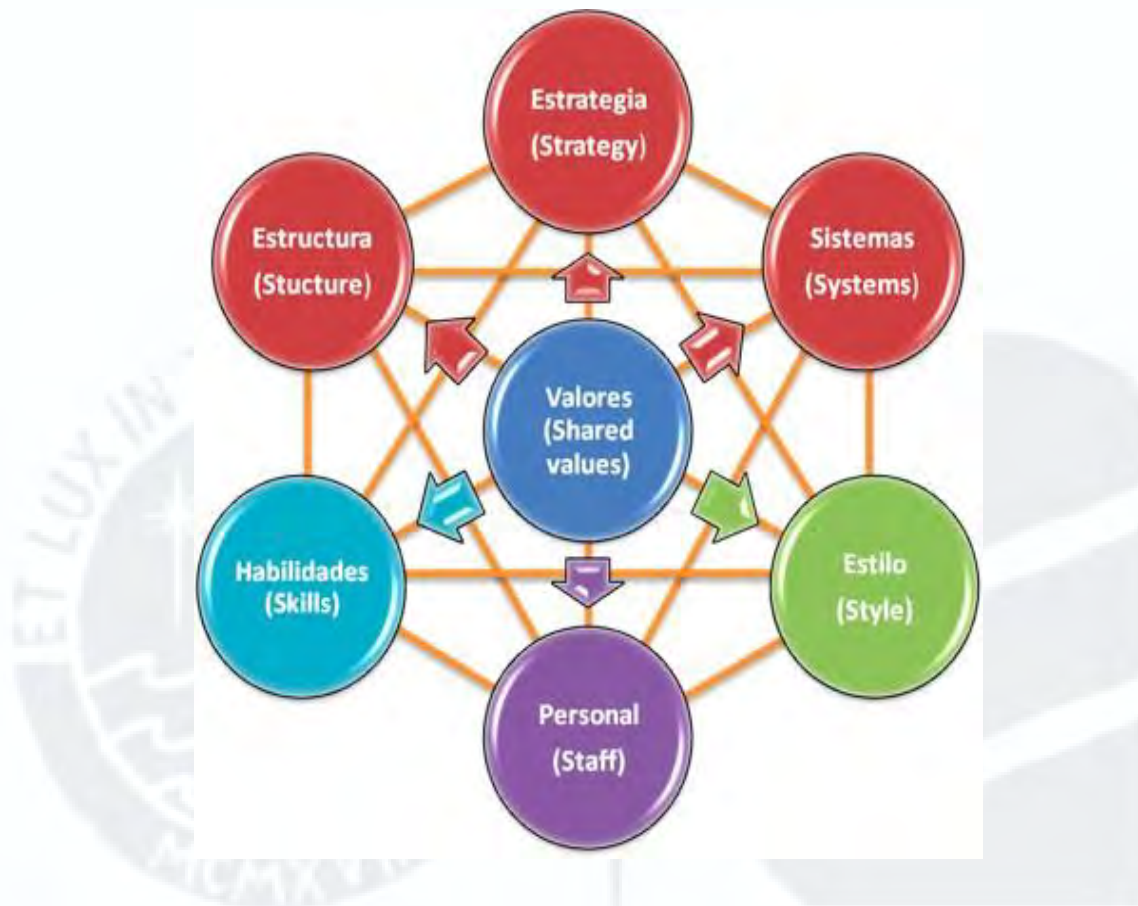


Figura 24

Modelo de las 7S de Mckinsey



Tomado de

<https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>

Los autores citados explican que el modelo se usa para que los líderes tengan mayor facilidad para integrar los elementos que forman parte del funcionamiento de la empresa y así tener una mejor visualización de las estrategias, su evaluación y por ende las decisiones que se ajustan mejor a ellas.

Los factores están interrelacionados uno con otro, es por ello que “...el cambio en uno de ellos afecta positiva o negativamente a los otros y puede cambiar de importancia con el tiempo y el tipo de estrategia a implementar...” (Thomas J., Peters y Robert H., Waterman, 1982, citados por Orozco, 2021).

-Las Esferas Duras: son las tácticas, organización y métodos que son más fáciles que los líderes contribuyan y, por lo tanto, su reconocimiento es más sencillo (Orozco, 2021).

-Esferas Blandas: son más difíciles de reconocer porque son menos visibles y están conformados por la manera en que los líderes interactúan, las habilidades y los valores que se practican en la organización y que están muy relacionados por la cultura de la organización (Orozco, 2021)

Gold Fields es una compañía que, según el levantamiento de información realizado para la presente tesis, cumple con las prácticas propuestas por el presente modelo del siguiente modo:

❖ ***Strategy (Estrategia)***

En este aspecto se revisa cómo se lograrán las metas y objetivos, a través de los medios que cuenta la empresa. Lo que diferencia a Gold Fields de otras industrias del sector minero es su concepción del colaborador como centro de su gestión, lo cual queda reflejado en la frase “el colaborador es el alma del negocio”. Tienen un equipo de recursos humanos alineado a la estrategia y con los objetivos asignados de forma clara a través de su líder, quien a su vez cuenta con apoyo de los líderes de Gold Fields, por otro lado, el área de recursos humanos es considerado como un aliado estratégico. Finalmente, los factores de éxito que se han identificado son:

- Enfoque en la persona "el colaborador es el alma del negocio": Salud, familia, seguridad, competencias, desarrollo profesional, comodidad.
- Marca empleadora.
- Reconocimiento de los colaboradores.
- Búsqueda de equidad de género.
- Condiciones óptimas de estadía in site para proveedores de la comunidad.
- Alineamiento con las estrategias y políticas corporativas.
- Respeto la cultura de la zona de influencia.
- Aseguramiento de la sucesión dentro de la empresa.
- Formación de líderes; alto énfasis en la formación de competencias técnicas y habilidades blandas.
- Evaluación constante de la práctica de valores.
- Enfoque en el cliente interno que tiene el equipo de recursos humanos.
- Manejo de compensaciones y beneficios de alto nivel.
- Priorización del alineamiento a los valores de Gold Fields antes que el perfil técnico en la contratación.
- Liderazgo congruente expresado en la premisa "*lo que se dice, se hace*".
- Respeto y comunicación transparente con el sindicato de trabajadores.
- Inclusión del sindicato en la gestión de equidad de género y marca empleadora.

❖ ***Structure (estructura)***

En este aspecto se revisa la forma de organización de la compañía, cómo interactúan las funciones por puesto y responsabilidades que están definidas en la estructura

organizacional. A nivel de este aspecto Gold Fields tiene identificados sus principales procesos y áreas que le dan soporte.

Finalmente, se fomenta una comunicación horizontal y abierta entre líderes y colaboradores, teniendo estos últimos la oportunidad de decir “no” si no están de acuerdo con algún proceso que ponga en riesgo los resultados o la integridad física de un colaborador.

Sin embargo, es válido considerar que como aspecto de mejora se hace necesario que las tramitaciones sean más ágiles, evitando muchas líneas de autorización, las cuales pueden retrasar la toma de decisiones y la velocidad de respuesta de las áreas ante escenarios imprevistos.

❖ ***Systems (sistemas)***

Se refieren a los diversos procesos propios de la empresa y sistemas de información, documentos de toda índole que favorecen que la organización esté operativa.

En el caso de Gold Fields, tiene sus sistemas de operaciones y soporte sistematizados que facilitan la gestión de la información y la toma de decisiones de forma oportuna. Se registra y controla el avance de sus acciones a través del Balance Scorecard de la compañía, esta herramienta permite una adecuada gestión del alcance de sus objetivos estratégicos, también permite evaluar el impacto de cada área sobre estos y el desempeño de los mismos colaboradores de la compañía.

❖ ***Shared values (valores compartidos)***

Se revisan los valores que se practican en la empresa, el propósito y cómo los trabajadores están alineados con ellos. Entendiendo que los valores guían las acciones para lograr la misión y los propósitos de la empresa. Gold Fields Perú cuenta con una Subgerencia de Cultura Organizacional que se encarga de evaluar y plantear mejoras para que los

colaboradores vivan los valores en *su día a día*, brindándoles condiciones que los hagan tener una experiencia de trabajo agradable y motivador en la compañía. La misión del Área de Cultura es brindar condiciones para que los colaboradores de Gold Fields tengan un alto compromiso con la compañía y eso les da la posibilidad de dar la “milla extra”, es decir, lograr los objetivos superando las metas planteadas.

❖ ***Skills (habilidades)***

En este aspecto se revisan las capacidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y destrezas de los trabajadores que en su conjunto forman parte de las competencias de la empresa.

En el caso de Gold Fields, sus procesos de selección y de capacitación están enfocados en generar talentos con altas capacidades técnicas y sobre todo evaluar que su perfil de personalidad se acople y contribuya a la cultura organizacional que posee la compañía.

La empresa tiene un alto compromiso en brindar herramientas para fortalecer las capacidades técnicas de los colaboradores y tener programas de desarrollo que permite fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores claves de la compañía y así asegurar sus líneas de sucesión. Conforme se va avanzando en el tiempo de vida de la mina el Área de Recursos Humanos va adaptándose a las exigencias de las principales áreas de negocio (core business), por ejemplo; durante la pandemia, la nueva normalidad exigía habilidades de tecnología para los colaboradores, las cuales se les hizo llegar; y aún siguen en proceso de sistematizar sus procesos a nivel general. Como habilidades más fuertes se encuentra su habilidad técnica y su alto nivel de compromiso de los colaboradores.

❖ ***Style (estilo)***

En este aspecto se revisa el estilo de liderazgo que tiene la empresa (el mismo que está guiado por las gerencias), cuáles son los comportamientos comunes entre los líderes tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Gold Fields es una compañía que toma decisiones evaluando el impacto que va a tener en sus principales *stakeholders*, que son: sus colaboradores, las comunidades, gobiernos, y sus inversores.

Los colaboradores en Gold Fields Perú perciben un liderazgo horizontal, donde tienen la libertad de poder ser directos y transparentes con sus líderes sin tener miedo de ello.

La compañía aún tiene como aspecto de mejora la toma de decisiones, ya que se identifica que suelen ser burocráticos ya que deben requerir tener varias autorizaciones de las gerencias.

❖ ***Staff (personal)***

En este factor se analiza la manera en la que la organización lleva a cabo la selección, capacitación, evaluación e incluso la motivación de su personal.

De acuerdo a la evaluación de *Clima Laboral* de la compañía: Gold Fields es una empresa que tiene un nivel de aceptación sobre el 96%, cifra que queda reflejada en la última encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores. Las razones que explican este nivel de aceptación son sus diferentes estrategias utilizadas, mencionadas previamente. Esto indica que los colaboradores se sienten motivados y comprometidos a trabajar en Gold Fields porque la compañía los sitúa como centro del negocio y por la imagen que cuida en la ejecución de sus actividades en las zonas de influencia. Por otro lado, los procesos de gestión de personal buscan contratar profesionales con alta calificación y desarrollarlo dentro de la compañía a

través de capacitación, finalmente su proceso de evaluación de desempeño es a través de cumplimiento de indicadores individuales que tienen impacto directo en la estrategia del área a la que pertenecen y cumplimiento de comportamiento alineados a los valores organizacionales.

2.4. Fuerza laboral

Gold Fields La Cima, es una compañía con un acotado *head count* de personal directo *en planilla* (recuento de personal), en relación al promedio superior de empresas de la gran minería, como por ejemplo Yanacocha con alrededor de 1,300 colaboradores, o Las Bambas con 2,000 colaboradores aproximadamente. Esto se podría explicar principalmente por la eficiencia en algunas áreas y procesos, así como tercerización del proceso de voladura, minado, carguío y acarreo bajo la Gerencia de Operaciones, proceso que hoy es intensivo tanto en tecnología como en mano de obra.

Como se ilustra en las Figuras 25 y 26, al cierre de diciembre del 2020, Gold Fields La Cima cuenta con un *head count* de 379 personas y alrededor de 2,240 contratistas. Asimismo, cuenta con una Vicepresidencia de Recursos Humanos, la misma se soporta en una gerencia que le reporta. El equipo total de la Vicepresidencia es de 34 personas y representa el 9.1% del *headcount*.

Figura 25*Datos de la Fuerza Laboral de Gold Fields*

Headcount por VP			
	HC Ocupado	Vacantes	Total HC
VP Ejecutiva	2	0	2
VP Exploraciones	4	0	4
VP Técnica	65	1	66
VP Operaciones	207	6	213
VP Desarrollo Sostenible	11	1	12
VP Finanzas	47	1	48
VP RRHH	34	0	34
TOTAL GF	370	9	379

Empleados y Contratistas			
	OPEX	CAPEX	TOTAL
Officials	62	3	65
Staff	291	14	305
Total	353	17	370
Contratistas	1,237	1002	2,239
TE&C	1,590	-	-

Sede de trabajo					
	Cerro Corona	Cajamarca	Salaverry	Lima	Total
	304	18	2	46	370

(*) No incluye practicantes

Género			
	Hombres	Mujeres	Total
Officials	54	11	65
Staff	243	62	305
Total GF	297	73	368
Practicantes	8	11	19
GF + Pract	305	84	389

Tomado de la Subgerencia de Compensaciones de Gold Fields-Perú, 2021.

Figura 26*Rotación del Personal en Gold Fields - 2020*

Rotación Voluntaria y Total													
Mes	2020												Anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
C. Vol	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	4
C. Tot	1	1	1	0	2	13	4	5	0	2	1	0	30
Ingresos	3	2	3	2	0	1	4	3	2	1	3	1	25
HC Real	377	378	380	382	380	368	368	366	368	367	369	370	370
Vacantes	12	11	9	8	9	10	9	13	11	12	10	9	9
HC Aprob	389	389	389	390	389	378	377	379	379	379	379	379	379
% RV	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.3%	0.3%	0.0%	1.1%
% RT	0.3%	0.3%	0.3%	0.0%	0.5%	3.5%	1.1%	1.4%	0.0%	0.5%	0.3%	0.0%	8.1%

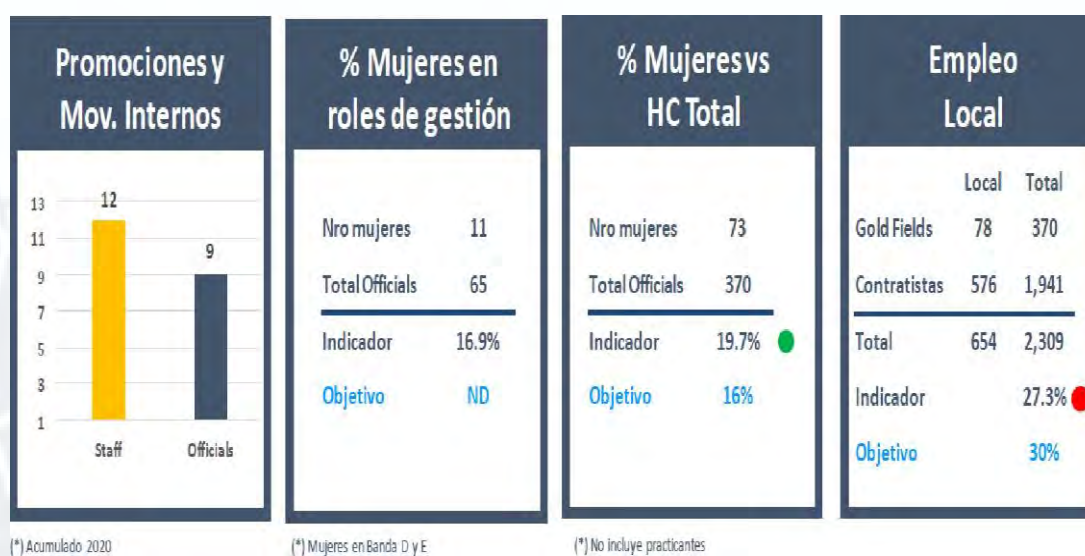
C. Vol = Ceses Voluntarios, C. Tot = Ceses Totales, HC Real = Headcount Hoy, HC Aprob = HC Real + Vacantes, RV = Rotación Voluntaria, RT = Rotación Total

Tomado de la Subgerencia de Compensaciones de Gold Fields-Perú, 2021.

Dos variables importantes para resaltar respecto de la fuerza laboral de Gold Fields: es la cuota de género y la cuota de personal de comunidades adyacentes como se ilustra en la siguiente figura.

Figura 27

Características de la Fuerza Laboral de Gold Fields



Tomado de la Subgerencia de Compensaciones de Gold Fields-Perú, 2021.

2.5. Competencias genéricas y específicas

Gold Fields ha definido diez competencias genéricas con las que evalúan a los postulantes de todas las posiciones, pero el grado de exigencia en la práctica de la competencia aumenta en la medida en que incrementa el nivel de responsabilidad del puesto: Así las Bandas E Upper (Superior) y E Lower (Inferior) son de cargos superiores como vicepresidentes, directores y gerentes.

Las Bandas D Upper (Superior)/D Lower (Inferior) son de cargos: Subgerencias, Superintendencias y Jefaturas. Las de Banda C Upper (Superior)/C Lower (Inferior) son de

cargos: Especialistas, Supervisores, Analistas y Asistentes. Finalmente, la Banda B son cargos Operadores y Técnicos.

Las competencias calificadas en 4 niveles son:

1. No presenta
2. Competencia por desarrollar
3. Competencia desarrollada
4. Altamente desarrollada

Es importante indicar que la evaluación de desempeño no incluye evaluación por competencias, estas son utilizadas para la selección de personal, son un insumo para desarrollar competencias en las personas y ubicarlas en la matriz de talento, sin embargo, no suman al puntaje del desempeño.

Desde la Tabla 1 hasta la Tabla 10 se presentan cada una de las diez competencias evaluadas:

Tabla 1*Competencia de Influencia*

Influencia						
Band a B	Band a CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Expresa expectativas positivas de lo que puede lograrse con el fin de generar energía, el entusiasmo y la confianza en el departamento / unidad o área	Comunica sus ideas y la información de una manera persuasiva e influyente para lograr las acciones y resultados deseados en su área.	Comunica la información, ideas y objetivos de negocio de una manera persuasiva e influyente para lograr los resultados deseados y acciones en el área.	Comunica la información, ideas y objetivos de negocio de una manera persuasiva e influyente para alinear los temas críticos en todos los departamentos.	Comunica la información, ideas y objetivos de negocio de una manera persuasiva e influyente con el objetivo de alinear los temas críticos en todos los departamentos.	Contribuye en conversaciones/ negociaciones con los grupos de interés internos/externos clave (stakeholders) para crear alineamiento en cuanto a temas importantes o complejos.	
Reconoce, valida y anima a los demás a expresar sus ideas.	Considera las opiniones de los demás al tomar decisiones y es capaz de apreciar diferentes puntos de vista	Alienta a otros a considerar los puntos de vista de los demás para tomar decisiones.	Considera las opiniones y reacciones de los demás, así como las partes claves, al tomar decisiones; anima a otros a hacer lo mismo.	Comunica efectivamente información, ideas y problemas/ avance de una manera que persuade e influencia para así lograr los resultados/acciones deseadas en su área.	Comunica efectivamente información, ideas y problemas/avance de una manera que persuade e influencia para así lograr los resultados/acciones deseadas en toda la Región.	

Tomado de Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Tabla 2. Competencia de Colaboración

Colaboración						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
		Facilita la colaboración y mantiene relaciones efectivas con los equipos internos, proveedores y contratistas mediante el trabajo de acuerdo a las reglas y procesos.	Construye proactivamente el equilibrio entre la disciplina, las relaciones de equipo y facilita la colaboración de este.	Utiliza activamente redes multifuncionales para completar tareas de forma eficaz.	Activamente inicia, mantiene y utiliza las redes interfuncionales para lograr las acciones/resultados deseados.	Activamente inicia, mantiene y utiliza las redes interfuncionales para lograr las acciones/resultados deseados; promueve el libre flujo de información.
Mantiene relaciones efectivas dentro de un equipo y alienta a otros a hacer lo mismo. Comparte información con todos los miembros del equipo.	Mantiene relaciones efectivas dentro de un equipo y alienta a otros a hacer lo mismo. Comparte información con todos los miembros del equipo.	Identifica la información adecuada para ser compartida entre los equipos, coordina la adecuada	Inicia y coordina efectivamente la transferencia de la información y la comunicación entre los equipos, así como el intercambio de información entre las áreas.	Inicia y desarrolla relaciones efectivas con las personas en la Región, aconseja a otros sobre la manera de colaborar con éxito.	Facilita la colaboración y mantiene relaciones efectivas con los miembros del equipo para alcanzar las metas/objetivos.	Delega responsabilidades a otras personas del área en forma apropiada y efectiva, reconociendo las diferencias a nivel de fortalezas, habilidades y personalidades con el fin de asegurar que se lleven a cabo las tareas.
		transferencia de esta y su comunicación entre los colaboradores.				

Gestiona la transferencia de la información y la comunicación entre equipos y departamentos, construye redes de información en toda la Región.	Tiene una comprensión adecuada de las necesidades de información críticas y relevantes del equipo/ área; identifica información útil para ser compartida entre las áreas.	Entiende plenamente todas las necesidades de información del equipo; gestiona y coordina efectivamente la transferencia de información y comunicación entre áreas.
--	---	--

Tomado de la Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

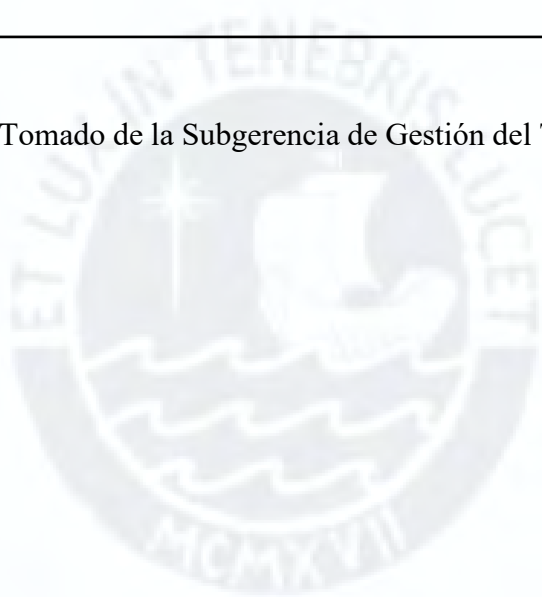


Tabla 3: Competencia de Conciencia Comercial

Conciencia comercial						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Demuestra un buen entendimiento de los principios de seguridad y alienta a los equipos a hacer lo mismo.	Impulsa al equipo para implementar las mejores prácticas.	Fomenta y actúa con disciplina para implementar las mejores prácticas.	Contribuye a definir las mejores prácticas para la unidad con disciplina.	Contribuye a la creación de un negocio de alto rendimiento al centrarse en las mejores prácticas de la disciplina para la Región.		Define las mejores prácticas de la disciplina para Gold Fields.
	Comprende a cabalidad las normas de seguridad y se adhiere a estas tareas cuando terminan, anima a los miembros del equipo a hacer lo mismo.	Demuestra una comprensión cabal de las normas de seguridad y se adhiere a estas tareas cuando terminan, anima a los miembros del equipo a hacer lo mismo	Demuestra un buen conocimiento de los procesos industriales y empresariales para reducir costes y/o optimizar la rentabilidad.	Demuestra un profundo conocimiento de los objetivos del negocio Regionales y del Grupo y conocimiento de la industria en general.		Considera el impacto de las decisiones tomadas por el equipo sobre otras áreas de la cadena de valor.
Comprende los principios básicos de cultura financiera y comercial, y cómo aplicarlos	Empieza a demostrar la capacidad de utilizar los principios comúnmente aceptados de negocios con eficacia y eficiencia en línea con el siguiente nivel de trabajo.	Es capaz de utilizar los principios comúnmente aceptados de negocios con eficacia y eficiencia en línea con el siguiente nivel de trabajo.	Comprende integralmente los objetivos de las organizaciones empresariales y el conocimiento de la industria en general.	Conduce operaciones agregando valor a Gold Fields.		Toma en cuenta todos los impulsores de negocio (que tienen un impacto en las Regiones) en términos de demanda, oferta, gente, tecnología y procesos de negocio, a la hora de decidir un curso de acción apropiado.

