

GOLD FIELDS, LOS DESAFÍOS PARA UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Cárdenas Rodríguez, Milagros¹

Pimentel Bernal, Paul Marcelo²

RESUMEN

El caso se desarrolla en la sierra del Perú, en el año 2018, en una empresa minera global, líder en operaciones mineras de cobre y oro llamada Gold Fields, que cuenta con un equipo de 412 trabajadores en planilla de Gold Fields y 1571 colaboradores contratistas y proveedores locales en el año 2022 en Perú. La empresa se encuentra trabajando por la inclusión, la equidad de género, la salud y el bienestar de sus trabajadores en alineación con sus objetivos al 2030 mientras se relaciona con la localidad. El caso plantea los retos del proceso de cambio cultural y los esfuerzos necesarios para lograr la diversidad, equidad e inclusión a largo plazo.

Palabras clave: Cambio organizacional, Cambio cultural, Diversidad, Inclusión.

INTRODUCCIÓN

Gold Fields es una compañía de capital sudafricano con más de 130 años en la industria minera y reconocida como una de las productoras de oro más importantes en el mundo. Su unidad minera Cerro Corona inició producción en el año 2008, con una inversión de US\$450 millones. Con sede en Johannesburgo, Sudáfrica, la empresa cotiza tanto en la Bolsa de Valores de Johannesburgo como en la Bolsa de Valores de Nueva York. Gold Fields Ltd. opera en diversos continentes, cuenta con operaciones mineras en Sudáfrica, Ghana, Australia, Chile y Perú, así como con proyectos en Canadá y Filipinas, y despliega una intensa campaña en la región Las Américas, particularmente en Perú en el distrito de Hualgayoc- Cajamarca y en Chile, que concierne desde la ampliación de la vida minera en Cerro Corona (Perú), hasta la puesta en marcha del proyecto Salares en Chile.

¹ Docente de la Universidad de Lima, Carrera de Administración mcardena@ulima.edu.pe

² Docente de la Universidad de Lima, Carrera de Administración ppimente@ulima.edu.pe

La operación minera produce un concentrado de cobre que contiene partículas de oro mineral que se transporta en camiones, aproximadamente unos 380 kilómetros hasta el puerto de Salaverry (en el norte del Perú), para enviarlos a las fundiciones de Asia y Europa por vía marítima. La cultura organizacional de la empresa se sustenta en sus pilares estratégicos, los cuales son: el foco en las personas y la innovación, su compromiso con los criterios ESG (*Environmental, social and governance*) y la sustentabilidad, promoviendo nuevas perspectivas económicas, sociales y ambientales orientados a un alcance de mayor visibilidad y solidez en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

En el año 2018 Gold Fields, se enfrenta al desafío de integrar la equidad de género y el talento femenino en una industria tradicionalmente dominada por talento masculino mientras opera en Perú en una localidad tradicional de la Sierra del país. Aunque gracias a un enfoque metodológico que incorpora diagnósticos participativos y estrategias proactivas entre las que se encuentran talleres, focus groups, y encuestas, el área de Cultura y Marca Empleadora de Gold Fields ha desarrollado e implementado iniciativas para fomentar una transformación cultural significativa, todas estas acciones deben convivir con el reto de operar en un país minero de tradición, y con el reto que duren y persistan en el tiempo. Las acciones han sido exitosas y debe hacerse todo para que se instalen con firmeza. El departamento de Cultura y Marca empleadora pertenece a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, quien lidera y opera todo el cambio y este desafío directamente.

La minería en la sangre

Todos los años Gold Fields La Cima S.A. impulsa como contribución nacional, resultados financieros que permitan visibilizar los beneficios de la actividad minera en el largo plazo. El Perú es un país de antigua tradición minera, tradición que mantiene y cultiva gracias a la presencia de empresas líderes a nivel internacional que invierten en la industria.

A nivel mundial y latinoamericano el Perú se ubica entre los principales productores de diversos metales, (oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, telurio, entre otros), lo cual revela la abundancia de recursos geológicos y la capacidad de producción de la actividad minera peruana. En los últimos años el Ministerio de Energía y Minas, ente regulador en el Perú, se ha referido al proyecto Cerro Corona como la central que opera en la Minera Gold Fields La Cima y de la que se espera que en el periodo 2023 y 2024, en conjunto con seis proyectos de otras industrias mineras, representen inversiones ascendentes a 6.920 millones de dólares (Gerencia de Políticas y Análisis Económico [GPAE] - Osinergmin, 2022). El Instituto Peruano de Economía, reconoce que la actividad minera tiene un papel importante en la economía peruana porque genera valor agregado y aporta 10% al producto bruto interno (PBI), mayores divisas e ingresos fiscales por impuestos, la creación de empleos directos e indirectos, lo que atrae inversiones y mejora el crecimiento potencial de la actividad económica.