Tomado de Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Tabla 4 Competencia de Desarrollo de Sí Mismo y de Otros

Desarrollo de sí mismo y de otros						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Muestra interés por mejorar el rendimiento.		Contribuye a la aplicación de sistemas y procesos para facilitar el aprendizaje continuo y el desarrollo mismo de los miembros del área.	Contribuye a la aplicación de Sistemas y procesos para facilitar el aprendizaje y el desarrollo en el área.	Implementa y contribuye a la optimización de los sistemas y procesos para facilitar el aprendizaje continuo del área.		Invierte tiempo en dar coaching, mentoría y retroalimentación a los miembros del equipo para contribuir a su desarrollo y mejora.
Busca información sobre el desempeño propio e investiga activamente oportunidades de desarrollo del grupo y el nivel propio.		Valora abiertamente a los miembros del equipo cuando han hecho un buen trabajo.		Valora abiertamente a los miembros del equipo cuando han hecho un buen trabajo, anima a otros a hacerlo.		Felicita abiertamente a los miembros del equipo cuando hacen un buen trabajo.
		Comparte experiencias con el fin de nutrir y desarrollar el talento dentro de su equipo, anima a otros a hacer lo mismo.		Proporciona retos mediante la asignación de tareas para desarrollar a los miembros del equipo, anima a otros a actuar como un coach / mentor.		Solicita proactivamente retroalimentación ascendente y descendente y busca oportunidades de desarrollo personal acordes con su posición actual.
Identifica los puntos fuertes del equipo y las áreas de desarrollo y cómo el desempeño individual contribuye al éxito en conjunto.						Implementa iniciativas de desarrollo, formación de talentos, y optimiza los sistemas y procesos, para facilitar el aprendizaje continuo y desarrollo en su propia área.
		Brinda suficientes recursos disponibles (incluyendo el tiempo) para el desarrollo del talento de todo el equipo y anima a otros a hacer lo mismo				Pone a disposición suficientes recursos (incluido tiempo) para El desarrollo de talentos en el área.

Tomado de Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Tabla 5: *Competencia de Toma de Decisiones*

Toma de decisiones						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Es disciplinado en el tratamiento de la información de acuerdo a las normas aplicables y / o procedimientos, demostrando seguridad en sus decisiones.	Adopta un enfoque metódico para la resolución de problemas, sigue un procedimiento secuencial (lineal / causa y efecto) en el procesamiento de la información.	Adopta un enfoque metódico para la resolución de problemas; analiza más allá de la superficie de un problema para entender realmente las causas.		Demuestra un enfoque metódico para la resolución de problemas, recomendando soluciones seguras, acertadas y oportunas.	Demuestra un enfoque metódico para la solución de problemas, recomendando soluciones seguras, adecuadas y oportunas a los problemas.	Adopta un enfoque metódico para la solución de problemas, examinando la información contradictoria para identificar y recomendar una serie de posibles soluciones
	Elige las acciones correctas para una situación específica / problema dentro de un conjunto de opciones.	Valora también la información conflictiva para identificar una serie de posibles alternativas ventajosas.		Considera posibilidades que no necesariamente están sugeridas por las normas vigentes y las directrices, Se centra en las implicaciones de diferentes partes del negocio.	Toma decisiones en base a su experiencia pasada y datos adecuados y suficientes.	Las decisiones tomadas contribuyen al éxito del negocio.

Considera diferentes opciones antes de tomar una decisión.	Demuestra una alta comprensión de las normas de seguridad e higiene y prácticas del equipo; se asegura la adhesión de estas en la realización de las tareas.	Se asegura de no poner en peligro la salud o la seguridad del equipo para lograr los objetivos trazados.	Demuestra un conocimiento profundo de las normas/ prácticas de salud y seguridad y lo aplica a sus acciones, gestión y planificación; se asegura que el equipo cumpla con ellas.	Identifica los impactos potenciales de un problema sobre todas las áreas relevantes de la operación.
Toma decisiones oportunamente y las comunica a los demás.	Elige la solución adecuada (el trabajo de procedimiento / método, etc.) para de las necesidades de un requisito funcional particular.	Utiliza cuadros de organización de referencia (es decir, políticas, procedimientos , sistemas, etc.) en la interpretación de hechos y conclusiones.	Toma decisiones basadas en la experiencia previa y suficientes datos de importancia.	No comprometerá la seguridad por lograr los objetivos de negocio; asume la responsabilidad de promover una cultura de seguridad en el área.
			Identifica los impactos potenciales de un problema en todas las áreas relevantes de la operación.	Toma decisiones teniendo en cuenta el compromiso de sus compañeros de trabajo, su experiencia previa y datos adecuados y suficientes.

Tomado de la Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021.

Tabla 6: *Competencia de Orientación a la Acción*

Orientación a la acción						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Define los entregables y los objetivos con claridad.	Define los entregables en línea con los estándares establecidos, las metas y prioridades.	Ayuda a los demás en la definición de los entregables en línea con los estándares establecidos, las metas y prioridades.	Traduce claramente las funciones, objetivos y planes de acción.	Traduce los objetivos operativos y metas/objetivos/planes de acción claros del área	Traduce los objetivos estratégicos en objetivos/planes de acción operativos claros.	
Anticipa el riesgo de no cumplir en tiempo y hace planes para mitigarlos	Comienza a formar planes de contingencia para compensar los posibles problemas o circunstancias imprevistas.	Desarrolla planes de contingencia para remediar los posibles problemas o circunstancias imprevistas.	Proporciona asesoramiento sobre la formulación de planes de contingencia viables a los demás.	Guía la ejecución y gestiona la implementación de tareas sin comprometer la seguridad y calidad en el área.	Guía la ejecución y gestiona la implementación de tareas sin comprometer la seguridad y calidad en las Regiones.	
Realiza seguimiento del progreso y lo analiza con los miembros del equipo	Establece sistemas y procesos que permiten el seguimiento de metas y objetivos en el equipo.	Mejora los sistemas y procesos que posibilitan el seguimiento de metas y objetivos.		Implementa herramientas y procesos que permiten tener visibilidad sobre el desempeño en las Regiones.	Utiliza los datos y retroalimentación para mejorar continuamente las operaciones.	
Completa las tareas con soltura, sin poner en peligro las relaciones de seguridad, calidad o las personas.	Completa las tareas con soltura, sin poner en peligro las relaciones de seguridad, calidad o las personas.	Ejecuta las tareas con destreza, sin poner en peligro las relaciones de seguridad, calidad o las personas.	Aconseja a los demás en la forma de ejecutar las tareas.			

Tomado de Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Tabla 7: *Competencia de Gestión de Calidad y Costo*

Gestión de calidad y costo						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Evalúa la calidad del trabajo propio y el del equipo.	Es visto como un experto en lo que respecta a la gestión de la ejecución de tareas propias dentro de las limitaciones de recursos específicos y en el nivel de calidad adecuado.		Contribuye al diseño, desarrollo y optimización de sistemas y procesos orientados a los costos y la eficacia de la calidad.	Da importancia al impacto del tiempo, costo, calidad y sostenibilidad en la asignación de recursos; anima a otros a hacer lo mismo.	Asigna recursos según la prioridad, el potencial de riesgo y el impacto en el negocio.	Utiliza herramientas y técnicas para determinar la asignación de recursos de acuerdo con el plan de negocio y los requerimientos de la operación.
Gestiona la asignación de los recursos de manera eficaz.				Monitorea los costos, la calidad y el riesgo en línea con el presupuesto y los principios de gobierno corporativo	Monitorea los costos, calidad y riesgo en base al presupuesto y de acuerdo a los objetivos del negocio, con el fin de entregar resultados de alta calidad y efectivos en cuanto a costos.	Monitorea los costos, calidad y riesgo de acuerdo con los objetivos del negocio para entregar resultados de alta calidad y efectivos en cuanto a costos.
Asegura que todas las políticas, procesos, sistemas y prácticas se cumplen a fin de garantizar la rentabilidad y la calidad.	Propone mejoras reales / y efectivas para ahorrar costos y mejorar la calidad de un equipo propio / unidad.		Continuamente busca / hace recomendaciones para ahorrar costes y mejorar la calidad en el propio equipo / unidad; aconseja a otros sobre cómo hacer lo mismo.	Ratifica la ejecución de las actividades de los equipos para garantizar el cumplimiento de normas de calidad y los resultados	Establece altos estándares de calidad y anima a las Regiones a alcanzar los resultados en cumplimiento de estos estándares.	Elabora presupuestos de manera óptima y prudente, analizando los costos, los riesgos y el potencial rendimiento sobre el capital empleado.
Ejecuta eficazmente las tareas dentro de las limitaciones de recursos asignados.						

Tomado de la Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Tabla 8: Competencia de Inspiración y Motivación

Inspiración y motivación						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Reconoce y agradece las contribuciones individuales y de equipo.	Reconoce y da crédito tanto para éxito individual como en equipo.	Reconoce y da crédito a los éxitos individuales y de equipo, anima a otros a hacer lo mismo.	Reconoce y da crédito por los éxitos individuales y de equipo, anima a otros a hacer lo mismo.	Reconoce y recompensa los éxitos individuales y del equipo.	Recompensa los éxitos individuales y del equipo; reconoce el trabajo de otros miembros del equipo cuando recibe elogios por un buen trabajo.	
Alienta a los miembros del equipo a lograr excelentes resultados	Motiva e inspira a sus compañeros y colaboradores, manteniendo una adecuada relación con las personas a su alrededor.	Predica con el ejemplo, anima a otros a inspirar y motivar a los demás.	Contribuye con la creación de una cultura que promueve la motivación, la inspiración y el reconocimiento de las fortalezas de las personas y talentos, se adapta su estilo de liderazgo a la audiencia.	Adapta su estilo de liderazgo a la audiencia; motiva a los miembros del equipo, incluso en tiempos de adversidad.	Empieza a contribuir a la creación de una cultura que promueva la motivación, la inspiración y el reconocimiento de las fortalezas y talentos de las personas.	
Establece metas realistas y alcanzables, ayuda a los miembros del equipo a lograr los objetivos.	Logra los objetivos establecidos bajo la estrategia del área, anima a otros a hacer lo mismo	Logra alcanzar los objetivos establecidos acorde con la estrategia regional/departamental; alienta activamente a otros a hacer lo mismo.	Construye y promueve el trabajo hacia la visión regional de Gold Fields; alienta activamente a otros a hacer lo mismo.	Se esfuerza por alcanzar la visión de Gold Fields para el área; anima activamente a los demás a hacer lo mismo.	Adapta su estilo de liderazgo a la audiencia; motiva a los miembros del equipo, incluso en tiempos de adversidad.	Se esfuerza por alcanzar la visión de Gold Fields para la Región; anima activamente a los demás a hacer lo mismo.

Tabla 9: Competencia de Curiosidad Intelectual

Curiosidad Intelectual						
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Alerta a iniciativas de mejora continua para brindar una mayor de calidad del servicio para el negocio; las implementa, desarrolla y mantiene.	Implementa y/o sugiere iniciativas para mejorar la calidad y amplitud en los resultados del negocio.		Se centra en las iniciativas de mejora continua para mejorar la calidad de los resultados del negocio en la Región	Genera y apoya formas innovadoras y prácticas para mejorar los resultados empresariales en la Región sobre la base de las mejores prácticas.	Sugiere ideas/ soluciones de negocio innovadoras en base a las mejores prácticas.	Sugiere formas innovadoras de mejorar los resultados del negocio para las Regiones en base a las mejores prácticas.
Hace preguntas para mejorar la comprensión y busca el asesoramiento de expertos cuando sea necesario.	Busca proactivamente nuevas investigaciones y tendencias de la industria (incluida la seguridad).		Busca educarse a sí mismo y a otros mediante nuevas investigaciones y tendencias en la industria (incluida la seguridad)	Busca educarse a sí mismo y a otros mediante nuevas investigaciones, mejores prácticas y tendencias en la industria (incluida la seguridad)	Busca proactivamente instruirse a sí mismo sobre las nuevas investigaciones, las mejores prácticas pertinentes y las tendencias de la industria (incluyendo seguridad).	

Tomado de la Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Tabla 10

Competencia de Adaptabilidad al Cambio

		Adaptabilidad al cambio			Gestión del cambio	
Banda B	Banda CL	Banda CU	Banda DL	Banda DU	Banda EL	Banda EU
Accepta el cambio como una parte inevitable del trabajo del día a día	Se ocupa de la resistencia al cambio dentro del equipo	Maneja efectivamente la resistencia al cambio dentro del equipo, aconseja a otros sobre cómo hacer lo mismo	Brinda consejos sobre los procesos y planes para los diferentes equipos, y para facilitar las iniciativas de cambio.	Transmite un claro entendimiento de la necesidad e impacto del cambio en todas las áreas de su departamento y elimina los obstáculos al cambio.	Transmite un claro entendimiento del impacto del cambio en todas las áreas de la(s) Región(es); elimina los obstáculos al cambio.	
Alienta a otros a abrazar el cambio, apoya activamente la implementación de cambios.	Acoge de manera eficaz y constructiva el cambio a nivel personal y dentro de su propio equipo.	Apoya de forma activa, se comunica y pone en práctica los cambios en el equipo / unidad oportunamente y con precisión.	Orienta al equipo en tiempos de incertidumbre y/o de cambios.	Implementa procesos y estructuras para manejar el impacto del cambio en la(s) Región(es).	Diseña procesos y estructuras para manejar el impacto del cambio en la(s) Región(es).	
Se ocupa de la resistencia al cambio mente con colegas y miembros del equipo.	Alienta a los demás para aceptar el cambio, apoya activamente la implementación de cambios.	Proporciona asesoramiento sobre los procesos y estructuras adecuadas para las iniciativas propias del equipo hacia el cambio.	Apoya activamente y comunica los cambios en los equipos de otras áreas.	Apoya el cambio visiblemente; ayuda a diferentes equipos/ áreas a manejar el cambio de manera efectiva.	Apoya visiblemente las iniciativas y el proceso de cambio; compromete suficientes recursos para ello.	

Tomado de Subgerencia de Gestión del Talento de Gold Fields-Perú, 2021

Nota. En el caso de posiciones de mayor rango, esta competencia ha sido reemplazada por Gestión del Cambio).

Capítulo 3: Análisis de la Propuesta de Valor de la dirección del área de Recursos Humanos

3.1. Opinión de expertos con relación al posicionamiento de Gold Fields y la tendencias actuales y futuras en la Gestión de Recursos Humanos en Minería

Se entrevistó a dos profesionales especialistas en trabajo con Recursos Humanos en el sector minero, quienes realizan consultorías en prestigiosas firmas brindando servicios de asesoría a empresas mineras, de hidrocarburos, industriales, etc.:

- Diana Rake Portugal, profesional con amplia experiencia en el área de Recursos Humanos en el rubro específico de minería. Ha trabajado en procesos de selección para el rubro minero con incidencia en puestos ejecutivos y de alta dirección. Asimismo, tuvo el cargo de presidenta en WAAIME Perú, una organización integrada por mujeres, que recibe donaciones y que otorga becas a estudiantes de carreras afines a la minería. Ha trabajado en Antamina como gerente de personas, como socia en firmas de selección de directivos para minería como AMROP, Transearch, Downing Teal. Diana, por la experiencia que tiene en búsqueda de perfiles para minería, tiene sólidos conocimientos de los diferentes perfiles del negocio minero.

- Alberto Calle Reyes, quien es un profesional con veinticinco años de experiencia en Recursos Humanos y doce de ellos en minería, ocupando diferentes cargos que incluyen la dirección de programas de Recursos Humanos en Newmont durante nueve años; y en Las Bambas, otros tres años. Asimismo, tiene amplia experiencia en búsqueda ejecutiva de profesionales del rubro minero. Actualmente es vicepresidente de Recursos Humanos de la empresa Sierra Metals Inc.

Durante las entrevistas, ambos expertos en recursos humanos coinciden en sus apreciaciones. Pasamos a exponerlas:

Destacan la necesidad de que las empresas mineras cuenten con planes estratégicos, más aún si son empresas transnacionales y maduras. El plan estratégico debe ser a nivel de toda la organización. El Plan de Recursos Humanos es fundamental en las empresas, más aún en el contexto de pandemia donde el Departamento de Recursos Humanos ha adquirido mayor protagonismo teniendo en cuenta la gestión que nace de esta área para la organización. Esta área debe dejar de ser un área administrativa que solo procesa planillas y pasar a ser percibida como un área que aporta al fortalecimiento de capacidades y habilidades para toda la organización, impactando en diversos factores como atracción, retención, motivación, aprendizaje e innovación de los colaboradores.

Asimismo, mencionan que los Planes de Recursos Humanos tendrán mejor posicionamiento si reportan directamente al CEO (Chief Executive Officer o director ejecutivo). Existen empresas que sí reportan directamente, mientras que otras tienen la sección de Recursos Humanos en segundo o tercer nivel de jerarquía, lo cual dificulta la posibilidad de elaborar planes estratégicos como área, y que estos planes tengan trascendencia en la totalidad de la compañía. En línea con lo manifestado por los expertos, se encontró que, en la minera Las Bambas, la Gerencia de Recursos Humanos le reporta a la Gerencia General de Administración y Finanzas quien a su vez reporta a la Vicepresidencia de Sudamérica, en cambio en GoldFields, la Vicepresidencia de Recursos Humanos le reporta directamente a la Vicepresidencia de Las Américas.

Las principales competencias que se requieren en el sector minero, según los especialistas entrevistados son:

- Trabajo en equipo, a fin de integrar especialidades o áreas y hacer a la organización más ágil.
- Mentalidad ágil a fin de implementar nuevas iniciativas y hacer que la organización mejore y que las decisiones sean rápidas y anticiparse a las situaciones. Lo mencionado por los expertos, coincide con la implementación que hizo la compañía minera Ares-Hochschild quienes en el año 2019 se capacitaron en Design Thinking como parte de la Semana de innovación para afianzar la agilidad como valor cultural (Huamancayo,2019)., también Antamina, para implementar la tecnología Machine Learning en la planta concentradora para aumentar la producción de cobre, usaron una metodología ágil que se basó en la entrega rápida de los avances del proyecto con el uso de un desarrollo iterativo de solución, realizado con el usuario final (Metodología Scrum) (Sociedad nacional de minería, petróleo y energía , 2021). Asimismo, las experiencias mencionadas coinciden con el uso de las metodologías ágiles aplicadas por GoldFields para proyectos (PDCA: Planear, hacer, verificar y actuar).
- Manejo de *Stakeholders* como comunidades, autoridades, clientes internos, proveedores, colaboradores, etc.
- Habilidad de escuchar y así poder comprender a los *stakeholders*. Es decir, en el Área de Recursos Humanos es vital manejar esta competencia ya que se tienen constantes reuniones con los clientes internos de todo nivel. Adicionalmente, indicaron que los profesionales en Recursos Humanos deben conocer el modelo de negocio y el modelo operativo de la empresa.

- Diversidad e inclusión, desde el enfoque de integrar diferentes puntos de vista y la mezcla de equipos. Es importante que los equipos puedan integrar a diferentes profesionales con conocimientos distintos.
- Visión estratégica, dependiendo del nivel de cargo, mientras más alto se exige mayor visión estratégica.
- Visión Global, a fin de poder alinearnos a lo que exigen empresas de primer mundo.
- *Expertiz* técnico, mientras más operativo es el puesto requerido, mayor manejo técnico se necesita.
- Resiliencia y empatía: Son dos competencias que se fortalecieron a raíz de la pandemia, ya que Recursos Humanos es un área que ha prestado la asesoría, asistencia y soporte (emocional y logístico) a los colaboradores durante este periodo.
- Autoconocimiento: debe poder identificar sus propias debilidades y fortalezas
- Idioma inglés en nivel avanzado: El dominio de este idioma es importante sobre todo en el rubro minero, ya que facilita acceder a posiciones de mayor responsabilidad.
- Conocimiento de Cultura Organizacional: es importante que un líder de Recursos Humanos sepa gestionar la cultura de la empresa, impulsando la estrategia.

Los profesionales expertos también indicaron que el Área de Recursos Humanos tiene un rol importante para desarrollar las competencias requeridas debido a que depende en gran medida de la cultura de la empresa para que se desarrolle el esperado efecto *cascada*. Es de vital importancia involucrar a los colaboradores y que ellos se sientan parte de la estrategia de negocio y de los valores. La retroalimentación que da el líder a su colaborador nace de la cultura y una empresa con cultura fortalecida y alineada a la estrategia favorece el desarrollo de competencias y demuestra preocupación por el talento humano. También es importante que

se entienda el modelo de negocio y el modelo operativo, sin necesidad de ser experto, con la finalidad de identificar qué competencias son requeridas y hacer una línea base para mejorar el nivel de competencias de los colaboradores. Con visión a futuro hay puestos que van a desaparecer y para ello el Área Recursos Humanos tendrá un rol clave ya que va a identificar qué puestos se mantiene y que puestos no, y en base a eso hará el despliegue de su gestión, es decir, reclutar, contratar, capacitar, desarrollar, etc.

Para los expertos la *cultura organizacional* en el sector minero ha tenido una evolución favorable, pues las regulaciones del Estado y el contexto empresarial han exigido ello, ahora se puede apreciar que las empresas mineras, en especial las que tienen inversión extranjera, cuentan con una cultura ya fortalecida y que alinean a sus sedes en otras regiones a una cultura responsable con las personas, la seguridad y el medio ambiente. Las empresas mineras en Perú ahora se preocupan por un diseño de su cultura ya que es la base para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Podemos ver en la actualidad que el sector minero es un sector más responsable y alineado con la seguridad y el medio ambiente, son valores que ahora están más arraigados ya que en el pasado no era así. Los índices de fatalidades e impactos medioambientales son de mayor interés en el sector, generando preocupación y fuerte compromiso del cumplimiento de las normativas.

Antes el sector minero era reconocido como un sector duro y de trabajo solo para hombres, ahora por regulaciones del Estado e iniciativas propias de las empresas mineras formales, se promueve el trabajo femenino en las minas, donde las profesionales tengan igualdad de oportunidad y de trato en el sector minero. Así también se ve la iniciativa de

muchas empresas mineras y de todos los rubros en promover un ambiente de trabajo respetuoso y libre de acoso para las mujeres.

Los expertos consideran que Gold Fields es una empresa que tiene un prestigio ganado tanto a nivel interno con sus colaboradores y a nivel externo con las comunidades; es una empresa que tiene un Área de Recursos Humanos reconocida en el rubro minero. Tiene reconocimientos y proponen iniciativas al corporativo en Sudáfrica; así también es una empresa preocupada por su zona de influencia. Es interesante ver que Gold Fields es una empresa minera que desarrolla su operación en medio de comunidades y se lleva bien con ellas. Solo se ha dado una crisis con las comunidades y demostraron en ese caso, un buen manejo de estas debido a que la compañía tiene experiencia en tales tópicos en Sudáfrica.

De acuerdo con los expertos entrevistados, los procesos más demandados en Recursos Humanos son compensaciones y beneficios, relaciones laborales, gestión del talento (selección, capacitación y desarrollo) y cultura, pero el mayor desafío para las empresas en general es la automatización de los procesos de recursos humanos y la alineación hacia la transformación digital.

La información sobre los recursos humanos debe ser más accesible, para que permita tomar decisiones más rápidas a través de *People Analytics* o *Big Data*, lo cual ayudaría a predecir situaciones preocupantes como rotación de personal, accidentes, etc. Los expertos indican que las áreas de recursos humanos ahora estilan tener personal que se encargue de las actividades operativas que genera manualidad o procesos rutinarios, con la finalidad de liberar el tiempo de los líderes para generar estrategias en la contratación, incorporación, desarrollo, motivación y retención, también les permite tener mayor tiempo para el contacto con la gente.

En las compañías mineras hay dos aspectos que aún faltan potenciar: (a) el desarrollo de la marca empleadora y (b) el desarrollo organizacional que debería ser más autónomo para que el mismo colaborador, con cursos a su disposición se forme sin necesidad de que el Área de Recursos Humanos le haga constante seguimiento.

La gestión de sindicatos en el sector minero debe estar enfocado a tener relaciones saludables, e impulsar el sindicato como algo positivo que propicia el trabajo colectivo y organizativo y brinda información sobre temas a mejorar. Siempre el objetivo es mantener buenas relaciones, y comunicación fluida a fin de que la empresa pueda prevenir y anticiparse ante cualquier eventualidad; inclusive cuando tenga que dar malas noticias lo pueda hacer de forma directa y sincera, lo cual generará confianza.

El sector minero ha venido cumpliendo bastante bien con los sindicatos a comparación de otros sectores; pero también depende de las leyes del gobierno de turno, lo que suele ser cambiante. Los sindicatos ayudan a ver cuándo algo no anda bien como por ejemplo el liderazgo ejercido sobre ellos; en esos casos es vital que la empresa disponga de líderes que tengan capacidad para poder comunicarse con el sindicato y puedan establecer relaciones de confianza, fomentando la comunicación fluida sin necesidad de intermediarios.

Ante las negociaciones, es bueno tener claros los puntos en común entre el personal sindicalizado y no sindicalizado, por ejemplo, las utilidades. Al respecto se puede usar estos puntos en común para impulsar acuerdos. En caso el sindicato se politice, su manejo es más delicado ya que no solo velan por los intereses de los trabajadores, y usualmente manejan una agenda externa a la empresa.

El perfil del líder en las organizaciones, incluyendo el sector minero debe enfocarse en motivar al equipo de trabajo para que sienta el impulso natural de dar la milla extra. Para

lograr esto se debe cuidar y seleccionar bien la persona idónea que ocupe el cargo de líder, buscando que motive y fomente la cultura de la empresa. Esto va a traer como resultado un colaborador productivo y, por lo tanto, una empresa productiva. Es necesario formar desde el inicio a las personas que ingresan a la organización mapeadas como *High Potential*, para que den continuidad a la organización y difundan el estilo de liderazgo deseado según la cultura de la organización.

Como estrategias de motivación y reconocimiento, los expertos mencionan que es importante reconocer pública e inmediatamente al colaborador. Esto no exige una gran inversión y genera compromiso emocional, se fortalecen los lazos de confianza con el colaborador, y se permite una comunicación fluida y con apertura. Todo esto permitirá que los colaboradores puedan decir de forma sincera si algo no le parece bien. Bajar al llano es vital, permite sacar ideas de los mismos colaboradores para ver estrategias de reconocimiento. También es deseable que el colaborador se motive por el significado intrínseco de su trabajo y no solamente por la retribución económica (engagement afectivo y sentido de pertenencia). Este factor motivacional impacta significativamente en los trabajadores *millennials*, que en el caso de GoldFields representa al 47% (179 trabajadores) del total de trabajadores (382 trabajadores).

Las estrategias más eficientes de equidad de género conducen en primera instancia a respetar la normativa legal y también a la valoración de la mujer, desde el enfoque de profesión y cultura.

En el sector minero aún es baja la presencia femenina, la mayoría de las mujeres que trabajan en este sector se desempeñan en áreas administrativas; bajo esta realidad, algunas empresas comprometidas con la participación femenina en la fuerza laboral emplean

estrategias para asegurar al menos a una postulante del sexo femenino en la terna final. Es difícil encontrar mujeres trabajando en el rubro minero y es por ello que se deben generar espacios de reflexión en ámbitos educativos a fin de influir en las adolescentes para que se interesen por una carrera vinculada al sector minero. Por ello se hace necesario difundir que el sector minero ofrece oportunidades de crecimiento tanto a mujeres como a varones.

La oportunidad de trabajo a las mujeres debe incluir la generación de estrategias de apoyo a la mujer ante su rol de madre, debido a que las madres trabajadoras toman la decisión de renunciar para asumir el cuidado de sus hijos. Las empresas mineras deben evaluar todas las implicancias de sus iniciativas para darle sostenibilidad en el tiempo y ofrecer los servicios necesarios para garantizar la participación de la mujer en este sector.

En otro aspecto, los expertos entrevistados refieren que la marca empleadora nace de la misma organización, y para poder fortalecerla es necesario que se transmitan mensajes motivadores y permanentes al público, relacionadas con las prácticas y beneficios de la minería para sus colaboradores, su entorno y la cultura de la empresa.

Finalmente, los expertos mencionan que la pandemia de la COVID- 19 facilitó el reposicionamiento del Área de Recursos Humanos no solo en las empresas del rubro minero sino en todos los sectores, ya que se hizo necesario el seguimiento a los colaboradores, así como la implementación de estrategias y programas de ayuda incorporando a sus familias.

3.2. Análisis del entorno interno que afecta al Área de Recursos Humanos

3.2.1. Factores económicos y financieros

Gold Fields presenta una situación económica saludable y sólida tal como lo demuestran los estados financieros de los últimos cuatro años como se observa en la Tabla 11,

donde sus principales ratios de endeudamiento, de solvencia y de liquidez son de 0.726, 2.093 y 1.295 respectivamente. A nivel del nivel presupuestal de Recursos Humanos, su presupuesto muestra un mediano crecimiento en los últimos años, con ello evidenciaría la disposición y confianza de la compañía hacia el área para asignar los recursos necesarios para la ejecución de su creciente número de programas, iniciativas y beneficios.

Tabla 11

Indicadores Financieros de Gold Fields

Ratio	Fórmula	Año	Año	Año	Año	PROMEDIO
		2017	2018	2019	2020	
Ratio de Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	0.623	0.718	0.660	0.904	0.726
R. Solvencia	Activo/Pasivo	2.149	2.053	2.065	2.106	2.093
R. Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	2.085	1.380	0.872	0.843	1.295

Tomado de Área de finanzas - Gold Fields

Conviene resaltar que la Vicepresidencia de Recursos Humanos, en relación al cumplimiento presupuestal a nivel de toda la compañía, muestra niveles óptimos en los últimos tres años de 95% en gasto operativo.

3.2.2. Capacidad de Innovación

Gold Fields sostiene su cultura en dimensiones y valores, siendo uno de sus seis valores fundamentales *la innovación*. En los últimos años esta compañía ha venido impulsando decididamente el desarrollo de una cultura de innovación. Esta responsabilidad recae en la Subgerencia de Innovación, la cual cuenta con un programa de canalización, maduración e implementación de ideas llamado “Ingenio Evolucionaria”, que pone a disposición de los usuarios plataformas virtuales móviles y una página web para la gestión de ideas, todo esto con el objetivo de generar una cultura de innovación, mediante el involucramiento del personal en la generación de ideas y la implementación de las mismas. Este programa fomenta espacios de colaboración entre los trabajadores para que cuestionen sus procesos y tengan la libertad de proponer ideas de mejora. Las ideas propuestas, se evalúan bajo los criterios de innovación - generación de valor y su impacto en las dimensiones estratégicas de la compañía.

En la Figura 28 se ilustra la *Hoja de Ruta* que tiene la Subgerencia de Innovación y Tecnología, la que divide sus alcances en 3 horizontes: Hoy, Mañana y Futuro.

Figura 28

Hoja de Ruta 2021



Tomado de la Gerencia de Tecnología e Innovación de Gold Fields.

Algunos indicadores que evidencian los resultados de esta estrategia para generar cultura de innovación se ilustran en las figuras 29 y 30 que vienen a continuación:

Figura 29*Ideas Ingresadas por Año*

Tomado de Sub-Gerencia de Innovación Gold Fields

Figura 30*Participación en Ingenio Evolucionaria*

Tomado de Sub-Gerencia de Innovación Gold Fields.

El Área de Recursos Humanos también tiene la oportunidad de participar en el Programa con la implementación de tres proyectos de innovación tecnológica.

Fuera del ámbito de la plataforma *Ingenio*, la Innovación de Recursos Humanos se impulsa a través del *Programa Brigada Dorada*, a través de la cual equipos multidisciplinarios en sesiones específicas proponen ideas para mejoras de procesos o servicios con impacto positivo en los colaboradores.

3.2.3. Productos

Un hallazgo relevante a nivel de la Vicepresidencia de Recursos Humanos es el gran número de programas (proyecto con una duración mayor a seis meses) e iniciativas (proyecto menor a seis meses), adicionales a las actividades inherentes de este departamento; ello debido a la necesidad de implementar mejoras orientadas al bienestar de las personas. En este sentido, el Área Recursos Humanos tiene como práctica la revisión, análisis y priorización de todas las iniciativas. En el siguiente cuadro se han registrado las iniciativas o programas, y se analiza su alineamiento a los objetivos estratégicos.

Figura 31

Iniciativas o Programas de Recursos Humanos de Gold Fields Perú

		PROGRAMA	INICIATIVA
RELACIONES LABORALES	Bienestar 360	X	
	En Confianza	X	
	Aló Ayuda	X	
	Programa de Recreación y Entretenimiento		X
	Talleres de Risoterapia		X
	Tesoro Gold Fields	X	
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Jóvenes Talento	X	
	Protagonistas Mineras	X	X
	Talleres Empleabilidad Candidatas Protagonistas		X
	Programa Onboarding	X	
	Implementación del Módulo Reclutamiento en SSFF		X
	Implementación de nuevos informes por Banda de acuerdo a las competencias Gold Fields		X
COMPENSACIONES	Assessments para reclutamiento externo y promociones		X
	Programa Flex - Cash	X	
	Programa Flex - Benefit	X	
	Programa Flex - Time	X	
	Programa Flex - Training	X	
	Bono eficiencia	X	
	Bono Anual	X	
	Bono LTI	X	
CAPACITACIÓN	Bono por Interinato	X	
	CAR - Programa de Reconocimiento	X	
	Programa Formativo Protagonistas Mineras	X	X
	CAR Ambiente de Aprendizaje	X	X
	CAR Ambiente de Técnico	X	X
	CAR Ambiente de Agilidad	X	X
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CAR Ambiente de Liderazgo	X	X
	Implementación Módulo Learning SSFF	X	X
	Evaluación de Valores	X	
	BSC	X	X
GESTIÓN DE TALENTO	Fijación anual de objetivos		X
	Evaluación BSC intermedia		X
	Revisión anual de talento	X	
	Job Family	X	X
	Mesa de talento por área		X
Programa de evaluación y seguimiento Key People y Sucesores		X	

		PROGRAMA	INICIATIVA	
PROGRAMAS / INICIATIVAS - II Recursos Humanos Gold Fields por Área	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Programa de High Potentials	X	
		Programa de sucesores	X	
	CAMPAMENTO	Sistematización de Cambio de Guardia	X	
		Certificación HACCP	X	
	SALUD	Iniciativas de bienestar 360 (semáforos, eventos gastronómicos)	X	
		Plan de Prevención y Vigilancia Covid	X	
		Médicos Itinerantes especialistas en mina	X	
		Charlas de Salud Mental	X	
	CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Charlas de Nutrición para Familia	X	
		Programa Clima Laboral	X	
		Brigada Dorada	X	
		Programa Valores	X	
		Reconocimiento Valemos Oro	X	
		Programa de Diversidad e Inclusión	X	
		Sub Programa de Equidad de Género	X	
		Ambiente Libre de violencia y hostigamiento	X	
		Programa Bienestar 360	X	
		Mindfulness, Pransyama, Meditación, Gratitud y Reconocimiento	X	
		Promotores de la Salud Mental	X	
		Teambuildings	X	
		Fortaleciendo Vínculos	X	
		Guías prácticas del colaborador	X	
		COMUNICACIONES	Saber para Ganar	X
			Saber para Ganar	X
	El Ronderito de Gold Fields		X	
	Capacitación a Periodistas		X	
	Plan de Visitas Virtuales		X	
	Actividades Costumbristas		X	
	MEIA		X	
	MERCO		X	
Programas de Redes Sociales	X			
Radio Gold Fields	X			
Podcast	X			
Intranet Gold Fields	X			
Espacio de Concertación y Diálogo	X			

3.2.4. Factores Tecnológicos

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan su estrategia y gestión en alineamiento con las opciones tecnológicas del mercado, es así que parte de los procesos críticos del área son gestionados con el soporte del ERP SAP *Success*

Factors y SGCAS. El SAP, soporta principalmente procesos relacionados a compensaciones. *Success Factors*, soporta, entre otros, evaluación de desempeño y administración de personal, siendo este un software de recursos humanos enfocado en la gestión de los colaboradores de la organización, que permite realizar las tareas administrativas bajo las normativas legales y de la empresa. El SGCAS, es una solución de software que soporta procesos de administración de personal, registro de su salud y Servicios Generales.

Finalmente, vale la pena mencionar que el Área de Recursos Humanos se ha planteado el reto de sistematizar el proceso de cambio de guardia en mina a través de una solución tecnológica que agilizará el tiempo que demanda este trabajo.

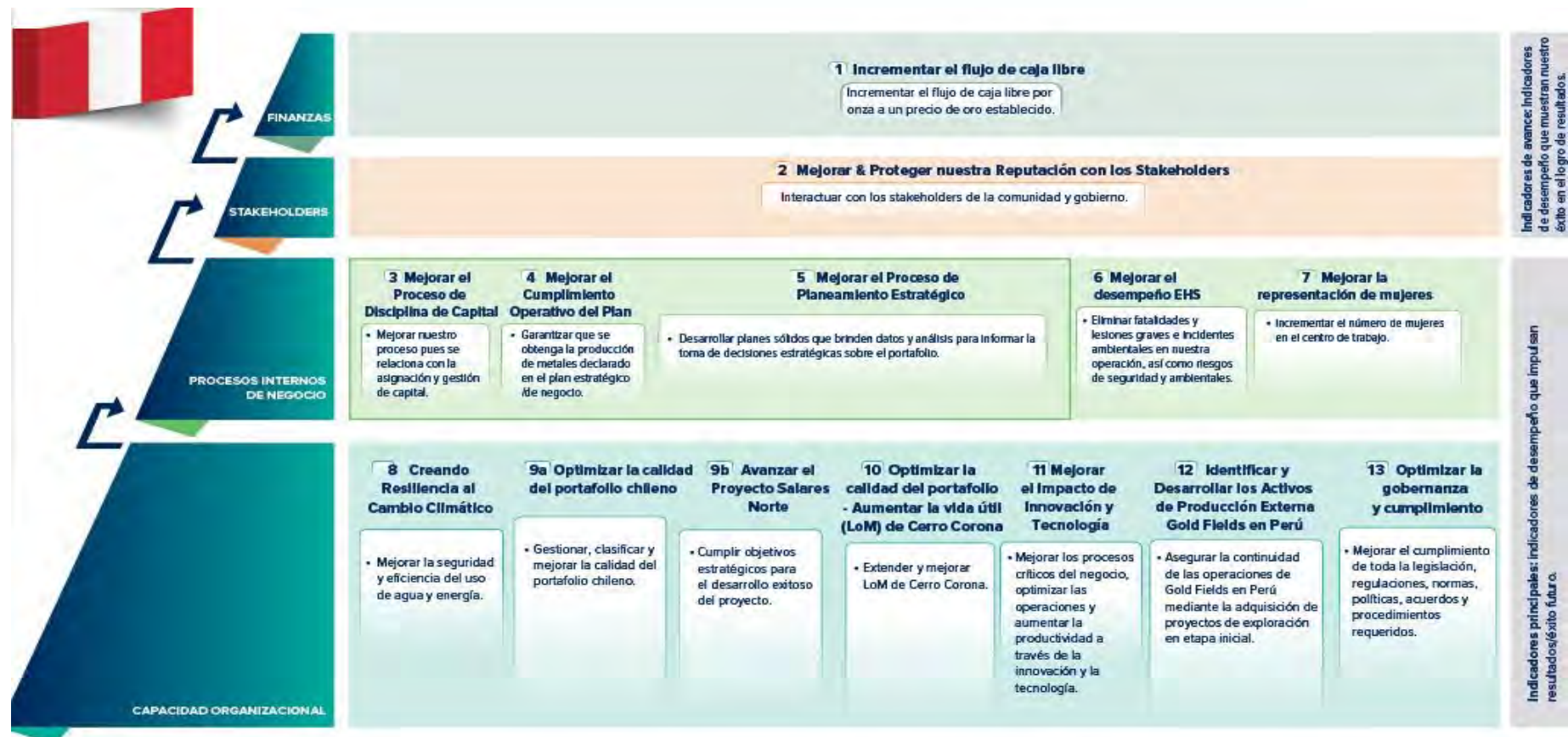
3.2.5. Alineación Corporativa

En la estrategia de Recursos Humanos de Gold Fields se evidencia un alineamiento desde el nivel más alto en el corporativo, hasta los niveles más operativos, para tal fin han utilizado la herramienta *Balance Scorecard*, en la cual se plasman secuencialmente en línea de tiempo:

1. Los objetivos estratégicos de la corporación
2. Los objetivos estratégicos de la región, para nivel de vicepresidentes.
3. Los objetivos estratégicos de Gerencias y Superintendencias.
4. Los objetivos, tácticos y operativos para el resto de los niveles inferiores.

Figura 32. Balance Scorecard de Gold Fields – Perú

Tomado de Subgerencia Gestión del Talento, Gold Fields



En la Figura 32 se ilustra, a manera de ejemplo, el esquema que se ha seguido para este alineamiento desde la corporación hasta los niveles operativos. Como vemos, los niveles de *stakeholders*, procesos y capacidad organizacional, se alinearán a los objetivos de finanzas que se definen en el balance.

3.3. Análisis de los indicadores de gestión

En la Tabla 12 se presenta un análisis de indicadores relevantes para la estrategia de Recursos Humanos de Gold Fields contrastadas con otras empresas mineras protagónicas en el sector. Se puede observar que, en línea con su objetivo y estrategia de personal femenino, el porcentaje de participación de mujeres en posiciones clave representa un 33%, que representa casi el doble del mejor indicador comparado en la figura. Asimismo, Gold Fields presenta un mejorable 16% de participación de personal femenino en roles de dirección. Respecto de su rotación, está alineado a la de sus pares de la industria en 3%, así como su tiempo de reposición de posiciones. Por otro lado, alineado al objetivo estratégico de Recursos Humanos de mejorar el porcentaje de sucesores que cubren posiciones de alto impacto y por roles críticos, Gold Fields presenta un buen y sólido 91%, claramente por encima de la empresa de referencia. Finalmente, a pesar de la diferencia de *headcount* con el personal de las empresas comparadas, Gold Fields cuenta con un presupuesto para capacitación de más de US\$328 000, que representa el 39% por encima de la minera *top 3*.

Tabla 12 Comparación de Indicadores de Recursos Humanos

INDICADOR	GOLD FIELDS	MINERA TOP 3 - PERÚ	MINERA TOP 10 - PERÚ
	2021	2021	2021
1 Total, de empleados	385	2660	1563
2 Total, empleadas femeninas	82	316	144
3 % empleadas femeninas en posiciones clave	33%	8%	15%
4 % de mujeres en gerencias / superintendencias / direcciones	16%	7%	15%
5 Rotación voluntaria (anual)	3%	2%	3%
6 Tiempo de reposición de posición (días)	44	45	NSCI
7 % de puestos de gerencia con sucesores identificados	91%	48%	NSCI
8 Presupuesto de capacitación y desarrollo (us \$ / año)	\$ 328.800	\$ 263.000	NSCI

Tomado de: Datos de HR Metrics Perú-Chile DIC 2020, Sub Gerencia de Compensaciones (2021)

Nota. NSCI= No se cuenta con información

3.4. Matriz FODA:

La Matriz FODA permite analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en la gestión de Recursos Humanos de la empresa Gold Fields, facilitando la información para elaborar y elegir estrategias, y con ello mejorar los procesos que están relacionados a la gestión de personas. Finalmente, realizando el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento, necesarias para cumplir con los objetivos planteados.

En la tabla 13 se muestra la matriz FODA del equipo de Recursos Humanos de Gold Fields, cuya información fue obtenida a través de entrevistas individuales a los principales clientes internos y líderes de Recursos Humanos, a la vez también se consideró información de políticas, procedimientos y planes estratégicos. Las entrevistas individuales de GoldFields, estuvieron distribuidas en los siguientes niveles: Vicepresidencia: 3, Gerencia:6, y Superintendencia / Subgerencia:7; además se contó con dos entrevistas a expertos en Recursos Humanos de minería.

A continuación, damos a conocer la tabla 13 con la matriz FODA

Tabla 13. Matriz FODA

	<p><u>Fortalezas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura organizacional madura y consolidada: Preocupación por la seguridad, salud y bienestar del colaborador y de su familia, inclusión, coherencia, horizontalidad y democrático. 2. Percepción positiva del personal sobre el liderazgo 3. Inclusión de personal femenino en general y en el core del negocio 4. Comunicación transparente y sincera con el personal y el sindicato 5. Programas de desarrollo para personal clave y cursos para desarrollar habilidades de los colaboradores 6. Capacidad de inversión de la empresa para gestionar el personal. 7. Personal de Recursos Humanos con altas competencias técnicas y blandas 8. Recursos Humanos está alineado a la estrategia operacional, ambiental y social de la empresa. 9. Contar con un área de comunicación interna que soporta la estrategia de Recursos Humanos 10. Evaluación de desempeño objetiva, basada en competencias, objetivos y valores 11. Marcaempleo consolidada a nivel de empresa 12. Personal comprometido con la organización (77.90% Encuesta 2019) 13. Estrategia de prevención de acoso y hostigamiento 14. Gold Fields participa en foros o agrupaciones profesionales. 15. Se tiene una gerencia de Innovación que tiene como objetivo agilizar los procesos 	<p><u>Debilidades</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de clientes internos de que hay burocracia en algunos procesos de Recursos Humanos 2. Desigualdad de trato en la entrega de beneficios, se hace por categorías. 3. Falta de sistematización de algunos procesos de Recursos Humanos para que la información sea accesible a todos y evitar incomodidades 4. El 70% de los afiliados al sindicato pertenecen al área clave del proceso productivo de Gold Fields 5. Percepción de trabajadores en campo de lejanía de Recursos Humanos 6. Lento proceso de reclutamiento en puestos operativos. 7. Falta de identificación de causa de por que los trabajadores no participan de los programas de capacitación 8. Gran número de iniciativas, actividades, proyectos o programas de Recursos Humanos alineados a tendencias de moda que generan dispersión y sobrecarga en el equipo de Recursos Humanos 9. Falta de agilidad en respuesta de Recursos Humanos a los clientes internos. 10. Percepción de sobrecarga laboral 11. Alcance de estrategia de prevención de acoso y hostigamiento no es eficaz en niveles jerárquicos bajos en contratistas que están en la operación.

Oportunidades	Estrategias FO (EXPLOTE)	Estrategias DO (BUSQUE)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca empleadora reconocida en el rubro minero 2. Reconocimientos del MINTRA u otras organizaciones en buenas practicas de Recursos Humanos 3. Disponibilidad y aperturas de las empresas de la corporación de realizar pasantías cruzadas para los cargos oficiales. 4. Existencia de foros o agrupaciones profesionales en las cuales Gold Fields puede participar y pertenecer a la junta directiva de estas. 5. Sueldos y beneficios competitivos en el mercado y en el rubro minero 6. Contexto legal que exige el manejo de prevención e intervención de hostigamiento sexual en las empresas 7. Red de contratistas comprometidos con la estrategia de Gold Fields 8. Existencia de soluciones tecnológicas para la digitalización y sistematización de procesos de Recursos Humanos 9. Auge del precio de los metales 10. Apertura mundial al trabajo remoto frente al trabajo presencial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditar la practicas de Recursos Humanos que tienen las contratistas y que sean lo más alineadas a la cultura Gold Fields. F1, O7 2. Posicionar Gold Fields a nivel región a través de foros profesionales en el extranjero donde participen los VP. F14,F2 y O4 3. Realizar pasantías en otras operaciones de la corporación y que tenga alcance a puestos críticos, así como rotación de Officials interáreas en Gold Fields. F5, F10, F15, O1, O3, O9 4. Impulsar la marca empleadora de Goldfields destacando; su compromiso desde el liderazgo poniendo al centro de importancia el bienestar de sus trabajadores, su compromiso con el medio ambiente, con sus políticas de inclusión/equidad de género, y destacando el reconocimiento de Goldfields por parte de entidades públicas y privadas. O1, O4, O10, F2, F3, F8, F11, F13. 5. Comprometer en su estrategia de ampliación de base de candidatas (personal fememino) a foros , agrupaciones profesionales, entidades públicas y privadas y a su red de contratistas. F3, O2, O4, O7, O10 6. Fortalecer los programas de inclusión, diversidad, ambiente libre de violencia y hostigamiento a través del compromiso y alcance efectivo a sus contratistas, especialmente hacia los niveles más operativos. F1, F9, F10, O1, O6, O7. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar un comité de intervención frente al hostigamiento y acoso sexual que incluya terceros. D11 y O6 2. Identificar y sistematizar procesos de Recursos Humanos con aplicación de tecnologías digitales D3, O8 Y O9 3. Comunicar de forma asertiva los motivos por los cuales hay beneficios diferenciados en Gold Fields D2 y O5 4. Difundir las carreras de minería en grupos de estudiantes sobresalientes de educación secundaria D6, O1 5. Identificar las posiciones con sobrecarga laboral a través de un estudio y posteriormente distribuir las tareas D7, D8, D10,O1,O2 6. Analizar y priorizar las iniciativas, proyectos y/o programas de Recursos Humanos con la finalidad de tener una clasificación y valoración de las mismas en relación a su impacto en los objetivos estratégicos de Recursos Humanos D8, D10, O1,O2.