Haciendo recursos humanos en un país minero

País minero, e industria tradicional, históricamente llevada a cabo por el género masculino, en ese contexto ¿cómo aumentar la participación del liderazgo femenino? Desde el ámbito de Recursos Humanos, la vicepresidenta de Recursos Humanos de la firma, tiene una política muy fiel a los valores de gobierno corporativo, y junto con su equipo viene desarrollando un conjunto de acciones para realzar el fomento de bienestar y la equidad de género en el personal, pero ¿cómo lograrlo en una industria económica donde el aumento en la participación del liderazgo femenino crece levemente? De acuerdo con los datos oficiales, sólo un 6.8% de mujeres han logrado desempeñarse dentro de la industria nacional. De este total, 12.6% ocupan puestos administrativos, 12.1% tienen puestos gerenciales, 5.1% se encuentran en el área de operaciones y sólo el 3.3% representan al área de planta. Según las cifras reportadas del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), el empleo en la industria minera en función al género obtuvo una participación masculina de 213,636 trabajadores (92.7%) mientras que la participación femenina fue de 16,012 (7.6 %) entre diciembre del 2022 y diciembre del 2023.

En cuanto a Gold Fields, al cierre del 2021, el talento femenino alcanzó una evolución respecto a las cifras del año 2019, cifras que reflejaban una participación del 21.6% y en el año 2017 el posicionamiento de las mujeres en la firma era de 13 %. En el año 2024, se acrecentó en un 28 % el número de mujeres dedicadas a la actividad minera (Tabla 1).

Los gobiernos, los empleadores y los trabajadores en diferentes países también afrontan el problema de las diferencias en la equidad de género (Figura 1). En muchos países latinoamericanos, los informes de referencia indican que los sesgos de género son un obstáculo que impiden que el talento femenino ingrese a la fuerza laboral minera. En el Perú, se evidencia que la prevalencia en las diferencias de género en la industria son desafíos permanentes a los que se enfrentan las colaboradoras de esta industria económica.

Tabla 1

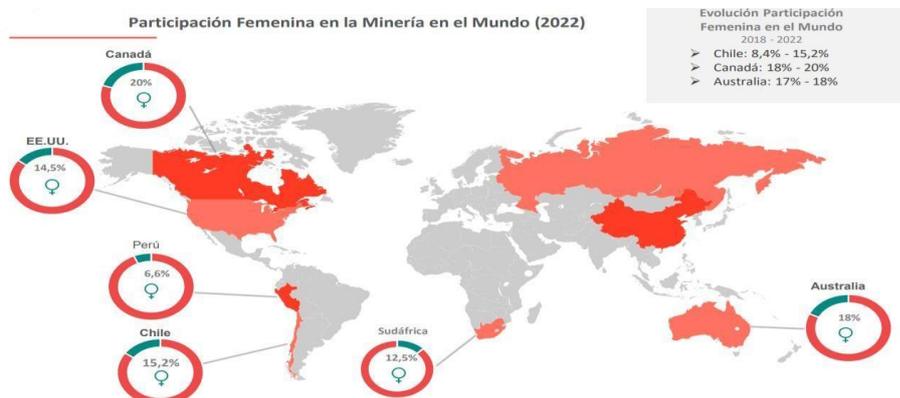
Distribución de categorías laborales según género 2019 -2021

CATEGORÍA LABORAL	GÉNERO	2019		2020		2021	
		NÚMERO	PORCENTAJE	NÚMERO	PORCENTAJE	NÚMERO	PORCENTAJE
Funcionarios	Hombres	58	84 %	54	83 %	63	84 %
	Mujeres	11	16 %	11	17 %	12	16 %
	Total	65	100 %	69	100 %	75	100 %
Personal y practicantes	Hombres	247	80 %	243	80 %	248	73 %
	Mujeres	61	20 %	62	20 %	93	27 %
	Total	308	100 %	305	100 %	341	100 %

Nota: Informe corporativo de Gold Fields (2022).