Amenazas	Estrategias FA (CONFRONTE)	Estrategias DA (EVITE)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otras organizaciones interesadas en atraer a personal clave de Gold Fields 2. Reducción de vida de la mina 3. Conflictos sociales latentes que afecten la estrategia de Recursos Humanos 4. Sindicato se politice o vaya a huelga 5. Cambios en la legislación laboral que afecten la tercerización, costos laborales, desconexión digital, entre otros. 6. Nuevas variantes de Covid 19 que generan ausentismo de personal y la operación se vea impactada 7. Poca oferta de personal femenino que se interese en trabajar en el rubro minero 8. Inadecuada gestión interna de Recursos Humanos en los contratistas 9. Reducción del precio de los metales que produce Gold Fields 10. Dificultad para conciliar vida trabajo del personal femenino. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer su programa de sucesión de posiciones clave como parte del programa de desarrollo, identificando sucesores en posiciones claves (internamente y en el mercado). F4, F5, A1 <ol style="list-style-type: none"> 2. Elaborar planes de contingencia de planeamiento de headcount y ajuste de estrategias de recursos humanos en caso de reducción de vida de la mina F2, F7, F8, F12, A2, A3 3. Fortalecer su programa de sucesión de posiciones clave como parte del programa de desarrollo, identificando sucesores en posiciones claves (internamente y en el mercado). F4, F5, A1 <ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborar planes de contingencia de planeamiento de headcount y ajuste de estrategias de Recursos Humanos en caso de reducción de vida de la mina F2, F7, F8, F12, A2, A3 5. Definir estrategia legal y operativa en caso la legislación laboral demande incremento de personal en planilla, incremento de costos laborales u otras variables que impactan la estrategia de Recursos Humanos. F6, F7, A5. 6. Acompañar a contratistas en la mejora de gestión de Recursos Humanos a través de la ampliación del servicio de revisión de sus procesos de Recursos Humanos F1, F6, F7, A8. 7. Potenciar las convocatorias masivas (programas de prácticas y jóvenes talento) hacia personal femenino a fin de que a mediano plazo, ampliar la base de candidatos de personal femenino como potenciales sucesores F9, F11, A7 8. Prever ajustes en los protocolos sanitarios, así como planes de reducción de personal que estén alineados a los escenarios de planes de producción. F8, F12, A6 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar visitas del personal de Recursos Humanos a la operación para interactuar con el personal de la empresa. D5, D7, A1 <ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollar reuniones típicas recurrentes y mantener comunicación fluida con el sindicato para evitar escalamiento de reclamos D4, A4 3. Desarrollar políticas y condiciones laborales que propicien el equilibrio de vida personal - trabajo - familia. D10, A10 4. Desarrollar planes de contingencia que aseguren el head count necesario para la operación D1, D6, D9, A6, A1, A9



3.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En la Tabla 14 se presenta la matriz MEFI para la empresa minera Gold Fields La Cima S.A., la que consta de 26 indicadores determinantes de éxito, 15 fortalezas y 11 debilidades, un número adecuado de factores, aunque usando una ponderación algo subjetiva con valores como: 0.01 y 0.15. El valor de 3.17 indica un valor promedio alto, lo que propicia la tendencia a ser una organización sólida, en la que sus fortalezas predominan sobre sus debilidades. El indicador “Desarrollar estrategias internas orientadas a mejorar las debilidades menores”, permitiría contar con mayor consistencia para continuar consolidándose en la industria minera.

Tabla 14*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

FORMATO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1. Cultura organizacional madura y consolidada: Preocupación por la seguridad, salud y bienestar del colaborador y su familia, inclusión, coherencia, horizontalidad y democracia.	0.15	4	0.60
2. Percepción positiva del personal sobre el liderazgo	0.08	4	0.32
3. Inclusión de personal femenino en general y en el Core del negocio	0.03	4	0.12
4. Comunicación transparente y sincera con el personal y el sindicato	0.03	4	0.12
5. Programas de desarrollo para personal clave y cursos para desarrollar habilidades de los colaboradores	0.03	3	0.09
6. Capacidad de inversión de la empresa para gestionar Recursos Humanos	0.12	4	0.48
7. Personal de Recursos Humanos con altas competencias técnicas y blandas	0.03	4	0.12
8. Recursos Humanos está alineado a la estrategia operacional, ambiental y social de la empresa.	0.12	4	0.48
9. Tener un área de comunicación interna que soporte la estrategia de RRHH	0.02	3	0.06
10. Evaluación de desempeño basada en competencias, objetivos y valores	0.02	3	0.06
11. Marca empleadora consolidada a nivel de empresa	0.02	4	0.08
12. Personal comprometido con la organización (77.90% Encuesta 2019)	0.04	4	0.16
13. Estrategia de prevención de acoso y hostigamiento	0.02	3	0.06
14. Gold Fields participa en foros o agrupaciones profesionales.	0.01	3	0.03
15. Se tiene una gerencia de Innovación para agilizar los procesos	0.02	3	0.06
	0.74		2.84
DEBILIDADES			
1. Percepción de clientes internos de que hay burocracia en algunos procesos de Recursos Humanos	0.04	1	0.04
2. Desigualdad de trato en la entrega de beneficios, se hace por categorías.	0.01	2	0.02
3. Falta de sistematización de algunos procesos de Recursos Humanos para que la información sea accesible a todos y evitar incomodidades	0.08	1	0.08
4. El 70% de los afiliados al sindicato pertenecen al área clave del proceso productivo de Gold Fields	0.03	1	0.03
5. Percepción de trabajadores en campo de lejanía de Recursos Humanos	0.01	2	0.02
6. Lento proceso de reclutamiento en puestos operativos.	0.01	2	0.02
7. Falta de identificación de causa de por qué los trabajadores no participan de los programas de capacitación	0.01	2	0.02
8. Gran número de iniciativas, actividades, proyectos o programas de Recursos Humanos alineados a tendencias de moda que generan dispersión y sobrecarga en el equipo de Recursos Humanos	0.02	2	0.04
9. Falta de agilidad en respuesta de Recursos Humanos a clientes internos.	0.02	1	0.02
10. Percepción de sobrecarga laboral	0.02	1	0.02
11. Estrategia de prevención de acoso y hostigamiento no es eficaz en niveles jerárquicos bajos en contratistas que están en la operación.	0.01	2	0.02
	0.26		0.33
	1.00		3.17

Capítulo 4: Modelo de éxito de Recursos Humanos de Gold Fields La Cima S.A.

En este capítulo se describe el modelo de éxito de Recursos Humanos de la minera Gold Fields La Cima S.A., el mismo que satisface a las expectativas de la alta dirección y es disruptivo dentro del sector minero. La información ha sido obtenida a partir del análisis de distintos elementos de la gestión del área de recursos humanos tales como políticas, procesos, procedimientos, planes, evaluaciones del entorno interno y externo de la empresa; por otro lado, se han llevado a cabo entrevistas a los líderes de recursos humanos, a líderes de áreas con las que recursos humanos se relaciona, y por último a dos profesionales expertos en el sector. En la Figura 33 se presenta el modelo de éxito de Recursos Humanos de Gold Fields: Se aprecia en la figura que la empresa tiene como guía la visión y compromisos asumidos para la gestión, y a partir de ellos, se perfilan los valores corporativos y dimensiones estratégicas que resultan claves para cada actividad que realizan. A partir de lo mencionado, la empresa sostiene a la organización con los pilares de la cultura que todo colaborador está comprometido a cumplir. En el siguiente nivel, se visualizan los objetivos estratégicos del *Balance Scorecard* que alinean a toda la empresa en los resultados que se esperan. Luego se observan los factores de éxito, los mismos que incluyen prácticas, lineamientos y decisiones que la empresa gestiona. Finalmente, se observa que los procesos de Recursos Humanos toman en cuenta todos los niveles anteriores para su ejecución. De manera complementaria, se presenta la Figura 34, la cual representa en un esquema sinterizado la adecuación de Figura 33. del Modelo de Éxito en Recursos Humanos de Gold Fields-Perú.

Figura 33. Modelo de Éxito en Recursos Humanos de Gold Fields-Perú

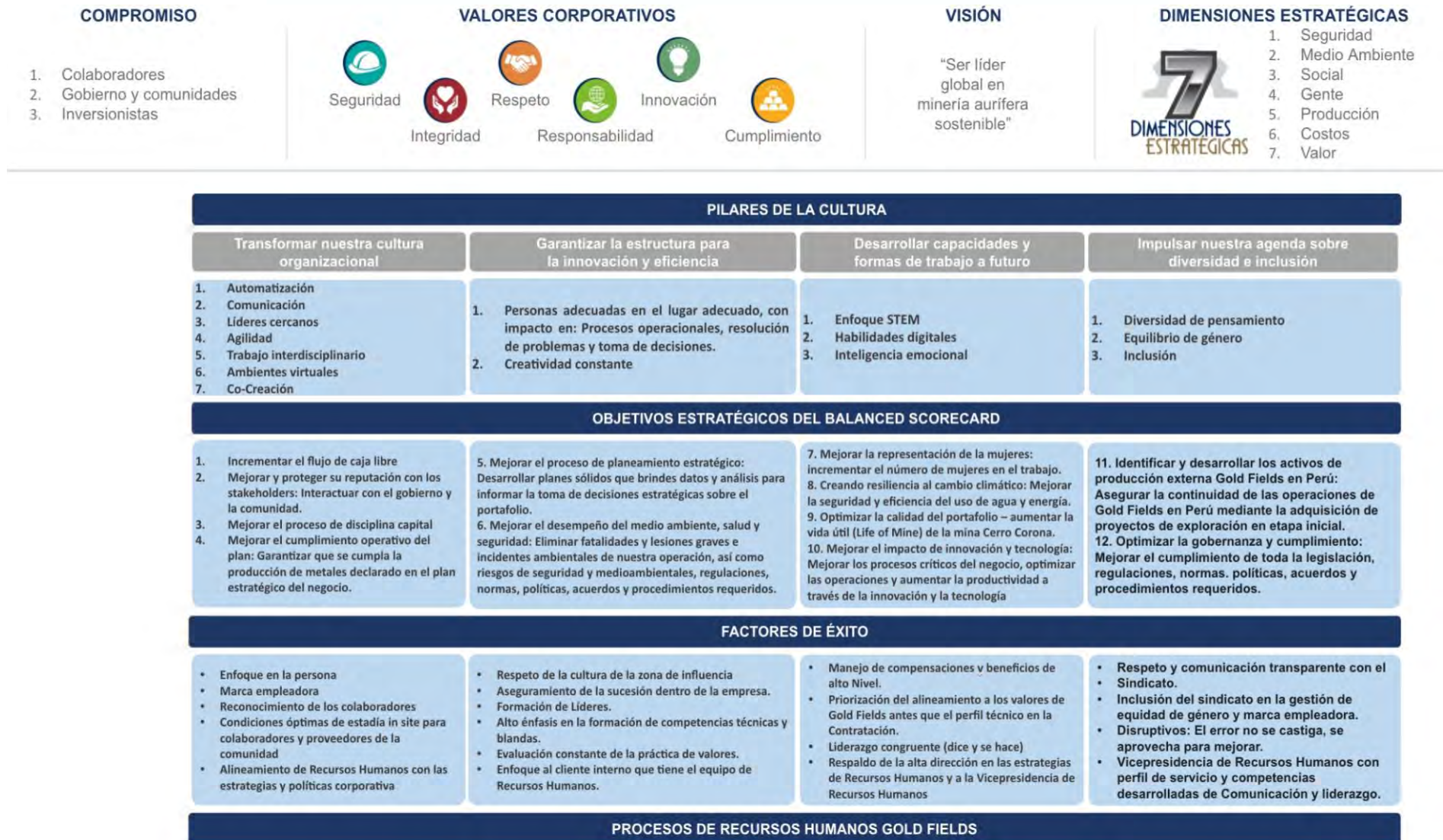


Figura 34. Esquema del Modelo de Éxito en Recursos Humanos de Gold Fields-Perú



Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

A través del estudio que realizamos sobre *El Modelo de Gestión en Recursos Humanos de la Empresa Minera Gold Fields* se ha buscado identificar prácticas exitosas en su gestión, así como oportunidades de mejora del modelo, a la par de proponer acciones estratégicas complementarias alineadas a sus objetivos corporativos. Ello con el objetivo de aportar a la gestión del talento humano en la industria minera peruana sobre las prácticas de un modelo replicable que facilite su eficiencia.

En la sección de conclusiones se detallan los factores que explican el éxito en la gestión de los *Recursos Humanos* en Gold Field, y en la subsiguiente sección de recomendaciones se definen los aspectos de mejora que proponemos para perfeccionar la práctica empresarial.

5.1. Conclusiones

Respecto de las diez conclusiones a la que se ha arribado producto del estudio del presente caso de éxito del modelo de gestión de los Recursos Humanos de la empresa minera Gold Fields, se pueden clasificar las conclusiones en ocho internas y dos externas. En ese sentido, las conclusiones internas están vinculadas a los factores trabajados por la empresa hacia su interior, mientras que las conclusiones externas se vinculan a factores relacionados con el contexto y que impactan en su entorno externo.

Factores de éxito a nivel interno:

Entre las conclusiones internas, como parte de un enfoque disruptivo en el sector por parte de sus principales líderes, se destaca por los siguientes factores de éxito:

1. Priorizar a la persona, esto a partir de su convencimiento cultural, lo cual genera un elevado grado de compromiso en sus colaboradores. En la implementación de esta estrategia, el Área de Recursos Humanos ha tenido un rol protagónico con el aporte de prácticas creativas orientadas al servicio de los colaboradores, priorizando el bienestar de la persona y su experiencia en la empresa y a la vez extendiendo la propuesta de valor hacia la familia del colaborador. Algunas evidencias de su estrategia de foco en las persona son el contar con una política de compensaciones ubicada en percentil 75, el hecho de que participen y adquieran estudios salariales segmentados de alta reputación para ser aplicados en su estrategia de compensaciones, la aplicación de encuestas anuales de clima laboral a partir de las cuales se desprenden planes de acción y programas (como por ejemplo el de *Brigada Dorada*), planes de salud con excelentes beneficios que también tiene alcance a la familia del colaborador, implementación de protocolos COVID con estándares por encima del promedio de la industria con extensión a la familia, programa de reconocimiento a empleados “*Valemos Oro*”, de práctica de valores corporativos, programas de *mindfulness*, el programa “*Fortaleciendo vínculos*”, en tiempos de virtualidad por pandemia, la implementación de altos estándares de servicios en campamento en operaciones, (karaoke, salas de casino, gimnasio, aeróbicos, coliseo, sala de cine, videojuegos, etc.), un completo proceso de *onboarding*, evaluación de flexibilidad de las políticas de recursos humanos establecidas en casos excepcionales cuando la situación o impacto al colaborador y/o familia lo amerita, la

asignación de un considerable presupuesto para capacitación de personal 25% vs minera líder del sector, planes de capacitación segmentados en todos los niveles jerárquicos de la organización y con un 95% de cumplimiento de sus 65 iniciativas de clima laboral.

Por otro lado, el convencimiento cultural de sus líderes respecto de esta estrategia se ha podido evidenciar en un mismo discurso en las diversas entrevistas a las que se tuvo acceso con sus líderes. Finalmente, el compromiso que se observa en el personal de Gold Fields se puede evidenciar en los resultados de la encuesta de clima, en los cuales el índice de compromiso se encuentra en 77.90% y el propósito en 90.90%.

2. El segundo factor de éxito es el *alineamiento existente entre los objetivos de recursos humanos con la estrategia planteada por el corporativo*. El interés por diseñar estrategias que favorezcan al logro de los objetivos corporativos forma parte de la cultura y se refleja tanto en los mapas estratégicos de las áreas y operaciones como en el discurso manejado por los principales líderes de área entrevistados. Ello se tangibiliza a través de la metodología del *Balanced Scorecard*, la cual es la herramienta usada para el alineamiento de objetivos a todo nivel, partiendo desde el corporativo hacia las regiones y decantando hacia los niveles operativos o jerárquicos más bajos.

A través de esta metodología se demandan capacidades que se expresan a través de procesos en los que interactúan recursos, información, etc., los cuales impactan en *stakeholders* y estos retribuyen aportando a través de rentabilidad financiera. Asimismo, este factor de éxito se evidencia en la secuencia de elaboración de planes y objetivos anuales de forma progresiva y subordinada. En primer lugar, deben definir el *Balance Score Card* (cuadro de mando integral) Corporativo para posteriormente continuar con un *Balance Score*

Card (cuadro de mando integral) regional. Esta mecánica asegura el alineamiento, lo cual también ocurre en áreas funcionales, como es el caso de Recursos Humanos.

3. Asimismo, un tercer factor es el sólido posicionamiento de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, el cual se refleja en el respeto, consideración de los líderes y rol consultor que asume en la organización, lo cual permite su participación en la concepción de las estrategias y en la toma de decisiones del más alto nivel de la compañía, ampliando las posibilidades de influir en las estrategias y visión de la organización. Ello se puede evidenciar en el hecho que el *Área de Recursos Humanos participa en el planeamiento estratégico y operativo de la compañía*, espacio en el que su vicepresidenta tiene importante influencia. Asimismo, otro indicador del rol de recursos humanos es que el planeamiento a corto plazo y mediano plazo de las operaciones parte de la oferta que recursos humanos brinda para alojar a la fuerza operativa en su Área de Campamento, más no de la imposición de las necesidades operativas.

4. Un cuarto factor se observa en la sólida contribución de la Vicepresidencia de Recursos Humanos a *la continuidad de operaciones y aseguramiento de competencias requeridas*. El Área de Recursos Humanos en Gold Fields se ha consolidado como un aliado de las áreas, contribuyendo con la formación y desarrollo personal, asesoramiento a los líderes de otros departamentos en el diseño y seguimiento de planes. Este factor se evidencia en el alto porcentaje de retención, observando una rotación voluntaria menor al 2%, así como en la cobertura con sucesores identificados en 91% de posiciones críticas de liderazgo y con impacto en procesos *Core*. Asimismo, se evidencia en su *consistente Plan de Capacitación con Énfasis en la Formación de Competencias Técnicas y Habilidades Blandas*, a través de programas segmentados por perfiles jerárquicos y complejidad de funciones y

responsabilidades con alcance a todos los niveles de la organización, como por ejemplo *Superintendentes y Subgerentes de Cerro Corona (SSCC) y Mandos Medios de Cerro Corona (MMCC)*, del programa CAR.

5. Un quinto factor de éxito lo constituye la correcta relación con su sindicato, con el cual se mantiene una comunicación directa, recurrente y transparente a través de mesas de diálogo integradas, liderada por la Subgerencia de Relaciones Laborales e integrada por líderes de diferentes áreas de la organización.

En este espacio se pueden tomar decisiones que tienen injerencia directa en el bienestar del colaborador, evitando escalamiento de temas medianamente complejos o también “domésticos” que pudieran deteriorar las relaciones entre las partes. Esta práctica genera un clima de *confianza, colaboración y compromiso entre Gold Fields y el sindicato*. Esto se puede evidenciar en la no existencia de paralizaciones o intención de paralizaciones y en la constante participación del sindicato con sugerencias, como por ejemplo los controles de la Estrategia COVID de Gold Fields.

6. Por otro lado, un sexto factor de éxito que además es parte de la estrategia de la organización es su enfoque por mejorar *la cuota de género, es decir la representación de las mujeres* mediante la contratación de personal femenino en áreas operativas, administrativas y en puestos de liderazgo. Con ello se contribuye con el desarrollo de un grupo usualmente excluido de las actividades en el sector minero y se beneficia con la visión desde la perspectiva del género femenino, actuando como agentes de cambio hacia una sociedad más equitativa. La evidencia de este factor se observa en el 21% de participación femenina en el total de personal de la organización, indicador bastante por encima del promedio del sector.

En adición, se puede resaltar que Gold Fields cuenta con una participación de 33% de personal femenino en posiciones claves.

7. Un séptimo factor a destacar es *la disciplina de cumplimiento presupuestal en la gestión del Área de Recursos Humanos*, lo cual se constituye en una contribución tangible en favor de los objetivos financieros de la organización. En ese sentido, la Vicepresidencia de dicha área, muestra niveles de cumplimiento presupuestal en los últimos tres años de 95% en gasto operativo.

8. Un octavo factor se constituye la elaboración de un *diagnóstico cultural previo, para conocer cómo conciben el cambio los pobladores del lugar*, lo cual ayudó a que exista un alineamiento con sus líderes claves e ir trabajando con cada grupo de líderes la visión de su cambio cultural. En las entrevistas realizadas para la presente investigación se ha podido comprobar la elevada importancia que los líderes le otorgan a la alineación de todas sus prácticas e iniciativas con las estrategias, valores y compromisos de la compañía; asimismo, es notoria la costumbre de colocar al colaborador como centro del negocio.

Factores de éxito a nivel externo:

1. A nivel externo, como primer factor de éxito, se observa que Gold Fields ha logrado *un posicionamiento positivo en el sector minería por su buena gestión de los recursos humanos*, con prácticas disruptivas y su estrategia de enfoque en las personas. Este mismo posicionamiento se replica en su lideresa de dicha Área, la cual es considerada referente en la industria de minería. En esa misma línea, Gold Fields prioriza el desarrollo de su prestigio por medio de estrategias para mejorar su marca empleadora, con acciones que brinden una buena experiencia a todo aquel que se relacione con la empresa. La empresa se ha propuesto que

cada persona que se sienta tratada con respeto y dignidad hablará bien de la empresa fortaleciendo la marca Gold Fields.

El buen posicionamiento de la marca empleadora de Gold Fields y su lideresa de Recursos Humanos se evidencia, a nivel empresa, en la obtención del máximo *premio en buenas prácticas laborales promovido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo* en los últimos tres años, el Ranking Merco Empresas y Líderes Perú 2021 que ubica a Gold Fields en el puesto 8 de las empresas del sector Minería. Para el caso de su vicepresidenta, se evidencia en la obtención del primer puesto para el Perú en el Ranking HR Top Managers Latam, organizado por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH), siendo la primera ejecutiva peruana del sector minero que logra esta distinción. También se evidencia en su rol de presidenta de Waaime Perú, asociación integrada por mujeres y vinculada al Instituto Americano de Ingenieros de Minas, Metalurgia y Petróleo, en su rol de vicepresidenta de Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), así como en su rol de miembro directivo de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

2.El segundo factor externo, se observa que, en la estrategia de Recursos Humanos, el valor de respeto se extiende también hacia las relaciones con la comunidad, pues se conoce, se aprecia, *y se respeta la cultura de la zona y se colabora con sus instituciones en sus esfuerzos por llevar desarrollo a la población.* De este modo Gold Fields actúa integrándose como una institución más que se suma al cambio de paradigmas; llevando su estilo de gestión, sus valores, el mensaje de inclusión e igualdad de oportunidades para varones y mujeres, que se reflejan en programas para brindar empleo a los pobladores de la comunidad y en contratación de personal femenino, así como esfuerzos para adquirir productos y servicios a

través de actores de la comunidad. Eso se puede evidenciar en sus procedimientos a través de los cuales la contratación de personal contratista debe pasar el filtro de su Área de Relaciones Comunitarias a fin de priorizar al personal de la comunidad. Asimismo, se evidencia que aproximadamente el 40% del personal operativo de contratistas proviene de comunidades. Por otro lado, más del 90% de las compras para su logística de campamento (parte de la Vicepresidencia de Recursos Humanos), se realizan a través de actores de la comunidad.

6.1. Recomendaciones

Las recomendaciones que se plantean también están agrupadas por el impacto de la gestión de recursos humanos, donde se proponen en total nueve recomendaciones: ocho de impacto interno y dos de impacto externo.

Hacia el entorno interno, en primer lugar, se recomienda incorporar en el *Plan Estratégico Institucional las iniciativas sobre los recursos humanos que se viene trabajando* y que están dando buenos resultados. Este esfuerzo adicional puede consolidar todas las iniciativas que ya se vienen trabajando y que, por las urgencias de las operaciones, no se han formalizado. La institucionalización de la propuesta sobre la mejora de las competencias y participación de los recursos humanos garantizará la continuidad en el tiempo de estas acciones, y será una herramienta efectiva para el cumplimiento de las metas.

Como segunda recomendación se sugiere *fomentar iniciativas que mejoren los procesos de trabajo de los recursos humanos*, por lo que es importante tener un sistema de priorización de los proyectos que se plantean para que se sometan a una evaluación ordenada de su pertinencia, necesidad y acogida por los colaboradores a los que van dirigidos. Estas

iniciativas incorporadas en los procedimientos institucionales tendrán un impacto favorable en la estructura de funcionamiento del Área de Recursos Humanos y repercutirán en todo el funcionamiento de la compañía.

En tercer lugar, es imprescindible para Gold Fields *automatizar y tecnificar los procesos* referidos a los recursos humanos, aprovechando el uso de los equipos de comunicación remota para reducir los tiempos de respuesta ante una necesidad, facilitar la gestión y dar mayor facilidad para realizar sus actividades laborales a sus colaboradores.

Como cuarta recomendación, se considera importante *incorporar la evaluación de competencias en la evaluación de desempeño*, actualmente se evalúa por objetivos y valores, pero es importante considerar las competencias ligadas al cargo que ocupa cada colaborador de la compañía.

En quinto lugar, si bien Gold Fields cuenta con un programa de reconocimiento a nivel de toda la empresa; a raíz de la nueva normalidad y al trabajo remoto, se ha dificultado la posibilidad de cercanía trabajo grupal y reconocimiento a los líderes; es por ello que es imprescindible buscar nuevas formas de coordinaciones y reconocimiento laboral, utilizando herramientas digitales que posibiliten *la cercanía entre el colaborador y su líder*.

Gold Fields cuenta con un plan de incentivos y un competitivo nivel salarial para sus colaboradores, pero todavía es complicado *atraer y retener perfiles técnicos especializados*, por lo que se recomienda generar una estrategia de retención para ese tipo de perfiles. Así también es importante que la jefatura de gestión del talento tenga identificado en el mercado laboral perfiles potenciales a atraer de formas proactivas.