Figura 1

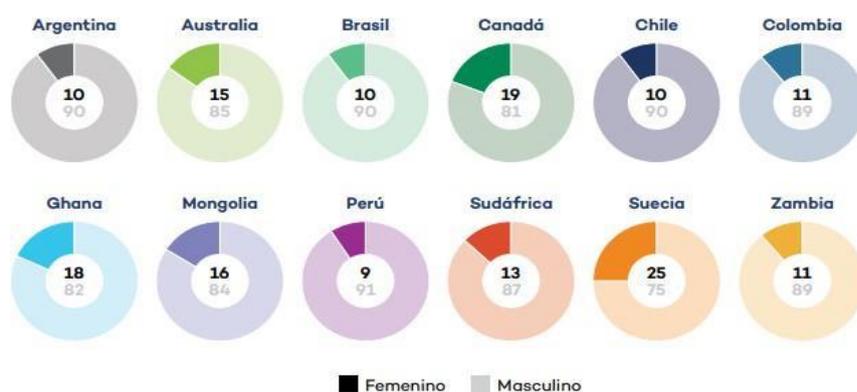
Participación Femenina en la Minería a nivel mundial



Nota: Estudio Mujer y Minería- Versión 6, Consejo de competencias mineras. INE-ICARE (2022).

Figura 2

Distribución de género de minería a gran escala



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018) salvo Australia, base de datos de la OIT del 2016 (IGF, 2022) y Ghana, base de datos de la OIT del 2017 (IGF, 2022) y los de Argentina provienen del sistema de información abierta a la comunidad sobre la actividad minera del 2021.

Evaluación Continua de la Equidad de género

En el contexto anteriormente detallado, la vicepresidenta de Recursos Humanos, realizó una identificación de áreas críticas respecto de la percepción de la equidad de género dentro de la industria minera, e hizo un análisis exhaustivo de las áreas de mejora y las potencialidades de Gold Fields.

Con este análisis numerosas iniciativas se desarrollaron con el objetivo de incrementar la participación femenina en la industria y promover el acceso equitativo al sector, pero aún la firma sabe que falta más para que persistan en el tiempo, desean que no sólo sean percibidas como actividades inspiracionales que emocionen, sino que transformen.

Protagonistas mineras: Un programa de empleabilidad y otras iniciativas robustas

Una de las iniciativas que hicieron, fue vincular los ideales con procesos inclusivos. Para ello la firma lanzó el programa “protagonistas mineras” un programa de prácticas para mujeres graduadas en carreras ligadas al sector minero. “Protagonistas mineras” fue un programa abierto, transparente y meritocrático. Una edición de este programa fue tan exitosa que contó con la participación de 7.074 postulantes de las diferentes regiones del Perú. Finalmente, se logró contar con 26 protagonistas en total que integraron las diversas áreas de Gold Fields en el Perú. A cada una de ellas se le asignó un mentor, con un plan de desarrollo específico enfocado en habilidades técnicas y blandas.

En la búsqueda de más respuestas y soluciones, el equipo de Cultura y Marca Empleadora, identificó que a pesar de que la participación de las mujeres en el mundo laboral ha aumentado significativamente, aquellas que deciden reintegrarse al campo laboral tras una pausa por maternidad enfrentan numerosos desafíos que pueden limitar su desarrollo profesional. Por ello crearon e implementaron el programa piloto “Mamá Talento”. Esta iniciativa pionera buscó empoderar a las parejas de los colaboradores de la empresa que habían realizado un descanso postnatal, permitiéndoles potenciar sus habilidades y competencias para reforzar su empleabilidad y fomentar el emprendimiento en diversos sectores.

Desafíos de género

La firma consiguió grandes resultados y aún con la creciente evolución del empoderamiento femenino en el mercado global, todavía identificaba brechas desde la industria en la participación de mujeres tanto en las jerarquías directivas, administrativas y de planta.

Así pues, el equipo analizó e identificó que se necesitaba un conjunto de acciones más estructurales, entre ellas hacer coincidir todo el despliegue de acciones, con la cultura laboral y la declaración de sus principios.