Como séptima recomendación, se considera importante que la *cercanía del área de RRHH no solo sea con las ÁREAS CORE del negocio, sino que sea a nivel de toda la*

organización, y que tanto estas Áreas Core y de soporte, sientan la cercanía y el aporte del equipo de Recursos Humanos. Así también es importante que este equipo tenga un acercamiento a la gestión de personal de los contratistas ya que son una fuerza laboral importante para Gold Fields.

La experiencia del colaborador en Gold Fields nos muestran que muchos de los procesos internos de la compañía son considerados lentos o burocráticos para los colaboradores, por lo que se recomienda hacer una revisión de estos y fomentar el desarrollo de iniciativas que generen respuestas más ágiles para los clientes internos y sobre todo beneficios para los clientes externos.

Como octava recomendación, es importante que la diversidad e inclusión no sólo se enfoque en la participación de las mujeres en la minería, sino que se plantee estrategias específicas a otros grupos minoritarios como, por ejemplo: Adultos mayores, comunidad LGBT (lesbianas, gay, bisexuales o transgénero), Etnias, discapacidades, etc. Sin perjuicio de lo anterior, se recomienda continuar con la promoción de la participación femenina en la minería, ampliando el alcance a través de programas semilleros orientados hacia las familias de los colaboradores y hacia las familias de la zona de influencia en la comunidad, de manera que desde muy pequeños reciban el mensaje respecto de la oferta de las carreras profesionales vinculadas a la minería como una opción tangible, alcanzable y atractiva para su desarrollo.

Finalmente, como recomendaciones de impacto externo, en primer lugar, se considera que las buenas prácticas deben ser compartidas y servir de inspiración a otras organizaciones, por lo que se sugiere gestionar con el Área de Recursos Humanos de las empresas contratistas la adaptación de los valores, compromisos, objetivos y prácticas de Recursos Humanos Gold Fields, para replicar con mayor penetración las acciones y programas según la realidad de

cada empresa contratista. Es imprescindible que se busquen mecanismos legalmente pertinentes para que los elementos básicos de la *cultura organizacional sean replicados y así disminuir la frecuencia de conflictos y paralizaciones por parte de los colaboradores de las contratistas.*

Una segunda recomendación de impacto externo, va orientada hacia las familias de los colaboradores. Se recomienda que Recursos Humanos coordine la presentación de *showcases en los cuales se sensibilice y muestre la oferta de valor al colaborador y el impacto en las familias*, a fin de darle mayor visibilidad a esta fortaleza y generar mayor *engagement* no sólo del colaborador, sino también de sus familias.

Por otro lado, de manera complementaria, en la siguiente Figura 35, se organizan y presentan las conclusiones y recomendaciones de manera esquemática bajo el *Modelo de las 7s de Mckinsey* y el *Modelo de Evaluación de Stakeholders*, identificando a que factores organizacionales impacta cada una de las conclusiones y recomendaciones planteadas.

Figura 35. *Evaluación de Conclusiones y Recomendaciones bajo modelo de las 7s de Mckinsey y el Modelo de Evaluación de Stakeholders*

Conclusiones	Stakeholders					7S de McKinsey					
	Trabajadores	Sindicato	Comunidades	Corporación	Opinión Pública	Hard Skills			Soft Skills		
						Strategy	Systems & Process	Structure	Staff	Skills	Style
Primero la persona	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrategia de RRHH alienada a la estrategia Corporativa			✓			✓	✓				
Posicionamiento de la VP de RRHH	✓	✓	✓	✓		✓				✓	
Contribución de RRHH a la continuidad de las operaciones	✓		✓			✓	✓	✓	✓		
Relación con el Sindicato	✓	✓				✓				✓	
Cuota de género femenino	✓		✓	✓		✓		✓			✓
Cumplimiento presupuestal			✓			✓					✓
Posicionamiento por buena gestión en RRHH	✓	✓	✓	✓	✓						
Impacto hacia la cultura local	✓	✓	✓	✓	✓						

Recomendaciones	Stakeholders					7S de McKinsey					
	Trabajadores	Sindicato	Comunidades	Corporación	Opinión Pública	Hard Skills			Soft Skills		
						Strategy	Systems & Process	Structure	Staff	Skills	Style
Incorporar iniciativas de RRHH en el Plan Estratégico	✓	✓	✓		✓						
Priorizar iniciativas de RRHH	✓			✓		✓	✓				✓
Automatizar y tecnificar para potenciar RRHH	✓			✓		✓	✓				✓
Incluir competencias en la Ev. de Desempeño	✓						✓		✓	✓	✓
Potenciar el reconocimiento en contextos de virtualidad	✓						✓		✓		✓
Ampliar espectro de cercanía de RRHH	✓						✓		✓	✓	✓
Ampliar sentido de inclusión	✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓
Agilizar procesos	✓			✓		✓	✓				✓
Fomentar la réplica de buenas prácticas en contratistas			✓		✓	✓	✓	✓			

Referencias

Abrate, V. (2020). *Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones*. Universidad Siglo 21, Córdoba - Argentina.

<https://redextractivas.org/catalogo/boletines/peru-evaluacion-actualizada-del-impacto-de-la-pandemia-del-coronavirus-en-el-sector-extractivo-y-la-gobernanza-de-los-recursos-naturales/>

Artica, J. (08 de abril de 2021). *Minería acelera su transformación digital hacia industria 4.0 ante extensión de la pandemia*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/mineria-peru-acelera-su-transformacion-digital-hacia-industria-40-ante-extension-de-la-pandemia-ncze-noticia/>

Asociación de Buenos Empleadores (2021). <https://www.abe.org.pe/>

Asociación Peruana de Recursos Humanos (2021).

<https://aperhu.pe/team/veronica-valderrama/>

Boletín Estadístico Minero. (2021). Edición 8. Dirección de Promoción Minera de la

Dirección General de Promoción y Sostenibilidad Minera del Ministerio de Energía y Minas.

[http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2021/BEM08-2021\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2021/BEM08-2021(1).pdf)

Consejo de competencias mineras (2018). *Impacto de las nuevas tecnologías en las competencias requeridas por la industria minera*.

https://www.ccm.cl/wp-content/uploads/2020/09/IMPACTO-DE-LAS-NUEVAS-TECNOLOGIAS_2018.pdf

Consejo minero de Chile (2018). *Impacto de las nuevas tecnologías en las competencias requeridas por la Industria Minera.*

<https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/impacto-de-las-nuevas-tecnologias.pdf>

Cruz, E (2021). Trabajo remoto en la minería chilena creció un 80%. Rumbo Minero Internacional.

<https://www.rumbominero.com/peru/noticias/internacionales/trabajo-remoto-en-la-mineria-chilena-crecio-un-80/>

Defensoría del Pueblo. Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la

Gobernabilidad (2021). *Reporte de conflictos sociales N° 211. Setiembre 2021.*

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2021/10/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N%C2%B0-211-setiembre-2021.pdf>

Diario Gestión (03 de diciembre del 2021). MINEM: *Suspensión de operaciones en Las Bambas tendrá “impacto significativo” en el PBI.*

<https://gestion.pe/economia/minem-suspension-de-operaciones-de-mm-g-en-las-bambas-tendra-impacto-significativo-en-el-pbi-apurimac-nndc-noticia/>

Flórez, F. (2020). *Curso Gestión del Cambio organizacional.* Maestría en Gestión Estratégica del Talento I. Centrum - PUCP.

Gold Fields (2020). <https://www.goldfields.com.pe/quienes-somos.html>

Huamancayo, J. (2019). Programa de capacitación en Design thinking a la compañía minera Ares - Hochschule Mining.

<http://juanmanuel.huamancayo.com/proyectos/programa-de-capacitacion-en-design-thinking-a-la-compania-minera-ares-hochschild/>

INEI (2021). Producto Bruto Interno Trimestral por grandes actividades económicas: 2007 - 2021. Estructura porcentual de valores constantes. Cuadro 3.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/5_actecon_kte_21.xlsx

Informe de empleo minero 2020. Ministerio de Energía y Minas. Elaborado por la Dirección de promoción minera.

<https://www.gob.pe/qu/institucion/minem/informes-publicaciones/1465457-informe-de-empleo-minero-2020>

Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (2018). *Goldfields obtiene reconocimiento del ministerio de trabajo y promoción del empleo. Actualidad Minera.*

<https://iimp.org.pe/raiz/gold-fields-obtiene-reconocimiento-del-ministerio-de-trabajo-y-promocion-del-empleo>

Instituto Peruano de Economía. (14 de junio del 2021). El costo de la incertidumbre política.

<https://www.ipe.org.pe/portal/el-costo-de-la-incertidumbre-politica/>

Instituto Peruano de Economía (2021) ¿Por qué sube el dólar?

<https://www.ipe.org.pe/portal/por-que-sube-el-dolar/>

Janse, B. (2018). Las Cinco Disfunciones de un Equipo de Patrick Lencioni.

<https://www.toolshero.es/liderazgo/las-cinco-disfunciones-de-un-equipo-de-patrick-lencioni/>

Kishimoto, F. (27 de enero de 2021). Tendencias del sector minero para el 2021.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/01/27/tendencias-del-sector-minero-para-el-2021-1/>

Lencioni P. (2017). *Talking about teams*.

<https://progturnaround.com/2017/10/01/talking-about-teams-patrick-lencioni/>

Ley de Productividad y Competitividad Laboral del Decreto Supremo N° 003-97-TR del 1997.

LHH. (2019)

<https://lhh.pe/prensa/estas-son-las-65-empresas-que-lograron-el-distintivo-empresa-socialmente-responsable/>

McGuire J. & Palus C. (2018). Vertical Transformation of Leadership Culture. *Integral Review*. Vol.14. n°1.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021). *Décima edición del Concurso Buenas Prácticas Laborales reconoció a 20 empresas a nivel nacional*.

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/349430-decima-edicion-del-concurso-buenas-practicas-laborales-reconocio-a-20-empresas-a-nivel-nacional>

Modelo de las 7S de Mckinsey.

<https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>

Orozco, R. (2021). ¿Cuáles son las 7S de Mckinsey y cómo implementarlas?

<https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-7s-de-mckinsey-y-como-implementarlas>

Prieto, C. (2019). Aplicación de los criterios ESG (Environmental, Social and Governance) a la renta variable cotizada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Comillas Universidad Pontificia. España.

Ranking PAR (2021). <https://par.aequales.com/>

Sociedad nacional de minería, petróleo y energía (18 de noviembre de 2021). Antamina es la primera mina polimetálica en el mundo en implementar la tecnología Machine Learning. *Revista desde adentro*.

<https://www.desdeadentro.pe/2021/11/antamina-es-la-primera-mina-polimetalica-en-el-mundo-en-implementar-la-tecnologia-machine-learning/>

Taba, Elisa (2008). *Curso 8. Planeamiento estratégico de Recursos Humanos y cuadro de mando. Diplomado de especialización en gestión de Recursos Humanos*. Facultad de letras y ciencias humanas. PUCP. Pág.261.

WAAIME Perú (2021). <https://www.waimeperu.com/#about>

Women in Mining Perú (2021). <https://wimperu.org/quienes-somos/>

Apéndices

Apéndice A: El sector de la industria minera en la economía peruana

El sector de la industria se define como el conjunto de organizaciones que compiten entre sí en la producción y comercialización de los mismos productos, bienes o servicios. Un sector tiene características particulares como su grado de rentabilidad o su ciclo de vida, esto último particularmente importante para la definición de la estrategia de la organización (D'Alessio, 2008).

Históricamente, el sector minero ha tenido un rol importante en la economía del Perú, según cifras del INEI (2021) actualmente las actividades extractivas, dentro de las cuales se encuentra la minería, aportan con el 11,4% al total del Producto Bruto Interno peruano. En el plano regional y mundial este sector mantiene su rol protagónico como productor de minerales ocupando así los primeros lugares en la extracción de cobre, plata, zinc, plomo, estaño, entre otros. De acuerdo a información del Servicio Geológico de EE.UU. la posición del Perú en el ranking de producción minera en el año 2019 es como sigue:

Tabla A1

Posición del Perú en el Ranking mundial de producción minera, 2019

Producto	Latinoamérica	Mundo
Zinc	1	2
Plomo	1	3
Estaño	1	4
Oro	1	8
Cobre	2	2
Plata	2	2
Molibdeno	2	4

Tomado de Servicio Geológico de EE.UU. (2019)

Sobre la base de lo anteriormente indicado, se comprende el impacto que tiene el sector minero en las exportaciones y Producto Bruto Interno (PBI) del Perú.

Respecto de las exportaciones del sector minero en el año 2020, estas totalizaron aproximadamente US\$22 000 MM, representando un 61% del total de las exportaciones, porcentaje similar al promedio de los tres años previos que alcanzó el 60% (INEI, 2020).

Tabla A2

Exportación FOB, según sector económico: 2017-2018
(Millones de US dólares de 2007)

Sector económico	2017	2018
Total	45 224,5	47 772,7
I Productos tradicionales	33 799,7	34 365,0
Pesquero	1 243,8	1 190,9
Agrícola	702,5	700,7
Minero	26 924,4	27 856,4
Petróleo y gas natural	4 929,0	4 617,0
II Productos no tradicionales	11 335,1	13 297,2
Agropecuario	4 130,5	4 910,1
Textil	993,5	1 058,2
Pesquero	2 118,4	2 994,9
Químico	1 185,8	1 333,2
Metalmeccánico	572,1	615,8
Siderometalúrgico	1 266,4	1 294,2
Minería no metálica	544,1	571,8
Resto	524,3	519,0

Tabla A3

Exportación FOB, según sector económico: 2019-2020
(Millones de US dólares de 2007)

Sector económico	2019	2020	Var. %
Total	43 292	35 882	-17,1
I Productos tradicionales	31 750	24 967	-21,4
Pesquero	1 210	914	-24,4
Agrícola	664	577	-13,1
Minero	27 218	21 898	-19,5
Petróleo y gas natural	2 659	1 577	-40,7
II Productos no tradicionales	11 458	10 839	-5,4
Agropecuario	5 007	5 440	8,7
Textil	1 073	833	-22,4
Pesquero	1 109	949	-14,4
Químico	1 438	1 455	1,2
Metalmeccánico	574	471	-17,9
Siderometalúrgico	1 254	949	-24,3
Minería no metálica	548	413	-24,7
Resto	456	329	-27,9

Tomados del: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. 2017-2020

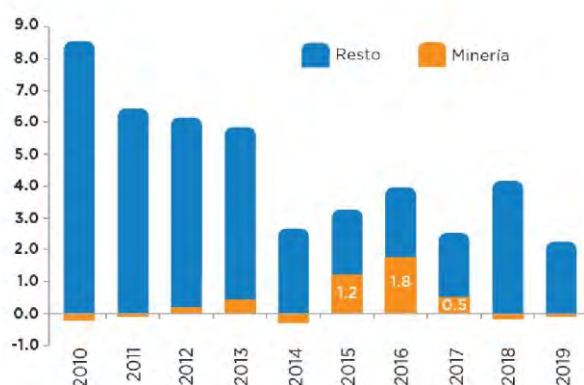
Figura A1

Tomado de Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía

Respecto del PBI, al cierre del 2020 la producción de minería y petróleo representó el 10% del PBI nacional, porcentaje por debajo del 12% promedio de los nueve años anteriores. Asimismo, el PBI específicamente minero, contribuye significativamente al crecimiento del PBI nacional llegando a picos en el que ha representado el 45% del crecimiento del PBI nacional (INEI, 2020).

Tabla A4

Contribución de la minería al crecimiento real del PBI, 2010-2019
(en puntos porcentuales)



Tomado de Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía

Asimismo, el sector minero es una importante fuente de generación de puestos de trabajo, y se prevé que la cartera de 48 nuevos proyectos mineros, no solo tendrán un efecto multiplicador en la economía, sino que generarán alrededor de 2.3 millones de puestos de trabajo tal como se puede apreciar en la siguiente tabla (SNMPE, 2020).

Tabla A5

Efecto en el empleo de los nuevos proyectos mineros por encadenamientos productivos*
(en millones de puestos de trabajo por año)

Empleos totales por año	
Grupo 1	0.7
Grupo 2	1.6
Total	2.3

Tomado del Servicio Geológico de EE.UU.

Apéndice B: Mapa Estratégico Corporativo Gold Fields

El plan estratégico de Gold Fields presenta los lineamientos para cada operación minera, por esta razón los indicadores son generalidades que necesitan adaptarse según su realidad

PERSPECTIVAS DEL BSC	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Finanzas	Incrementar el flujo de caja libre	Incrementar el flujo de caja libre por onza a un precio de oro establecido.	AIC (costes totales) \$1,103/oz	Indicadores de avance: Que muestran el éxito en el logro de resultados.
Stakeholders	Mejorar y proteger nuestra reputación con los stakeholders	Interactuar con los stakeholders de la comunidad y el gobierno.	Compromiso: 80% de Plan de Acción Gubernamental y los Planes de Acción Comunitaria. Adquisiciones de la comunidad anfitriona 13% Empleo de la comunidad anfitriona 25%	
Procesos internos de negocio	Mejorar proceso de disciplina de capital	Mejorar nuestro proceso pues se relaciona con la asignación y gestión del capital	80% del plan de AFE en cuanto al alcance, plazos y costos en la construcción TSF (almacenamiento de relaves) & WSF (almacenamiento de residuos).	Indicadores principales: Que impulsan los resultados / éxito futuro.
	Mejorar el cumplimiento operativo del plan	Garantizar que se obtenga la producción de metales declarado en el plan estratégico/de negocio.	Cumplimiento espacial: 75% (con Au 129.8 koz (kilo onzas) % Cu 24,7 kt (kilo toneladas).	
	Mejorar el proceso de planeamiento estratégico	Desarrollar planes sólidos que brinden datos y análisis para informar la toma de decisiones estratégicas sobre el portafolio.	80% de cumplimiento en planificar proyectos estratégicos y elementos de acción según planeamiento estratégico aprobado (60%) Producción de metales: Planes estratégicos dentro de +/-5% para año 2 y +/- 10% año 3 del Plan de negocios actual (20%) Plan sobre plan meta costes totales/oz: planes estratégicos dentro de +/-5% del año 2 y +/- 10% año 3 de actual previsión (forecast) del plan de negocios actual.	
	Mejorar el desempeño de medioambiente, salud y seguridad (EHS).	Eliminar fatalidades y lesiones graves e incidentes ambientales en nuestra operación, así como riesgos de seguridad y ambientales.	Logros alcanzados al 80% en el scorecard en Salud y Seguridad (HS).	
	Mejorar la representación de las mujeres	Incrementar el número de mujeres en el centro de trabajo.	Diversidad: 19% de mujeres en la fuerza laboral de Perú. 17% de mujeres en puestos de liderazgo de Perú. 8% de mujeres en puestos claves de Perú.	
Capacidad organizacional	Creando resiliencia al cambio climático	Mejorar la seguridad y eficiencia del uso de agua y energía	Disminuir el consumo de agua en el campamento en 2% comparado con la línea base 2020. Agua reciclada/agua reutilizada al 79% Implementación de una iniciativa para el ahorro de energía.	
	Optimizar la calidad del portafolio - Aumentar la vida útil (LoM) de Cerro Corona	Extender y mejorar vida útil de Cerro Corona	Vida útil de Cerro Corona más allá del 2030-Estudio Conceptual para el tercer trimestre 2021. Perforación 2.9 Km de sondaje con taladro diamantina 44.3% de avance de construcción 20230 - según plan actualizado de vida útil.	
	Mejorar el impacto de innovación y tecnología	Mejorar los procesos críticos del negocio, optimizar las operaciones y aumentar la productividad a través de la innovación y la tecnología.	80% de los programas de negocio de horizonte (etapa) 1y2 presupuestados ha sido ejecutado.	

Apéndice C: Mapa Estratégico de Recursos Humanos.

Tabla C1

Mapa Estratégico de Recurso Humanos

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	INDICADORES
Finanzas	Mejorar el margen del flujo de caja	Cumplir con el presupuesto asignado.	
Stakeholders	Fortalecimiento de nuestra marca empleadora	Presencia en espacios académico.	1. Compromiso de los integrantes de la empresa en el plan 2. Presentaciones en instituciones externas y encuesta de satisfacción. 3. Premio de una entidad Nacional
		Presencia en espacios técnicos.	
		Posicionamiento de RRHH en el mercado externo y ámbito interno.	
		Foco en la persona: La gente es el alma del negocio	
		Reconocimiento externo a la empresa.	
Procesos internos	Fortalecimiento de nuestra Cultura Gold Fields	Alineamiento de los colaboradores hacia los valores y estrategias de Gold Fields	1. Lanzamiento del Programa de Valores y Dimensiones Estratégicas. 2. % de Cumplimiento del Plan de acciones para fortalecer la Cultura Gold Fields
		Alineamiento de los líderes con la cultura Gold Fields	
		Evaluación del desempeño enfocado en la práctica de valores de Gold Fields	
	Identificar e implementar mejoras a la nueva normalidad de trabajo y Plan Covid 2021 de Perú	Foco en la persona: Seguridad para el trabajador y su familia.	1. % de cumplimiento del Plan Covid-19 2. # Encuesta de trabajo remoto
		Uso de la tecnología como herramienta para la nueva normalidad	
		Cumplimiento del Plan Covid	
		Prevención del contagio protegiendo a la familia	
		Asegurar condiciones de habitabilidad para contexto Covid	
Capacidad organizacional	Mejorar las competencias de los colaboradores	Desarrollar el liderazgo con mentoring y coaching	1. % de rotación de las posiciones de alto impacto y roles críticos. 2. % de sucesores que cubren posiciones de alto impacto y por roles críticos.
		Identificar los colaboradores con posiciones de alto impacto y roles críticos.	
		Desarrollar programas de prácticas profesionales.	
	Mejorar el porcentaje de representación femenina	Fomentar en la comunidad el interés de la mujer en el rubro minero	1. %de mujeres en la organización 2. % de mujeres en liderazgo 3. % de mujeres en posiciones claves de mina
		Desarrollar programa de prácticas para mujeres	
		Brindar condiciones para erradicar el hostigamiento sexual	
		Fomentar en el reclutamiento y selección condiciones para la participación de la mujer en los finalistas	
		Incentivar el ascenso de las colaboradoras en puestos de liderazgo	
		Establecer criterios de equidad de género en la evaluación en las promociones y ascensos	
		Representación de una lidereza en la Vicepresidencia de Recursos Humanos	
Vivir los valores de Gold Fields	Incorporación de los valores en la evaluación de desempeño	Gold Fields valores y descripción de sus valores	

Apéndice D: Modelo de las Cinco Disfunciones de un Equipo de Patrick Lencioni

Gold Fields realizó un diagnóstico del trabajo de los equipos a través del modelo de Lencioni, usando esta metodología se logró instaurar en los líderes la práctica de la confianza hacia sus colaboradores, se logró romper la vulnerabilidad y el liderazgo hermético y el hecho de trabajar confianza permite el conflicto productivo en los equipos. Gracias a las evaluaciones se han creado equipos por niveles de cargo y con ellos se trabajan dimensiones específicas que menciona la metodología.

Según Janse (2018), la Pirámide de Lencioni tiene cinco capas, las capas inferiores deben ser sólidas para que puedan soportar las siguientes y permita su construcción. La capa inferior última de la pirámide es la más grande y además la más importante. Pero, para que los equipos sean funcionales, deben pasar por cada capa y lograr los requisitos.

El trabajo en equipo es importante y beneficioso, pero a pesar de ello hay retos que los equipos deben afrontar. Para Lencioni el trabajo en equipo tiene como base la confianza, adicional es vital contar con apertura, participación, responsabilidad y enfoque a resultados; lograr esto no es tarea fácil, pero los beneficios a largo plazo son positivos para la gestión de los equipos de alto desempeño.

1. Confianza frente a invulnerabilidad

La base para tener un equipo cohesionado es la confianza, sin esta el equipo no podría trabajar y correría riesgo de desintegrarse, para impedir esto se recomienda que el equipo se conozca y así pueden conocer sus valores y detalles de su vida personal, esto permitirá poder hablar sobre las debilidades o fortalezas de los integrantes y dará paso al feedback constructivo para edificar confianza. La confianza también va a permitir que los miembros

muestran sus miedos y vulnerabilidades y ante un error podrán aceptarlo, sin miedo a reproches.

Figura D1

Cinco disfunciones de un equipo



Tomado de Janse, B. (2018). Las Cinco Disfunciones de un Equipo de Patrick Lencioni.

<https://www.toolshero.es/liderazgo/las-cinco-disfunciones-de-un-equipo-de-patrick-lencioni/>

2. *Conflictos constructivos frente a armonía artificial*

Los conflictos en los equipos suelen pasar, debido a las diferencias que existen entre las personas, los conflictos también surgen a pesar de que exista una relación positiva en el equipo, el hecho que se den conflictos no debe ser visto como algo exclusivamente negativo, los conflictos también permiten generar un vínculo fuerte en el equipo, pero a veces las

discusiones suelen evadirse sin ver el beneficio que puede traer al equipo para que funcione de mejor manera a través de reuniones activas donde se buscan soluciones en conjunto. Cuando en el equipo hay confianza, permite que los miembros se expresen libremente y que los temas se puedan discutir con total transparencia.

3. *Participación frente a falta de compromiso*

Cuando un equipo logra el involucramiento de sus miembros, estos logran claridad y soporte. El grado de involucramiento se logra cuando se afianza la confianza y se pierde el miedo al conflicto. Es vital que los miembros estén cohesionados y tengan involucramientos con las actividades del trabajo, solo así se logrará el compromiso.

4. *Responsabilidad frente a bajo estándar*

La responsabilidad no recae en un solo miembro, sino en todo el equipo. El hecho de evadir o ignorar la responsabilidad genera diferentes puntos de vista sobre los resultados esperados o peor aún, incumplimientos de acuerdos.

5. *Resultados frente a estatus y ego*

Lencioni menciona que un gran problema en los equipos es la tendencia de los miembros a enfocarse en otros puntos que en los objetivos, es por ello que es importante el enfoque para obtener un óptimo resultado. El equipo enfocado celebra el éxito y deja de lado el individualismo y para lograr esto el líder del equipo juega un rol de suma importancia ya que establece los resultados esperados y su rol es objetivo dentro del equipo.

Apéndice E: Análisis del entorno externo que afecta a Recursos Humanos

1. Entorno Político Legal

Desde el punto de vista político, el país se encuentra atravesando un contexto de zozobra, como lo menciona (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2021), el tipo de cambio o la bolsa de valores son indicadores que reflejan este hecho. Asimismo, el panorama peruano referente a su situación en Latinoamérica fue proyectado de forma favorable para el 2021, luego de haberse encontrado en una situación sumamente difícil el 2020 por efectos de la pandemia por COVID 19, incluso se especulaba un crecimiento que lo pudiera posicionar en el primer lugar en Latinoamérica y ello se evidenciaba en el avance de indicadores macro el primer trimestre del 2021; sin embargo, esto podría verse impedido por la incertidumbre política que se vive actualmente (IPE, 2021).

Actualmente se está experimentando un contexto político de incertidumbre que está generando contracciones en el sector privado relacionados a las inversiones en nuevos proyectos e incluso en proyectos actuales que se encuentran en riesgo de continuidad. Por ejemplo, es el caso del proyecto *Las Bambas* que ha anunciado el cierre de sus operaciones para la quincena de diciembre y con ello el impacto macroeconómico podría repercutir directamente en el PBI nacional. Concretamente, la incertidumbre política y el manejo de los conflictos internos vienen generando un contexto adverso para las inversiones en el sector minero (Diario Gestión, 2021).

Referente a la normativa legal, la actividad minera trae consigo no solo la posibilidad de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía del área de influencia de la actividad extractiva,

sino, también permite generar una cadena de valor en toda la región, favoreciendo la economía local e incentivando la inserción laboral de los pobladores.

Mediante el D.S. N° 052-2010-EM, que modificó al D.S. 042-2003-EM, se fomenta principalmente la contratación de personal originario de las zonas donde se desarrolla la operación pudiendo desempeñarse en las diversas etapas del proyecto, lo cual permite el fortalecimiento del capital humano local, mediante las oportunidades de capacitación brindadas por los titulares mineros.

Asimismo, el presente análisis se desarrolla en el contexto actual de pandemia por COVID-19, y al respecto se han emitido diversas resoluciones ministeriales que sirven como marco para el establecimiento de la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición al COVID-19. En referencia al presente contexto normativo, está en vigencia la resolución ministerial N° 1275-2021-MINSA, esta Resolución Ministerial tiene como objeto aprobar la Directiva Administrativa N° 321-MINSA/DGIESP-2021, Directiva Administrativa que establece algunas disposiciones para el cuidado de los trabajadores.

Otro aspecto del marco referencial para el presente trabajo es el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728: Ley de Productividad y Competitividad Laboral del Decreto Supremo N° 003-97-TR, 2021 (Diario El Peruano, 2021).

2. Impacto del COVID 19 en la industria minera

Según Viale (2021) el plan económico del gobierno peruano para enfrentar la emergencia por la pandemia durante el 2020, fue de más de USD 39,000 millones, uno de los

más grandes de la región latinoamericana. Tuvo dos componentes principales: medidas para mitigar la emergencia sanitaria y medidas para promover la recuperación económica.

Durante 2020, la deuda pública de Perú aumentó del 26.8 % del PIB de 2019 al 35.4 %. La mayor parte del plan de recuperación económica del año 2021 se financió a través de préstamos, luego de que el gobierno retirara casi el total de los USD 5,000 millones de ahorro del Fondo de Estabilización Fiscal y lo depositara en la cuenta del Tesoro.

Viale (2021) indica que, a pesar de tener acceso a créditos y capacidad de endeudamiento, la economía de Perú en el 2020 evidencia deterioro. El sistema sanitario peruano tenía deficiencias estructurales, logísticas y de personal, mientras que el modo de vida informal para subsistir de la población peruana hizo que gran parte de la población tuviera que seguir trabajando pese a las restricciones establecidas. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, citado por Viale 2021) indica que la pobreza en creció del 16.5 por ciento en 2019 al 25.8 por ciento en 2020, y la pobreza extrema, del 3.7 por ciento al 7.6 por ciento, uno de los mayores incrementos registrados en el país.

Si bien el estado peruano indicó que la minería como un sector prioritario y le facilitó seguir operando durante la cuarentena, gran parte de las empresas mineras paralizaron sus operaciones por protocolos sanitarios, restricciones logísticas y oposición social, lo que dio paso a una violenta caída de la producción en marzo y abril, pero en julio del 2020 el 90 por ciento de las empresas habían recuperado su producción, según lo indicado por Viale, 2021.

En conclusión, Viale (2021) indica que la pandemia ha afectado en los ingresos fiscales: entre enero y diciembre de 2020, los cuales fueron un 27.4 por ciento más bajos que los de la misma época en 2019. En suma, la minería se ha recuperado de forma positiva, pero

los impactos de la pandemia han sido fuertes y se evidencian a través de los datos de exportaciones e ingresos fiscales.

3. Entorno Sociocultural

3.1. El trabajo remoto en el sector minero

Cruz (2021) en un artículo de Accenture indica que, como consecuencia de la pandemia, el trabajo a distancia en el sector minero aumentó en un 80%, yendo de un 10% antes del COVID-19 a un 90% en la actualidad. El estudio menciona que son dos variaciones las que se han presentado: el COVID-19 ha apresurado la transformación digital de la minería; y el distanciamiento social ha hecho que las empresas busquen nuevas formas de trabajo a distancia.

Cruz (2021) menciona que previo a la pandemia existían robots, sistemas expertos y los camiones autónomos transportando el mineral, pero la pandemia ha hecho que las compañías mineras lleven la transformación digital más allá, dando paso a la creación de nuevas formas de generar eficiencia cuando se exige menor presencialidad de empleados.

Cruz (2021) menciona que la pandemia permitió reducir gastos y elevar la eficiencia pero a costa de la salud mental y satisfacción laboral de sus empleados, por lo tanto, las compañías necesitan entender las necesidades de su talento humano y generar mecanismos que permitan empoderar a los empleados, dondequiera que desempeñen sus labores.

La *World Economic Forum* (WEF, citado por Cruz, 2021) sobre el futuro de los empleos definió que el 95% de las empresas mineras consideradas en la encuesta están generando mecanismos que generen oportunidades de trabajo remoto y el 85% de los trabajadores están dispuestos a adaptarse a estos cambios en su entorno laboral.

Martín Tavid (citado por Cruz, 2021) director ejecutivo para la Industria Minera de Accenture Chile, indica que:

“... Las mineras ya habían estado planificando una reubicación gradual de los trabajadores de las faenas a las oficinas y de las oficinas a los hogares, en un esfuerzo por crear un lugar de trabajo más seguro e inclusivo...”

El COVID-19 ha impulsado el cambio, los trabajadores antes realizaban sus labores de forma presencial y esto era exigente. Durante las primeras cuarentenas esta presencia cayó a un 60% y actualmente se encuentra entre un 70% y 80%. Por otro lado los trabajadores de oficinas, la presencialidad era de un 90%. Durante las primeras cuarentenas bajó a un 5-10% y actualmente alcanza entre un 30% y 40%, según indicó Martín Tavid (citado por Cruz, 2021). Según este autor, hay tres elementos clave para impulsar la estrategia adecuada para implementar el trabajo remoto en el sector minero que son: la necesidad de la presencia en terreno; la creciente demanda por flexibilidad laboral; y la descentralización de la fuerza laboral. Sobre el primer elemento, las mineras están revisando los cargos e identificando cuáles no necesitan in situ y también analizan preguntas sobre ¿quién necesita estar físicamente? y ¿qué funciones pueden apoyar al negocio virtualmente?, así como la identificación de actividades que pueden parar; el segundo elemento es la demanda de flexibilidad laboral, antes de la pandemia, pocos empleados la usaban y pocos líderes la fomentaban y el tercer elemento que es la distribución de la fuerza laboral, aunque el trabajo remoto y el trabajo flexible será la una normalidad más adelante, también es importante tener una política de retorno al trabajo presencial.

Finalmente, es importante resaltar que el informe del WEF (citado por Cruz, 2021) indica que es importante considerar el liderazgo y la influencia social como una de las competencias demandadas, porque la pandemia ha provocado un aumento de los problemas de salud mental, ya que los empleados trabajan bajo condiciones de aislamiento y las presiones del trabajo a distancia, lo que requiere que los líderes demuestran empatía y cercanía con sus colaboradores.

4. Asociaciones en las que participa Gold Fields:

Gold Fields Perú tiene como estrategia de marca empleadora el logro de certificaciones y las asociaciones que fortalezcan su marca hacia sus colaboradores y principales stakeholders:

➤ **Ranking PAR (Condiciones de equidad de género de las organizaciones en Latinoamérica)**

Gold Fields Perú ha participado en el Ranking PAR, llegando a ocupar el puesto 5.

El Ranking PAR (2021) es una herramienta de medición anual, gratuita y confidencial de las condiciones de equidad de género de las organizaciones en Latinoamérica, ayuda a brindar un *benchmark* y sugerencias para que las empresas sigan avanzando en su camino a la equidad.

➤ **Concurso de buenas prácticas laborales – MINISTERIO DE TRABAJO (MINTRA)**

Concurso fomentado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MINTRA (2021) institución que indica que este concurso consta de diez categorías: Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, no discriminación por credo, discapacidad, condición económica,

raza, sexo e Igualdad de grupos vulnerables; Erradicación de las peores formas de trabajo infantil y del trabajo forzoso; Prevención de riesgos en salud y seguridad laboral, acoso sexual y hostigamiento laboral; Promoción y respeto de la libertad sindical; Canales de atención al trabajador y su participación en la gestión de la empresa.

Gold Fields Perú ha sido reconocido en el 2020 en las siguientes categorías:

- Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- Prevención de riesgos en salud y seguridad laboral
- Acoso sexual y hostigamiento laboral
- Desarrollo profesional y acceso a la capacitación

Así también GOLD FIELDS ha sido reconocida en los años 2018 y 2019.

➤ **Asociación de Buenos Empleadores (ABE)**

Gold Fields Perú actualmente está certificada por ABE - Asociación de Buenos Empleadores. ABE - Asociación de Buenos empleadores (2021) indica como su propósito que más personas se sientan orgullosas de su trabajo, generando empresas con valores sólidos y más competitivas.

Gold Fields pasó una auditoría para obtener la certificación, la cual acredita que cuenta con el grado de cumplimiento mínimo indispensable de las prácticas que promueve ABE.

Según ABE - Asociación de Buenos empleadores (2021) las empresas

Certificadas ABE refieren que contar con trabajadores respetados, aumenta la productividad de la empresa y da como resultados consumidores más satisfechos,

aumento de la utilidad de las empresas, la tributación y el PBI, y en el incremento de la competitividad, creando así un desarrollo tangible para el país.

➤ **Empresa Socialmente Responsable (ESR)**

Según Lee Hecht Harrison - LHH (2019) Gold Fields Perú ha sido reconocida por el distintivo ESR - Empresa Socialmente Responsable en los años 2016 y 2017.

El LHH (2019) indica que este distintivo de Empresa Socialmente Responsable - ESR busca fomentar las prácticas socialmente responsables en empresas grandes, medianas y pequeñas e impulsar el desarrollo sostenible de sus negocios. El distintivo Empresa Socialmente Responsable es una herramienta de autoevaluación sustentada con evidencias de las políticas y prácticas de la empresa para una gestión orientada a la competitividad responsable. Esta distinción tiene como objetivo fortalecer la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas.

➤ **DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano**

Verónica Valderrama, vicepresidenta de Recursos Humanos en Gold Fields es miembro activo de la DCH- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2021) es el mayor ecosistema global de Directores de Recursos Humanos de la Península Ibérica y América Latina.

Según la DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (2021) su finalidad es promocionar y desarrollar el ámbito Directivo de Capital Humano en las organizaciones, así como el desarrollo técnico y social de estas funciones, facilitar el intercambio de experiencias internacionales entre Directivos de Capital Humano de diferentes países e informar y divulgar cualquier iniciativa, tendencia o noticia relacionada con el sector de los Recursos Humanos a los miembros de DCH.

➤ **APERHU:**

Verónica Valderrama, vicepresidenta de Recursos Humanos en Gold Fields es actualmente VICEPRESIDENTE DE APERHU, asociación que busca promover las buenas prácticas de gestión humana para desarrollar y potenciar el talento de las personas. Según la Asociación Peruana de Recursos Humanos (2021) su misión es promover las buenas prácticas de gestión humana para desarrollar y potenciar el talento de las personas y agregar valor a la comunidad a nivel empresarial; y su visión es desarrollar la gestión del capital humano como un agente crítico de generación de valor y éxito sostenible en toda empresa, institución o emprendimiento.

La Asociación Peruana de Recursos Humanos (2021) busca ser el referente en nuestro país para el debate de ideas y la generación de iniciativas y de propuestas de desarrollo profesional, en el campo de la gestión de personas, así como también:

- Transmitir la filosofía de la gestión del personal que advierta la necesidad de incentivar el compromiso de los trabajadores

- Evitar conflictos internos.
- Establecer canales de comunicación efectiva.

➤ **WAAIME PERÚ**

Verónica Valderrama, vicepresidenta de Recursos Humanos en Gold Fields es actualmente PRESIDENTE DE WAAIME PERÚ; WAAIME PERÚ (2021) asociación que tiene como propósito ser una gran comunidad de mujeres que impulsan la inclusión y la diversidad, apoyando a forjar a los futuros líderes del sector minero energético que dejarán huella en la sociedad.

Según WAAIME PERÚ (2021) su misión está orientada en apoyar con asistencia de becas a estudiantes de escasos recursos económicos en carreras profesionales de ciencias de la tierra, con grandes habilidades por desarrollar.

➤ **Women In Mining (WIM):**

Verónica Valderrama, vicepresidenta de Recursos Humanos en Gold Fields es actualmente socia en Women in Mining Perú (WIM PERU).

WIM PERÚ (2021) es una asociación sin fines de lucro, que tiene como objetivo promover el crecimiento personal y profesional de las mujeres que se desempeñan en el sector minero. Su misión es fomentar una mayor participación de la mujer en diversos campos de la minería en todo nivel y su visión es poner en relieve la labor de la mujer en la minería incentivando su formación integral, el intercambio de experiencias e inspirando a otras mujeres en el sector.

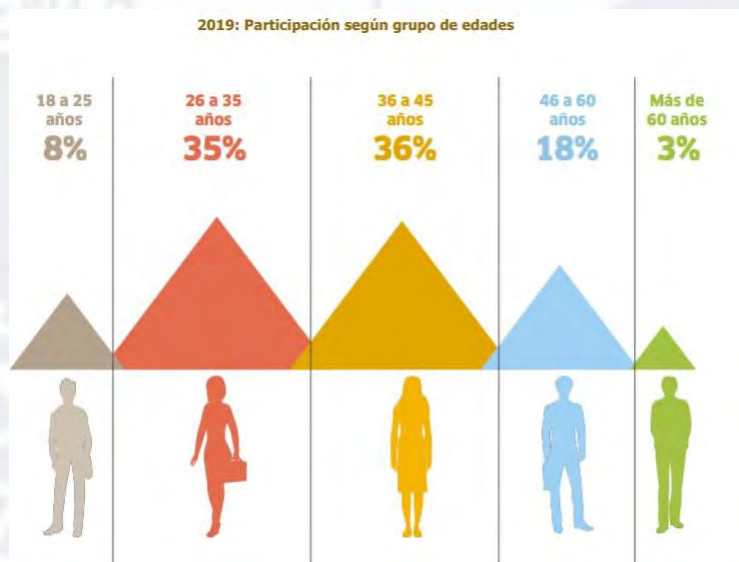
5. Mercado laboral en sector minero para *Millennials* y mujeres

Según el informe de empleo minero (2020), se menciona lo siguiente:

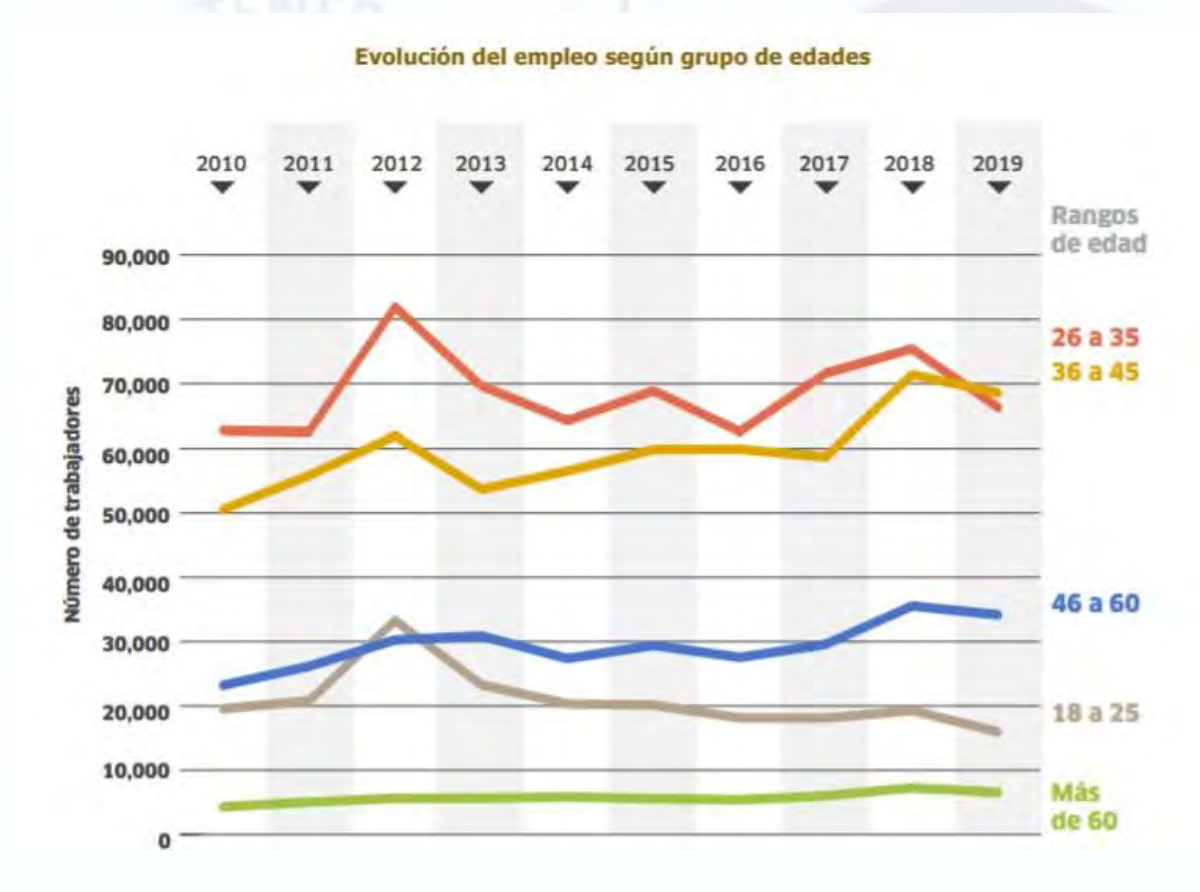
El empleo minero tiene un impacto significativo en la economía peruana, permitiendo a sus trabajadores no solo ostentar mejores remuneraciones en comparación a otras actividades, sino que fomenta el empleo local en la región donde se lleva a cabo la actividad extractiva, que en ocasiones supera los 3500 m.s.n.m., colaborando de esta forma con el objetivo de descentralización nacional, así como la creación de condiciones favorables para el desarrollo de la economía local.

Los titulares mineros están en constante búsqueda de procesos cada vez más eficientes, así como de personal altamente calificado. Motivo por el cual, resulta considerable para las compañías mineras el desarrollo de programas de capacitación con las poblaciones cercanas a sus operaciones, generando mayores oportunidades de inserción laboral, los mismos que tienen un impacto positivo en el poder adquisitivo de las familias. (IPE, 2020).

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) citado en Informe de Empleo Minero, 2020 “por cada empleo originado de forma directa en el subsector minero, se generan 6.25 empleos adicionales en el resto de la economía: 1 por efecto indirecto, mientras que por el lado del efecto inducido del consumo y la inversión se estarían originando 3.25 y 2 empleos adicionales, respectivamente” (Ídem). Dicho informe señala que el 35 % de fuerza laboral en el rubro minero está conformado por jóvenes entre 26 a 35 años (generación Millennials) y el 36% son profesionales entre 36 y 45 años (generación X) y la tendencia indica que han sido el grupo etario que ha sido más contratado por el sector minero.

Figura E1*Participación según grupo de edades*

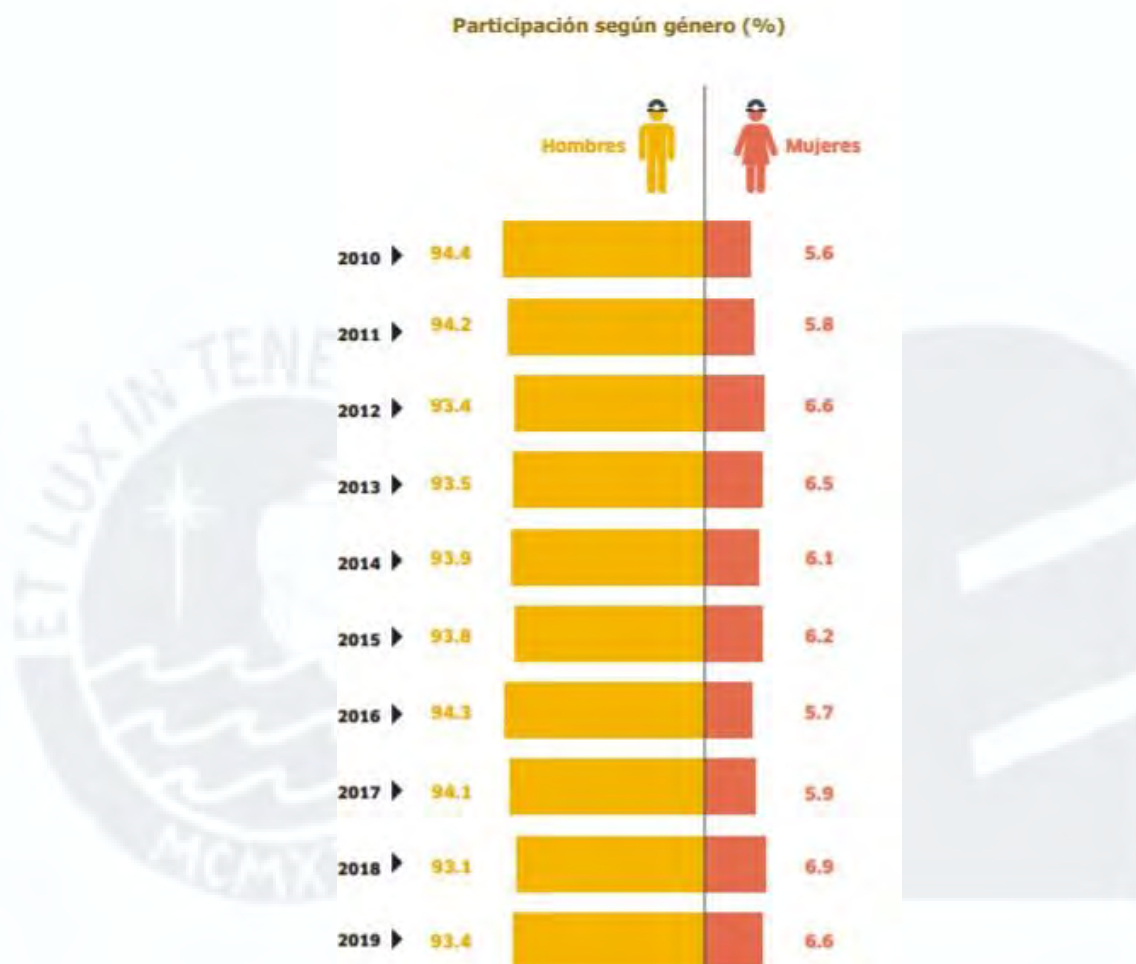
Tomado de Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

Figura E2*Evolución del empleo según grupo de edad**Tomado de Informe de Empleo Minero 2020*

Desde el 2010 hasta el 2019 se ha visto un mayor interés en contratar personal femenino en el sector minero, la mejora es paulatina conforme pasa los años y esto en gracias

a las políticas internas que han tomado las empresas mineras, pero a pesar de los esfuerzos el porcentaje es mucho menor con respecto al personal masculino, el 2019 el personal masculino representa el 93.4% con respecto al personal femenino que está representado por un 6.6%.