Un punto de resistencia y la desinformación

La resistencia y la desinformación jugaban un punto en contra en la lucha por el deseado cambio cultural. La firma debía comprometer a sus líderes con el propósito de lograr la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. En este contexto, el equipo de Cultura y Marca empleadora concluyó que tenía que desarrollar un plan de diversidad el cual se desarrolló con la identificación de un diagnóstico y la evaluación de los resultados. Era conveniente intervenir en un modelo de fortalecimiento de la diversidad junto con la implantación de un sistema de gestión con enfoque hacia el cambio, logrando un abordaje temático vinculado a la equidad de género, la inclusión, y la participación femenina del sector, con la finalidad de garantizar su bienestar en los campamentos mineros, y ayudar a la comunidad minera y a los pobladores de Cajamarca a prevenir la violencia de género.

Se necesitaba un cambio de *mindset*, pues en el pasado no se articulaban estas iniciativas como perspectivas que permitieran crear aliados con propósito en el ecosistema laboral.

Ante esta situación de transición, la alta dirección de la organización decidió realizar una campaña de comunicación a sus trabajadores. Fue necesario seguir un programa de concientización y lograr el cambio cultural deseado a partir de la formalización de la estrategia. No obstante, la desinformación y la renuencia de algunos colaboradores, ocasionaba desavenencias en este proceso de cambio cultural. Por ello, la firma decidió involucrar a los líderes en el compromiso con la prevención de riesgos en salud y seguridad laboral, el desarrollo de campañas de concientización para mitigar el acoso sexual y el hostigamiento laboral, así como también la realización de planes de desarrollo profesional y de capacitación dirigidos a los trabajadores y su comunidad. Hubo trabajo que se realizó para transformar el interior, y también había que lidiar con el exterior, por ejemplo, la tasa de incidencia en violencia de género era significativa en Cajamarca.

Debe saberse que el centro de operaciones del Proyecto Minero se encuentra en Cajamarca, ciudad que registra la tasa porcentual más alta en el Perú, de violencia contra la mujer. En el año 2021, registró una tasa porcentual de violencia de género de 85.6 % y en el año 2020 de 84.6 % (Tabla 2).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) indicó en un informe que entre el 2015 y 2020 Cajamarca y Cajabamba fueron las provincias con mayor índice de feminicidios. Asimismo, entre enero y setiembre del 2022, los 16 Centros “Emergencia Mujer” del departamento atendieron 2356 casos de violencia, mientras que el informe del compendio Estadístico de Cajamarca 2022, registra una tasa porcentual de violencia familiar de 85 % en el año 2020, y 84.6 % en el año 2021. Al conocer estos datos, Gold Fields firmó un convenio con el MIMP (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables) en el año 2019, para ejecutar acciones en conjunto en prevención de la violencia y el empoderamiento de mujeres en trabajo comunitario con el centro Emergencia de Mujer Bambamarca, para realizar talleres de sensibilización con organizaciones y colegios. El equipo de Cultura y Marca empleadora pensó en intervenir con un mayor alcance, y desarrolló un programa de intervención en equidad, diversidad y prevención de la violencia en compás de un microprograma radial llamado “El Ronderito Gold Fields”, una herramienta poderosa para influir y educar a la comunidad.

Tabla 2

Estadísticas de violencia de género 2020 --2021

CAJAMARCA: ESTADÍSTICAS DE VIOLENCIA FAMILIAR REGISTRADAS POR LA POLICIA NACIONAL DEL PERÚ, 2020 - 2021

Características	2020		2021	
	Absoluto	%	Absoluto	%
1. Denuncias registradas según sexo de la víctima	7 475	100,0	8 069	100,0
Hombre	1 077	14,4	1 240	15,4
Mujer	6 398	85,6	6 829	84,6
2. Frecuencia de la agresión	7 475	100,0	8 069	100,0
Por primera vez	4 285	57,3	5 085	63,0
Por segunda vez	1 881	25,2	1 756	21,8
Otro	1 309	17,5	1 228	15,2
3. Según tipo de violencia	7 475	100,0	8 069	100,0
Físico	3 820	51,1	3 580	44,4
Psicológico	3 030	40,5	3 741	46,4
Sexual	549	7,3	678	8,4
Otros	75	1,0	70	0,9
4. Según lugar del hecho	7 475	100,0	8 069	100,0
En su domicilio	5 453	72,9	6 158	76,3
En su centro de trabajo	332	4,4	283	3,5
En la calle	874	11,7	793	9,8
Otro lugar	816	10,9	835	10,3
5. según motivo de la agresión	7 475	100,0	8 069	100,0
Problemas conyugales	2 133	28,5	1 687	20,9
Problemas familiares	2 810	37,6	3 801	47,1
Problemas de alcoholismo	812	10,9	707	8,8
Problemas incompatibilidad de caracteres	651	8,7	388	4,8
Problemas económicos	278	3,7	277	3,4
Otros	791	10,6	1 209	15,0

Nota: Ministerio Público, Ministerio del Interior. Compendio Estadístico Cajamarca (2022).

Sobre la base de esa experiencia radial, durante la pandemia, se lanzó también el programa “Saber para Sanar”, que abordaba la salud mental y física, recibiendo una alta aceptación y participación comunitaria, lo que demostró el impacto positivo de estos esfuerzos en el soporte emocional de las comunidades.

Antecedente: Programa de Equidad y Creación del Comité ‘Equipo Motor’

En el pasado, ya el área de Cultura y Marca empleadora, se acercó a otros stakeholders, como antecedente al acercamiento radial. Fue en el año 2018, que Gold Fields lanzó el programa “Corriente de Equidad de Género” que buscó impactar directamente en tres sectores clave: el personal interno, los contratistas y la comunidad en general. Como parte de este programa, se estableció el comité “Equipo Motor”, compuesto por miembros de diversos niveles jerárquicos y generacionales, con la finalidad de ser parte del diagnóstico participativo.

El área de Cultura y Marca empleadora, se dio cuenta que todo debía medirse, e implementó el diagnóstico ELSA (Espacios Laborales Sin Acoso), enfocado en el hostigamiento sexual el cual se inició en el año 2018 y se replicó hasta el año 2021.

Este incluyó una encuesta digital desarrollada por GenderLab con el apoyo y financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, diseñada para prevenir y abordar el acoso sexual en el trabajo. En año 2021 se realizó un diagnóstico de diversidad y equidad. Posteriormente, en el año 2022, se desarrolló un estudio corporativo de espacios respetuosos con la consultora Elizabeth Broderick. Los resultados de este y de otros estudios contratados abrieron al equipo de Cultura y Marca empleadora, la oportunidad de trabajar directamente en el “rompimiento” de estereotipos de manera muy abierta en distintos procesos de recursos humanos.

Rompiendo con los estereotipos en los procesos del talento

Como parte de los diagnósticos realizados, Gold Fields revisó sus políticas de reclutamiento y selección para asegurar procesos inclusivos. Durante los procesos de reclutamiento se evaluó realizar convocatorias con lenguaje inclusivo, y en el proceso de entrevistas se presentaron ternas mixtas de candidatos con un panel de entrevistadores mixtos. Asimismo, se realizaron capacitaciones de sesgos inconscientes para todo el personal y en específico para el área de Cultura y Marca empleadora. En esta instancia los líderes recibieron capacitación en entrevistas sin sesgos y con enfoque en diversidad e inclusión. Con estas acciones y el lanzamiento del mencionado programa “Protagonistas mineras” enfocado en el desarrollo de prácticas profesionales en la “Carrera de Ciencias de la tierra”, los líderes visibilizaron la participación del talento femenino en el sector minero, lo cual fue un punto de influencia en el diseño del nuevo perfil del puesto.

En simultáneo para facilitar el despliegue de la estrategia de inclusión y diversidad en su ecosistema organizacional, Gold Fields desarrolló varias herramientas metodológicas clave como manuales de capacitación que incluyen una guía práctica de lenguaje inclusivo y un manual para guiar entrevistas sin sesgos, junto a una nueva versión de políticas para asegurar que reflejen los compromisos de la empresa.

Así pues, con estos cambios la transformación cultural surgió con fuerza en la organización. La empresa, entonces, exploró formas de potenciar la transformación cultural a través de un planeamiento estratégico cuidadoso.

Este esfuerzo incluyó la creación de un propósito definido que guía la implementación de políticas destinadas a mejorar la inclusión, el ambiente laboral y las oportunidades equitativas para todos los grupos de interés de la organización.

Adaptación y transformación organizacional

La transformación organizacional en Gold Fields comenzó abordando tanto los procesos como las personas. Para ellos siguió incentivando programas con públicos variados, como el Programa #BastaYa!: Dirigido a contratistas el cual incluye foros Regionales de Cultura y espacios para compartir conocimientos y buenas prácticas con proveedores y empresas contratistas en Perú y Chile, reforzando la cultura de respeto y seguridad.