Figura E 3*Participación según Género*

Tomado de Informe de Empleo Minero 2020

Según estas estadísticas Gold Fields se enfrenta a los siguientes retos:

- Cumplir con ofrecer un puesto de trabajo en la zona de influencia según lo indicado por el D.S. N° 052-2010-EM que modificó al D.S.042-2003-EM, documento donde se fomenta principalmente la contratación de personal originario de las zonas donde se desarrolla la operación para desempeñarse en las diversas etapas del proyecto, que

permite el fortalecimiento del capital humano local, mediante las oportunidades de capacitación brindadas por los titulares mineros.

- Escasez de perfiles técnicos para el sector minero en la zona de influencia.
- Propuestas salariales y de beneficios de empresas competidoras, puede quitarle personal clave a la organización.
- Escasez de perfiles femeninos que trabajan para el sector minero. Para minimizar esto, la empresa Gold Fields ha hecho campañas de comunicación y sensibilización en la zona a fin de motivar a las jóvenes de la zona a estudiar carreras relacionadas a minería.
- Ubicación de perfiles que hagan *feed* con la cultura de Gold Fields.
- Fomentar en la zona de influencia el estudio por carreras que vayan alineadas a la industria minera a través de sensibilización y capacitación en la zona de influencia.
- Ofrecer empleos atractivos para profesionales jóvenes (26- 45 años) que sean atractivos tanto por sueldo, beneficios y sobre todo por cultura (trato).

6. Entorno Tecnológico

De acuerdo con el Consejo Minero de Chile (2018), en el rubro minero, se han dado cambios importantes, destacando que desde el año 2000 se comienza el importante uso de electrónica e informática (IT) para promover la producción automatizada y ya en la actualidad se ha generado la gran revolución, marcada por el uso de sistemas físicos cibernéticos, inteligencia artificial, internet de las cosas y *big data*, para la optimización de los procesos.

De acuerdo a ABB *Integrated Mine Automation*, mencionado por el Consejo Minero de Chile (2018), en minería, los últimos cincuenta años ha estado destacado por el avance tecnológico, pasando de la mecanización en los años 60, al actual proceso de incorporación de

teleoperación y automatización. A través de la incorporación de estas tecnologías se proyecta que la industria alcanzará un alto nivel de optimización.

Kishimoto (2021), indica que para el año 2021, las tendencias en la minería peruana apuntan a la implementación de nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), *big data* y trabajo remoto, acelerados por la pandemia y el escenario que vendrá después de ella. Menciona además que, debemos enfrentar el presente mediante la integración de nuevas fuentes tecnológicas como la electromovilidad y las energías renovables. De esta manera, la minería se posicionará entre los más altos estándares sociales, ambientales y de gobernanza que permitirán impulsar la economía, generar empleo y propiciar bienestar en la sociedad.

Por otro lado, Kishimoto (2021), refiere al Foro Económico Mundial (WEF) para indicar que estiman que, en el 2025, aproximadamente el 47 % del trabajo global estará automatizado, frente al 33 % actual, por lo cual exhorta a empresas y sindicatos deben esforzarse para incentivar que los trabajadores se capaciten, con el fin de mejorar su competitividad y ocupar los nuevos puestos que surjan.

Ártica (2021) entrevista a Paul Gómez, vicepresidente de Servicios Técnicos de Gold Fields, y éste señala que la pandemia, fortaleció el concepto y práctica de la minería 4.0 porque aceleró el trabajo remoto, introdujo aplicaciones móviles para agilizar procesos de validación y aprobación, hasta trabajos colaborativos en red y en la nube para monitorear y supervisar de manera remota las operaciones. Con ello, la minería sigue avanzando en tecnología de punta para garantizar la seguridad de sus trabajadores y minimizar su exposición al riesgo e interacción con equipos. (Gomez, 2021)

Del mismo modo, Ártica (2021) cita a Ricardo Carrión, Gerente de Mercado de Capitales de Kallpa SAB, para indicar que para alcanzar un verdadero desarrollo tecnológico del sector e impulsar la minería 4.0, debe existir una buena conectividad y para ello es necesario la banda 5G, de tal forma que las empresas puedan tener un centro de control remoto a distancia, que eso genere eficiencia y mayor seguridad para los empleados, considerando que uno de los grandes beneficios de la revolución 4.0 es generar mucha más eficiencia al momento de extraer minerales. Sin embargo, una de las desventajas de la digitalización es que probablemente reemplace a una cantidad importante de trabajadores, tal y como ocurrió en Chile.

7. Entorno Ecológico

Referente al entorno ecológico, es preponderante evaluar las regulaciones ambientales que lo rigen; en relación a ello, el reglamento de protección ambiental para actividades de protección minera (D.S. N° 042-2017-EM) plantea un marco legal relevante a tomar en cuenta para la actividad de la empresa Gold Fields.

Otro aspecto es la influencia de los fenómenos climáticos, dado que tienen un impacto notable y directo en las principales actividades del proceso productivo. Según López (2013), el Código Nacional no contiene un lineamiento de cómo se debe instalar un sistema de Protección Contra Descargas Atmosféricas, sin embargo, hace referencia al DS 055 – 2010 Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional y otras medidas complementarias en minería. Asimismo, las últimas tendencias respecto del mercado laboral hacia las industrias verdes constituyen una variable importante para las empresas mineras. Al respecto, y referente a la generación de marca empleadora, destaca la instalación de prácticas y políticas internas responsables con el medio ambiente, dado que esas prácticas, estarían construyendo una

imagen que complementa la marca Gold Fields. Entre las iniciativas de Gold Fields referente a prácticas responsables con el medio ambiente, destaca el proyecto de implementación de transporte a través de buses eléctricos. Este proyecto destaca por ser un piloto para un posible cambio de toda la flota de buses para el transporte de personal en Gold Fields.

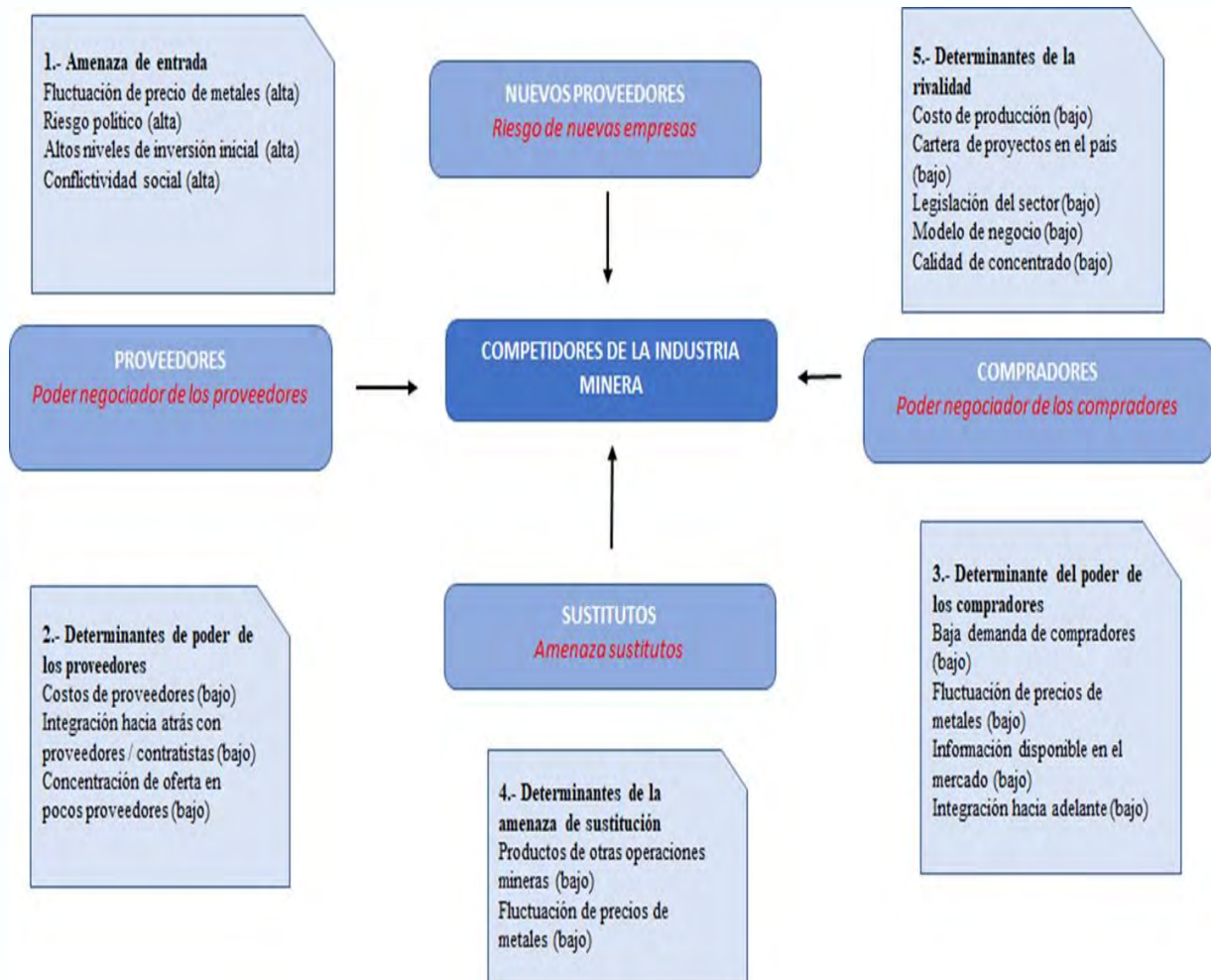
Este piloto, como menciona García (2021), consiste en la implementación del bus eléctrico que se suma a la flota de buses para el transporte de personal. El piloto arrojará la factibilidad para migrar todos los buses a buses de tipo eléctricos.

8. Cinco fuerzas de Porter:

A continuación, se realiza un análisis bajo la perspectiva de Porter para validar la pertinencia de la formulación de las estrategias de RRHH de Gold Fields.

Figura E 4

Validación de la Estrategia de Relaciones Humanas según las 5 Fuerzas de Porter



Apéndice F: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE para la empresa minera Gold Fields La cima SA, cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 oportunidades y 10 amenazas, un número adecuado de factores, no obstante, se utilizó una ponderación algo subjetiva con valores como: 0.005 y 0.15. El peso ponderado total de 3.18 indica que la organización está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. Dicho de otro modo, las estrategias de la organización permiten aprovechar con cierta eficacia las oportunidades existentes y de alguna manera minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas.

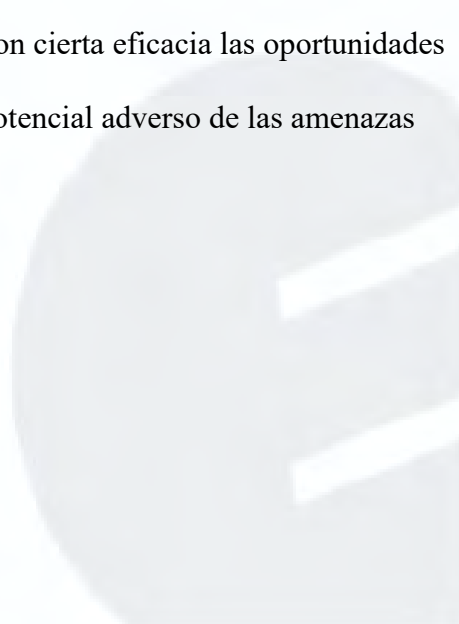
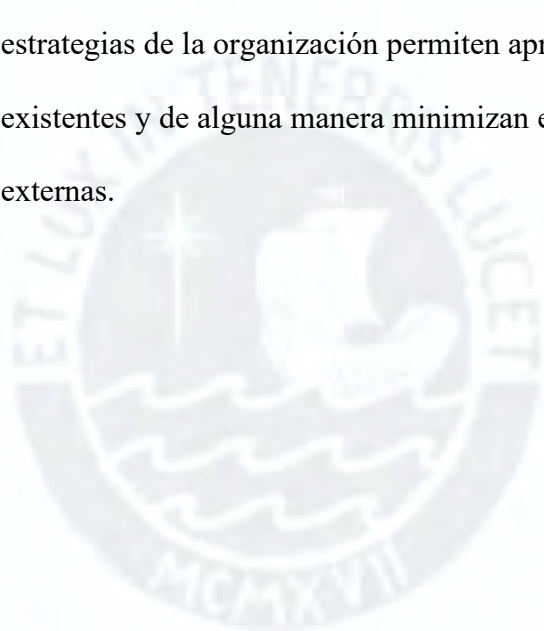


Tabla F1*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

FORMATO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PES O	VALOR	PONDERACIÓ N
OPORTUNIDADES			
1. Marca empleadora reconocida en el rubro minero	0.150	4	0.60
2. Reconocimientos del MINTRA u otras organizaciones en buenas prácticas de Recursos Humanos	0.033	3	0.10
3. Disponibilidad y aperturas de las empresas de la corporación de realizar pasantías cruzadas para los cargos oficiales.	0.050	3	0.15
4. Existencia de foros o agrupaciones profesionales en las cuales Gold Fields puede participar y pertenecer a la junta directiva de estas.	0.033	4	0.13
5. Sueldos y beneficios competitivos en el mercado y en el rubro minero	0.100	4	0.40
6. Contexto legal que exige el manejo de prevención e intervención de hostigamiento sexual en las empresas	0.045	2	0.09
7. Red de contratistas comprometidos con la estrategia de Gold Fields	0.074	3	0.22
8. Existencia de soluciones tecnológicas para la digitalización y sistematización de procesos de Recursos Humanos	0.080	2	0.16
9. Auge del precio de los metales	0.055	3	0.17
10. Apertura mundial al trabajo remoto frente al trabajo presencial.	0.040	3	0.12
	0.660		2.14
AMENAZAS			
1. Otras organizaciones interesadas en atraer a personal clave de Gold Fields	0.054	3	0.16
2. Reducción de vida de la mina	0.024	3	0.07
3. Conflictos sociales latentes que afecten la estrategia de Recursos Humanos	0.053	3	0.16
4. Sindicato se politice o vaya a huelga	0.024	4	0.10
5. Cambios en la legislación laboral que afecten la tercerización, costos laborales, desconexión digital, entre otros.	0.067	3	0.20
6. Nuevas variantes de COVID 19 que generan ausentismo de personal y la operación se vea impactada	0.003	4	0.01
7. Poca oferta de personal femenino que se interese en trabajar en el rubro minero	0.015	3	0.05
8. Inadecuada gestión interna de Recursos Humanos en los contratistas	0.005	2	0.01
9. Reducción del precio de los metales que produce Gold Fields	0.083	3	0.25
10. Dificultad para conciliar la vida laboral del personal femenino.	0.012	3	0.04
	0.340		1.04
	1.000		3.18

Tabla F2

Matriz Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológico, Legal (PESTEL)

FACTORES EXTERNOS	ASPECTO	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		CORTO 1 A 2 AÑOS	MEDIANO 3 A 5 AÑOS	LARGO 5 +	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
POLÍTICOS / LEGAL	Conflictos sociales latentes que afecten la estrategia de Recursos Humanos	X				X	
	Sindicato se politice o vaya a huelga	X				X	
	Cambios en la legislación laboral que afecten la tercerización, costos laborales, desconexión digital, entre otros.	X				X	
	Contexto legal que exige el manejo de prevención e intervención de hostigamiento sexual en las empresas		X		X		
	Inestabilidad política	X				X	
ECONÓMICOS	Reducción del precio de los metales que produce Gold Fields		X			X	
	Tipo de cambio	X				X	
	Disponibilidad de acceso a recursos	X			X		
	Sueldos y beneficios competitivos en el mercado y en el rubro minero	X			X		
	Auge del precio de los metales		X		X		
	Nuevas variantes de COVID 19 que impacten a la operación debido a los absentismos por enfermedad.	X				X	
SOCIOCULTURAL	Existencia de foros o agrupaciones profesionales en las cuales Gold Fields puede participar y pertenecer a la junta directiva de estas	X			X		
	Apertura mundial al trabajo remoto frente a trabajo presencial	X			X		
	Incremento de mercado laboral Millennials		X		X		
	Poca oferta de personal femenino que se interese en trabajar en el rubro minero		X			X	
TECNOLÓGICOS	Existencia de soluciones tecnológicas para la digitalización y sistematización de procesos de Recursos Humanos		X		X		
	Soluciones de automatización de procesos críticos en minería que reduzca posiciones de trabajo			X	X		
	Tendencias de innovación y metodologías ágiles	X			X		
ECOLÓGICOS	Regulaciones ambientales		X		X		
	Factores climáticos	X				X	
	Tendencias de mercado laboral hacia las industrias verdes		X		X		

Apéndice G: Análisis del entorno económico en el sector minero

El sector minero en el 2021 ha mejorado paulatinamente según el Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) se evidencian elevados niveles de crecimiento en todos los metales en Perú, considerando que Gold Fields produce y comercializa cobre con contenido de oro.

Tabla G1

Producción Metálica Nacional

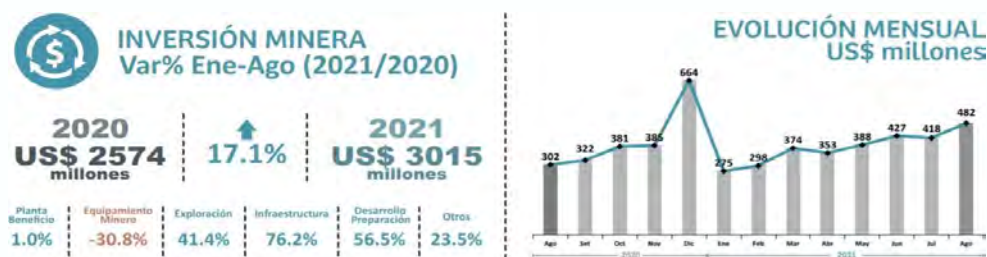


Tomado de: Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

La inversión minera a nivel nacional ha crecido durante el 2021 a pesar de la situación política y el contexto de pandemia, lo cual demuestra que la confianza de la inversión en el mercado minero nacional se está recuperando.

Figura G1

Inversión Minera Nacional



Tomado de: Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

La contratación de personal por las empresas mineras en el Perú ha ido creciendo de forma lenta durante el 2021, en el mes de agosto 2021 creció un 3.3% con respecto al mes de julio 2021, según el Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

Figura G2

Empleo directo en el sector minero



Tomado de: Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

Según el Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) en agosto de 2021, la producción minera metálica de 7 de los 8 principales minerales reportó un aumento en los niveles de producción en comparación al mismo mes del 2020. Siendo: Cobre (+4.6%), oro (+13.8%), plata (+22.7%), plomo (+6.2%), hierro (+13.4%), estaño (+22.9%) y molibdeno (+3.2%). Sin embargo, la producción nacional de zinc reflejó una disminución interanual de 3.5%.

Tabla G3*Producción Minera Metálica año 2021*

*Producción minera metálica**

Metal		Agosto			Enero-Agosto		
		2020	2021	Var. %	2020	2021	Var. %
Cobre	(TMF)	193,965	202,942	4.6%	1,342,142	1,476,179	10.0%
Oro	(g finos)	7,017,991	7,984,808	13.8%	56,026,877	62,581,543	11.7%
Zinc	(TMF)	134,160	129,506	-3.5%	764,243	1,042,213	36.4%
Plata	(kg finos)	241,568	296,499	22.7%	1,630,273	2,190,967	34.4%
Plomo	(TMF)	21,928	23,287	6.2%	146,592	175,682	19.8%
Hierro	(TMF)	1,002,064	1,136,290	13.4%	4,609,709	8,360,288	81.4%
Estaño	(TMF)	1,895	2,329	22.9%	11,710	17,962	53.4%
Molibdeno	(TMF)	2,991	3,088	3.2%	20,563	21,284	3.5%

(*) Información preliminar. Incluye producción aurífera estimada de mineros artesanales de las regiones de Madre de Dios, Puno, Piura y Arequipa.
Fuente: Dirección de Gestión Minera, DGM / Fecha de consulta: 24 de setiembre de 2021.
Elaboración: Dirección de Promoción Minera, DGPSM.

Tomado de: Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

Análisis de las exportaciones de productos mineros

El Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) menciona que, en el mes de julio, se estima que las exportaciones mineras sumó US \$3142 millones, cifra superior en 43.2% respecto al mismo mes del año anterior. Es importante recalcar que estos resultados son mayores a épocas pre pandemia (27.0% respecto a julio de 2019). Este incremento nos indica el restablecimiento de la minería y los elevados precios de los principales metales.

Así también en julio del 2021, el valor de las exportaciones mineras fueron del siguiente modo: exportaciones mineras metálicas con el 98.4% de la producción minera fueron embarcados en puertos nacionales y los productos no metálicos fue del 1.6% restante.

Es importante considerar que de enero a julio del año 2021, las exportaciones mineras aumentaron a US \$21 988 millones, lo cual fue un crecimiento del 69.4% en comparación al mismo periodo del año anterior.

En cuanto a las exportaciones nacionales en totalidad , minería contribuyó con el 66.5%, de los cuales el 65.4% es de productos mineros metálicos y 1.1% de mineros no metálicos; lo que nos da indicativo de que la minería es la actividad con mayor aporte al comercio peruano. Así también los más importantes productos mineros metálicos exportados por el Perú son: cobre, oro, zinc y plomo, quienes en conjunto son el 58.3% de las exportaciones totales de Perú.

Tabla G 4

Valor de Exportaciones por sector económico

Valor de exportaciones por sectores económicos (Valor FOB en millones de US\$)							
Descripción	Julio			Enero-Julio			
	2020	2021	Var. %	2020	2021	Var.%	Part.%
I. Productos tradicionales	2,645	3,506	32.6%	14,592	24,348	66.9%	73.6%
a) Minero metálicos	2,153	3,078	42.9%	12,759	21,632	69.5%	65.4%
Cobre	1,146	1,593	39.0%	6,263	11,155	78.1%	33.7%
Estaño	32	60	88.4%	174	367	110.3%	1.1%
Hierro	95	120	26.6%	437	1,422	225.5%	4.3%
Oro	627	841	34.2%	4,057	5,579	37.5%	16.9%
Plata refinada	7	12	77.0%	41	69	67.4%	0.2%
Plomo	111	185	66.9%	750	1,163	55.0%	3.5%
Zinc	101	168	65.6%	800	1,396	74.4%	4.2%
Molibdeno	33	100	198.4%	231	481	108.1%	1.5%
Otros	2	0	-92.3%	4	1	-77.9%	0.0%
b) Petróleo y gas natural	130	89	-31.5%	864	924	7.0%	2.8%
c) Pesqueros	298	279	-6.5%	783	1,601	104.6%	4.8%
d) Agrícolas	63	60	-5.4%	187	191	2.2%	0.6%
II. Productos no tradicionales	1,053	1,419	34.7%	6,185	8,612	39.2%	26.0%
a) Agropecuarios	538	655	21.9%	3,254	3,950	21.4%	11.9%
b) Pesqueros	125	135	8.1%	625	974	55.7%	2.9%
c) Textiles	93	151	62.5%	482	877	82.0%	2.7%
d) Maderas y papeles	22	24	8.4%	131	157	20.0%	0.5%
e) Químicos	117	173	47.3%	780	1,055	35.3%	3.2%
f) Minerales no metálicos	41	64	54.5%	225	356	58.2%	1.1%
g) Sidero - metalúrgicos y joyería	69	157	128.1%	417	883	111.9%	2.7%
h) Metal - mecánicos	40	49	22.4%	228	291	27.2%	0.9%
i) Resto	8	11	35.2%	43	69	61.2%	0.2%
III. Otros	9	18	100.0%	71	107	51.3%	0.3%
TOTAL	3,707	4,942	33.3%	20,849	33,068	58.6%	100.0%

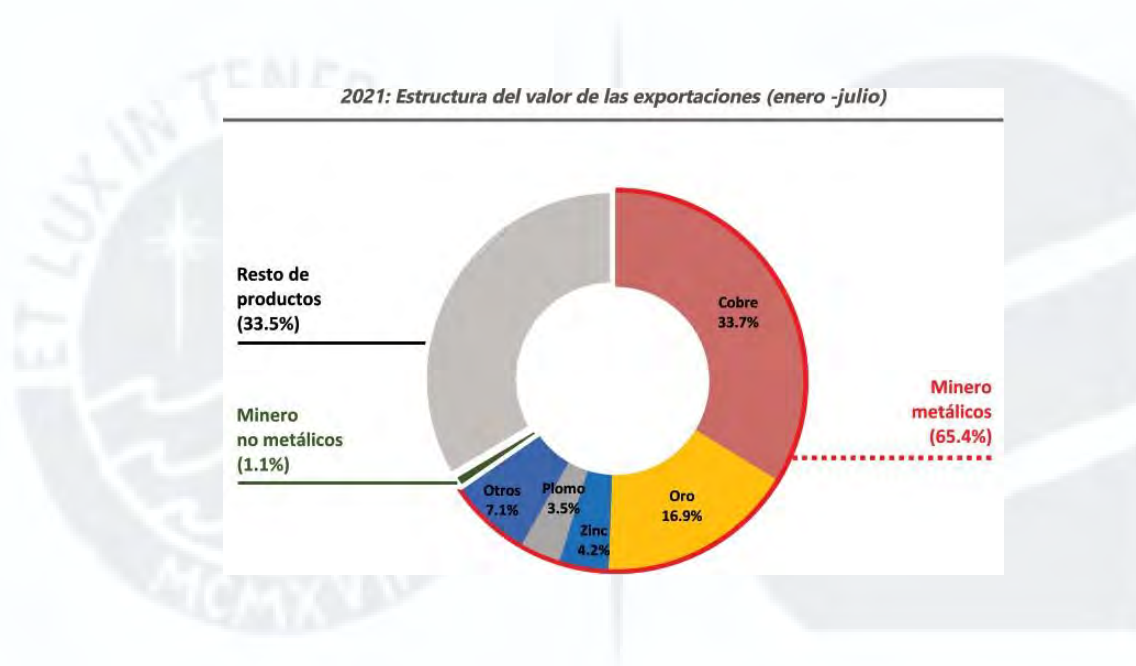
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

Fecha de consulta: 21 de setiembre de 2021.

Tomado de: Boletín Estadístico Minero, Edición 8-2021

Figura G 3

Estructura del valor de las exportaciones



Tomado de: Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

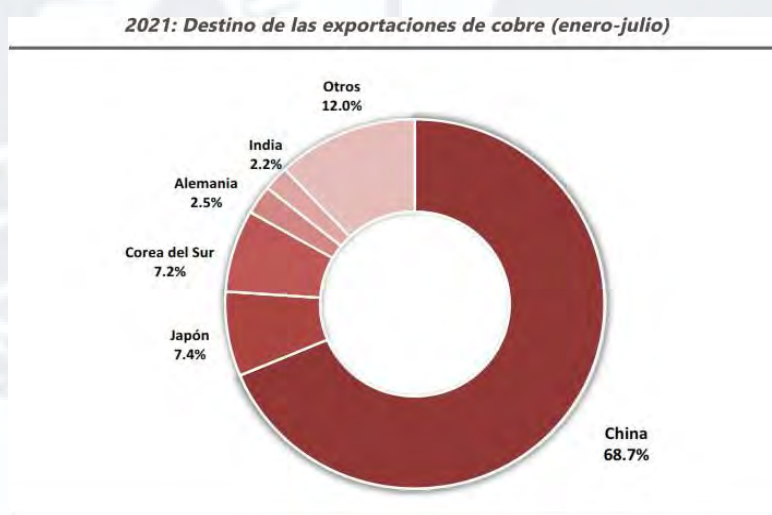
Según el Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) el valor de las exportaciones cupríferas continuó de forma favorable respecto a sus variaciones interanuales, siendo que en el mes de julio de 2021 tuvo un aumento del 39.0% con respecto a julio de 2020. Este resultado fue gracias al precio (+47.2%), a pesar de la disminución del volumen interanual exportado (-5.6%) producto de la disminución de la actividad económica China.

Por otro lado, en julio del 2021, el valor obtenido de las exportaciones de oro fue de US \$11 155 millones, lo que dio como resultado un aumento del 78.1% en comparación con el año 2020 en el mismo mes.

A pesar de la menor adquisición de oro por parte del país de China, este se mantuvo en primer lugar, con una participación del 68.7% del total. Japón con el 7.4% y, Corea del Sur con el 7.2%.

Figura G 4

Estructura del valor de las exportaciones



Tomado de: Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

El Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) informa que en cuanto al valor de las exportaciones de oro, tuvo un crecimiento interanual de 34.2%, en el mes de julio de 2021, debido principalmente a la mayor variación interanual del volumen exportado (+36.9%). El incremento del Oro fue por la mayor demanda de India ya que tenían temporadas festivas y el sector joyería es el principal demandante del metal precioso. Según el destino del oro

peruano, Canadá tuvo el primer lugar atrayendo el 26.8% del total embarcado, India con el 24.9% ubicándose en el segundo lugar, en tercer lugar Suiza con el 23.3%, en el cuarto y quinto lugar, Emiratos Árabes Unidos y Turquía captaron el 12.7% y 10.1%, respectivamente.

Figura G 5

Estructura del valor de las exportaciones



Tomado de Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

Cotización de los principales metales

Según el Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) al cierre de agosto de 2021, el valor de los metales industriales continuaron con cifras favorables, donde el cobre, zinc, plomo y hierro aumentaron su valor interanual en 44.0%, 24.2%, 25.5% y 29.7%,

respectivamente. A pesar de ello, el precio promedio de los metales preciosos, como el oro y la plata, tuvieron una disminuciones interanuales de 9.5% y 10.7%, respectivamente.

Tabla G 5

Estructura del valor de las exportaciones

<i>Cotización promedio de principales metales</i>				
Metal	Ago. 2021	Variación % respecto de:		
		Jul. 21	Ene. 21	Ago. 20
Cobre (cUS\$/lb)	424.43	-0.8%	17.4%	44.0%
Oro (US\$/ozt)	1,784.09	-1.2%	-4.6%	-9.5%
Zinc (cUS\$/lb)	135.57	1.6%	10.4%	24.2%
Plata (US\$/ozt)	24.02	-6.7%	-7.4%	-10.7%
Plomo (cUS\$/lb)	110.16	3.9%	20.5%	25.5%
Hierro (US\$/TM)	159.25	-24.9%	-5.2%	29.7%

Fuente: LME, TSI, London Fix. Fecha de consulta: 21 de setiembre de 2021

Tomado de Boletín Estadístico Minero Edición 8-2021

El Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) indica que en cuanto al análisis intermensual, el cobre tuvo una baja variación del 0.8% respecto al precio promedio de julio. A pesar de ello, su valor aumentó en 17.4% respecto a lo registrado en enero del 2021. Los principales hechos que influenciaron en el cambio del precio del cobre fueron:

- a) El mayor productor mundial de cobre Grupo BHP y el sindicato de Minera Escondida llegaron a un acuerdo salarial sobre el proceso de negociación de contratos colectivos, evitando de esa manera una huelga en el mayor yacimiento de cobre del mundo.
- b) Preocupaciones sobre la demanda tras los débiles datos de las fábricas manufactureras de Estados Unidos y China, principales consumidores de metales.
- c) Los brotes de la variante Delta agravan las interrupciones de la cadena de suministros afectando la disponibilidad de componentes intermedios en los mercados desarrollados.

Finalmente, según el Informe Estadístico Minero (Edición 8 - 2021) en el mes de agosto, el precio del oro tuvo una leve baja intermensual del 1.2%. Los hechos que influenciaron en el valor del oro fueron:

- a) Las preocupaciones persistentes sobre el aumento en los casos de la variante Delta del coronavirus ofrecen entradas al oro como refugio seguro ya que tiene valor que respalda.
- b) Los datos de empleo estadounidense en julio crecieron más de lo esperado, mostrando una caída significativa del 5.4% en la tasa de desempleo en Estados Unidos.
- c) Expectativas de que la Reserva Federal reducirá sus compras mensuales de bonos del Tesoro de Estados Unidos y bonos hipotecarios, lo que perjudicó el atractivo del oro.

Fluctuación del tipo de Cambio en Perú

Según el Instituto Peruano de Economía (2021) desde inicios de abril, el tipo de cambio muestra un comportamiento altamente inestable con tendencia al alza. El precio del dólar pasó de un promedio de S/ 3.63 la semana previa a la primera vuelta superando la barrera de los S/ 4 soles durante la instalación del nuevo gobierno de Pedro Castillo. En el Perú, el tipo de cambio se determina mediante un régimen llamado *flotación administrada* donde el precio del dólar lo fijan las fuerzas de oferta y demanda, es decir, cuando hay abundancia de dólares en la economía, el tipo de cambio tiende a bajar, mientras que cuando hay menos dólares disponibles, el tipo de cambio incrementa.

En ciertos momentos, el Banco Central del Perú (BCRP) interviene para evitar variaciones demasiado bruscas que puedan afectar la economía peruana. El Banco Central ha permitido evitar un mayor incremento del tipo de cambio, pero no puede intervenir de manera indefinida en el mercado cambiario, pues esto disminuye la cantidad de reservas internacionales con las que cuenta la entidad monetaria. “La incertidumbre generada por la pandemia de COVID-19 y las tensiones políticas generan especulación, y mientras se esté en ese escenario, la demanda por dólares seguirá siendo una alternativa en la medida en que la percepción de inestabilidad política se intensifique” según indica el Instituto Peruano de Economía (2021).

Apéndice H: Resumen de entrevistas a los responsables de principales procesos de Recursos Humanos

		HALLAZGOS POSITIVOS
VERONICA	VICEPRESIDENTE DE RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos de desarrollo de personas, desarrollo de habilidades. ✓ Hicieron su <i>línea de base</i> para estudio de los equipos de trabajo de Gold Fields a través de una encuesta basada en el Modelo de Lencioni ✓ Fomento de liderazgo cercano, afinidad, respeto y cercanía, trato equitativo.
FABIO	GERENTE DE RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena oferta de valor para los colaboradores y potenciales candidatos. Es una empresa con buen clima para trabajar. El reto es mejorar y mantener esto para mantener nuestra marca empleadora
HAYDEE	SUB GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de desarrollo y entrenamiento fortalecido y reconocido por los colaboradores, dan varias herramientas: Programa Centro de Alto Rendimiento por el cual fueron reconocidos por el MINTRA ✓ Ya tiene identificados puestos críticos y sus High potencial dentro de la empresa. ✓ Programas de mentoring y coaching dirigido a mejorar el perfil de colaboradores potenciales a ocupar puestos claves
JOSE	SUB GERENTE DE COMPENSACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los descriptivos de puesto se actualizan anual y están bajo metodología HAY ✓ El sector es generoso y el sueldo más bajo en GF es de 3.300 soles. ✓ Aumentos de sueldo anual (Officials lo aprueba corporativo y staff lo aprueba Vicepresidente de Recursos Humanos y Vice Presidente) ✓ Metodología Salarial y de valoración de puestos de HAY Group, lo cual les permite pagar a sus colaboradores y atraer profesionales adecuadamente valorados en el mercado. ✓ Con los resultados de la Evaluación de desempeño, se define incremento, bono y LTI (Officials) ✓ En conversación Informal con Korn Ferry, GF es un top 3 como buen pagador en el sector minero. ✓ Beneficio Bandera de Gold Fields es su escolaridad ✓ Programa Flex, donde cada colaborador elige los beneficios que desea tener (escolaridad, adelanto de sueldo o utilidades, tesoros GF, Programa CAR) lo cual les ha traído resultados muy favorables en la encuesta de clima ✓ Programa RIA solo a nivel de Officials, pero van a bajarlo a Staff ✓ Hay beneficios extraordinarios que se aprueban previa evaluación de RRHH y del Gerente General

BORIS	SUB GERENTE DE SALUD	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupación e inversión de la compañía en el área de salud. Cultura fuerte en el cuidado del colaborador y su seguridad. ✓ En la pandemia lo prioritario era cuidar a los colaboradores y a sus familias y así dar la tranquilidad y confianza a los colaboradores para que puedan venir a trabajar seguros a la operación. ✓ Cuentan con un establecimiento de salud tipo 1-2 y ambulancias tipo 2 ✓ Buen seguro de salud y vida para todos los colaboradores. ✓ Cuando hay problemas o exigencias de auditorías se forma un equipo multidisciplinario y buscamos la mejor alternativa de solución en equipo.
CLAUDIA	SUB GERENTE DE CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programas de reconocimiento: valemos oro, trabajador del mes (por áreas), se fomenta mucho el reconocimiento informal. ✓ Fomento a través de líderes de que los colaboradores participen de la encuesta de clima ✓ Metodología de Lencioni (equipos de alto desempeño) para hacer <i>Diagnóstico Base</i> de Cultura y en base a ello se hicieron acciones para el cambio cultural deseado. ✓ El área se encarga de revisar el clima y la cultura de forma anual, con ello se evalúa si el personal va a dar "la milla extra" es decir miden tres factores que son: el saber, el sentir y lo que te inspira de la organización. Se revisa si el personal está conectado emocionalmente con la organización. ✓ Se inició el proceso de cambio cultural, sensibilizando y trabajando con los líderes ✓ Gold Fields extiende sus beneficios a la familia de los colaboradores y eso es una estrategia potente de retención. ✓ Cuentan con programa PACTO CERO donde los colaboradores (sin importar rango) pueden decir que se detenga la operación si es que consideran que hay algún riesgo ✓ Cuenta con programas de Liderazgo que va dirigido a los líderes según su categoría de cargo y fortalece competencias blandas.
DANIEL	SUB GERENTE DE RRL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación con colaboradores y sindicato basado en confianza, relación horizontal con el colaborador. ✓ Si hay buenas o malas noticias es vital que se enteren por Gold Fields directamente, esta comunicación debe ser directa, clara y fluida. ✓ Incluyen al sindicato para que participen y fomenten buenas prácticas como 0 tolerancia al hostigamiento y equidad de género. ✓ En los últimos 5 años no han tenido paralizaciones ni huelgas el sindicato de Gold Fields. ✓ El 23 % de sus colaboradores están afiliados al sindicato. Es un sindicato minoritario.

WALDEMAR	SUPERINTENDENTE DE SERVICIOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios sociales que da la compañía y Bono LTI (Long term incentive = Incentivo a largo plazo). ✓ Preocupación por el bienestar del colaborador y es algo que se intensificó con la pandemia, es decir dar seguridad al colaborador para trabajar en operación y regresar sano a casa ✓ Tienen programas de reconocimiento como INGENIO y programa CAR ✓ Buscan buena comunicación y apertura total con el sindicato ✓ Se cuida la estadía del colaborador en la compañía, dándoles condiciones cómodas de estadía en operaciones y oficinas, lo cual tiene impacto directo en el objetivo de marcaempleo y se busca contratar personal de la zona de influencia y femenino, lo cual también impacta al indicador de equidad de género.
RAFAEL	GERENTE DE COMUNICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se fomenta que los resultados de clima sean transparentes y todos sepan, pero no le consta que sea así a la interna de cada área. ✓ Si bien no cuentan con presupuesto para llevar a cabo campañas internas de comunicación, lo que hacen es generar alianzas con los líderes de cada área para que ellos mismos solventen sus campañas y comunicaciones así puede ayudar a los clientes internos. ✓ La empresa da a sus colaboradores, buen sueldo, buenos beneficios y utilidades. Así mismo fomenta un buen clima de trabajo.

Apéndice I: Resumen de entrevistas: Responsables de áreas clientes de Recursos Humanos de Gold Fields

TABLA I 1

Responsables de Áreas Clientes de Recursos Humanos

		HALLAZGOS POSITIVOS
PAUL	VICEPRESIDENTE TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No solamente gestionar RRHH sino enriquecerlo (capacitarlo y desarrollarlo) ✓ Cercanía de RRHH con el personal, se preocupan por su gente ✓ Han sido proactivos en el manejo de sindicatos
RAFAEL	GERENTE DE FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen equipo con profesionales calificados ✓ Tienen recursos para trabajar, la empresa es bastante solvente ✓ Buen paquete de incentivo para el personal que hace que RRHH sea bien visto, que la gente esté contenta y no haya rotación
HENRY	GERENTE DE RELACIONES COMUNITARIAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de RRHH centrada en el colaborador ✓ Buscamos líderes centrados en la persona ✓ Pendientes de lo que cada área y su líder necesitan ✓ RRHH cumple rol de asesor, se preocupan por nuestra gestión hacia el personal y nos apoyan con ello. Apoyo total en situaciones críticas ✓ Todo el equipo de RRHH son profesionales con buen carácter y eso da confianza para tocar temas difíciles. ✓ El área proyecta coherencia "hace lo que dice" ✓ Hay buenos programas de reconocimientos
JORGE	GERENTE DE CONSTRUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los colaboradores perciben la preocupación de la empresa por su salud en época de pandemia. ✓ Manejan un buen programa de capacitación y aprendizaje ✓ Compensación siempre hay aumentos anuales, dependiendo de tu resultado del balance. ✓ Liderazgo participativo ✓ Reconocimientos al buen trabajo y logro de resultados, así como a la práctica de valores.
RONALD	VICEPRESIDENTE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de programas para mantener el buen clima que llega a impactar a la familia del colaborador ✓ Actividades de reconocimiento al colaborador ✓ Programas para dar días de descanso adicionales ✓ Programas de entrenamiento ✓ Revisión de los descriptivos de puesto. ✓ RRHH es un equipo dedicado ✓ Buenos programas de Coaching y mentoring
NIEVES	SUPERINTENDENTE DE PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez de respuesta a solicitudes de los clientes internos
JOSE	GERENTE DE MINA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captar personas idóneas para el negocio, que tengan habilidades blandas y conocimientos técnicos ✓ RRHH está haciendo buen trabajo, solo sugiero que desarrollen lo ya realizado.

Apéndice J: Inventario de procesos y actividades de recursos humanos de Gold Fields

En las siguientes tablas se ha identificado los principales subprocesos y actividades de la Gestión de Recursos Humanos, los mismos que han sido agrupados en un inventario de procesos con la finalidad de identificar: a) las actividades en las que Gold Fields ha puesto mayor enfoque con programas, actividades e inversión (resaltados de amarillo) y, b) las actividades que requieren fortalecer para poder seguir mejorando sus procesos de Recursos Humanos **(en letra roja)**.

El inventario de procesos ha sido creado en base al documento *Cross Industry Process Classification Framework* de la *American Productivity & Quality Center (APQC)*.

A continuación, damos a conocer las acciones para gestionar el capital humano, según dicho documento:

Tabla J1*Desarrollo y gestión del capital humano*

Desarrollar y gestionar el capital humano							
1. Desarrollar y gestionar la planificación, las políticas y las estrategias de recursos humanos.							
1.1		1.2			1.3		1.4
Desarrollar la estrategia de recursos humanos		Desarrollar e implementar estrategias y políticas de fuerza laboral			Supervisar y actualizar la estrategia, los planes y las políticas.		Desarrollar modelos de gestión de competencias
1.1.1	Identificar las necesidades estratégicas de RR.HH.	1.2.1	Consolidar las habilidades requeridas de acuerdo con la estrategia corporativa y el entorno del mercado.	1.3.1	Medir la realización de objetivos		
1.1.2	Definir roles y la responsabilidad de los recursos humanos y las funciones comerciales	1.2.2	Planifique los requisitos de recursos de los empleados por unidad de negocio / organización	1.3.2	Medir la contribución a la estrategia empresarial		
1.1.3	Determine los costos de recursos humanos	1.2.3	Desarrollar un plan de compensación	1.3.3	Comunicar planes y actualizaciones a las partes interesadas		
1.1.4	Establecer métricas de recursos humanos	1.2.4	Desarrollar plan de sucesión	1.3.4	Revisar Plan de recursos humanos.		
1.1.5	Comunicar estrategias de recursos humanos	1.2.5	Desarrollar programas de alto desempeño / liderazgo				
1.1.6	Desarrollar estrategia para sistemas, tecnologías y herramientas de recursos humanos	1.2.6	Desarrollar un plan de diversidad de empleados				
1.1.7	Gestionar la marca del empleador	1.2.7	Desarrollar programa de formación				
		1.2.8	Desarrollar programa de reclutamiento				
		1.2.9	Desarrollar programas de recursos humanos				
		1.2.10	Desarrollar políticas de recursos humanos				
		1.2.11	Administrar políticas de recursos humanos				
		1.2.12	Planificar beneficios para empleados				
		1.2.13	Desarrollar modelos estrategia de fuerza laboral				

2.1.7	Gestionar fechas de solicitud	
-------	-------------------------------	--

Desarrollar y gestionar el capital humano							
3. Gestionar el <i>onboarding</i> , el desarrollo y la formación de los empleados.							
3.1		3.2		3.3		3.4	
Gestionar la incorporación de nuevos empleados		Gestionar el desempeño de los empleados		Gestionar el desarrollo de los empleados		Desarrollar y capacitar a los empleados	
3.1.1	Mantener un programa de onboarding	3.2.1	Definir los objetivos de desempeño de los empleados	3.3.1	Definir las pautas para el desarrollo de los empleados (Plan de desarrollo individual)	3.4.1	Alinear al empleado con las necesidades de desarrollo de la organización
3.1.2	Evaluar la efectividad del programa de onboarding	3.2.2	Revisar, evaluar y administrar el desempeño de los empleados.	3.3.2	Desarrollar planes de carrera y trayectorias profesionales para los puestos claves	3.4.2	Definir las competencias de los empleados
3.1.3	Ejecutar programa de onboarding	3.2.3	Evaluar y revisar el programa de desempeño.	3.3.3	Gestionar el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados	3.4.3	Alinear los programas de aprendizaje con las competencias
						3.4.4	Establecer las necesidades de formación mediante el análisis de las habilidades necesarias y disponibles.
						3.4.5	Desarrollar, realizar y gestionar programas de formación para empleados y / o directivos.

3.4.6	Gestionar exámenes y certificaciones
-------	--------------------------------------

Desarrollar y gestionar el capital humano			
4. Gestionar las relaciones con los empleados			
4.1	4.2	4.3	4.4
Gestionar relaciones laborales	Gestionar el proceso de negociación colectiva	Gestionar reguladores en el ámbito laboral	Gestionar las quejas de los empleados

Desarrollar y gestionar el capital humano							
5. Recompensar y retener a los empleados							
5.1		5.2		5.3		5.4	
Desarrollar y gestionar programas de recompensa, reconocimiento y motivación.		Gestionar y administrar beneficios		Gestionar la asistencia y retención de empleados		Administrar la nómina	
5.1.1	Desarrollar la estructura y el plan de salario / compensación	5.2.1	Definir programa de beneficios para empleados	5.3.1	Ofrecer programas para el equilibrio entre el trabajo y la vida de los empleados.		
5.1.2	Desarrollar un plan de beneficios y recompensas	5.2.2	Gestionar la administración de los beneficios	5.3.2	Desarrollar sistemas de apoyo familiar		
5.1.3	Realizar un análisis competitivo de beneficios y recompensas.	5.2.3	Procesar reclamos	5.3.3	Revisar los indicadores de retención y motivación.		
5.1.4	Identificar los requisitos de compensación basados en presupuestos, de beneficios y políticas recursos humanos.	5.2.4	Realizar auditoría de beneficios	5.3.4	Revisar el plan de compensación		
5.1.5	Administrar compensaciones y						

	recompensas a los empleados.	
5.1.6	Recompensar y motivar a los empleados	

Desarrollar y gestionar el capital humano						
6. Redistribuir y jubilar a los empleados						
6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
Gestionar proceso de ascensos	Gestionar las desvinculaciones	Gestionar las jubilaciones	Gestionar permisos de ausencias	Desarrollar e implementar la reubicación de empleados	Gestionar la programación de la fuerza laboral (cambios de guardia).	Reubicar empleados y administrar asignaciones
					6.6.1	Recibir los requerimientos de competencias y recursos requeridos
					6.6.2	Gestionar la implementación de recursos
					6.7.1	Gestionar expatriados

Desarrollar y gestionar el capital humano						
7. Gestionar la información y los análisis de los empleados						
7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7
Gestionar informes de los procesos	Gestionar el proceso de consulta de información de los empleados	Administrar y mantener los datos de los empleados	Gestionar sistemas de información de recursos humanos	Desarrollar y administrar métricas de empleados	Desarrollar y administrar sistemas de control de asistencia	Gestionar / recopilar sugerencias de empleados y realizar investigaciones de empleados

Desarrollar y gestionar el capital humano	
8. Gestionar la comunicación de los empleados	9. Desplegar las comunicaciones a los empleados

8.1	8.2	
Desarrollar un plan de comunicación para los empleados	Realizar encuestas sobre el compromiso de los empleados	