Debía complementarse estos esfuerzos de adaptación, también con expresiones físicas de la nueva cultura, porque las instalaciones, especialmente en las minas, tienden a no ser propicias para las trabajadoras. Los establecimientos y los equipamientos en muchos casos no estaban adaptados a las necesidades del staff femenino. Así, la firma identificó necesidades particulares de las mujeres en el campamento minero, llevando a cabo mejoras significativas, como la creación de un módulo de habitaciones exclusivo para mujeres. Así como estos cambios físicos, las iniciativas fueron integradas en los procesos, como el de inducción general que incluía un capítulo de prevención del hostigamiento sexual, alcanzando a más de 17,000 personas, incluyendo personal de Gold Fields, contratistas, proveedores y otros invitados.

Muchos logros alcanzados, mas no el final de ellos

Como resultado, en la décima edición del concurso promovido por el MTPE (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo) denominado “Buenas Prácticas laborales”, la firma logró los mayores puntajes en cuatro subcategorías: 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.

También recibió la certificación, en la categoría oro, “Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación hacia la Mujer” del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) por su gran aporte como empresa en la promoción de espacios libres de violencia y discriminación contra la mujer dentro de la empresa y en la sociedad. Además, el índice mundial de Equidad de Género de Bloomberg, posicionó a la firma como una empresa empleadora que apuesta por la equidad de género, ya que su inclusión en el índice refuerza la determinación de crear una cultura inclusiva, en la que se valore la diversidad, y eso debe mantenerse o mejorarse; y desde el año 2019, Gold Fields ha sido incluido en el Índice de Igualdad de Género (GEI, por sus siglas en inglés) de Bloomberg al cual postulan 418 empresas en todo el mundo. A pesar de ello, la firma debe seguir ofreciendo un sólido plan de desarrollo de carrera para cumplir con el objetivo de lograr el 30% de participación de mujeres en su fuerza laboral.

El presente y el futuro

A la luz de los logros y los avances, en el contexto de un esfuerzo continuo por cambiar los paradigmas sobre la equidad y la inclusión tanto al interior de la organización como en el entorno, la comunidad y los stakeholders, el desafío de seguir avanzando sigue más presente que antes. El equipo de Cultura y Marca empleadora, en los últimos años ha logrado cambios relevantes, sin embargo, las preguntas subsisten: ¿cómo lograr una transformación cultural para poder operar en el contexto local a largo plazo? El año vuela, y hay que apurarse. Sobre la vicepresidenta de Recursos Humanos - Las Américas, Verónica Valderrama, y sobre su equipo exitoso de Recursos Humanos recaen las preguntas: ¿Cómo hacer para que los programas y acciones desplegadas sean sostenibles y transformacionales? Los directivos consideran que sus pilares estratégicos, son y seguirán siendo las columnas de un desarrollo organizacional sostenido para lograr el cambio ¿será así?

NOTAS PEDAGÓGICAS

Resumen

Gold Fields, una empresa minera global, enfrenta el desafío de integrar la equidad de género y el talento femenino en una industria “dominada” tradicionalmente por hombres. A través de diversas iniciativas y programas, la compañía busca fomentar una transformación cultural significativa que promueva la inclusión, la equidad de género y el bienestar de sus trabajadores. Este caso se centra en las estrategias y desafíos de Gold Fields en Perú, particularmente en su unidad minera Cerro Corona, y explora cómo la empresa puede lograr sus objetivos de inclusión y sostenibilidad al 2030.

Asignaturas y Públicos Recomendados

Se aconseja el uso de este caso en asignaturas como: Gestión de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Gestión de la Diversidad e Inclusión, Gestión del cambio, etc. Se sugiere su uso en estudiantes de pregrado y/o postgrado de carreras de ciencias empresariales y/o económicas, o específicamente de administración o ingeniería industrial o de negocios.

Objetivos de aprendizaje general

- Lograr que el estudiante sea capaz de diseñar un proceso de cambio organizacional y un proceso de la gestión del cambio cultural (transformación cultural) en un contexto de desafíos organizacionales, estratégicos y éticos exigentes.

Objetivos de aprendizaje específicos

- Al finalizar, el estudiante será capaz de diseñar un proceso de cambio organizacional.
- Al finalizar el caso, el estudiante aprenderá sobre los pasos y consideraciones que debe tener en cuenta para un proceso de gestión del cambio cultural.
- Los estudiantes, al finalizar, estarán en la capacidad de comprender lo que supone la gestión de la diversidad, la equidad de género y la inclusión.

Plan de clases, preguntas, estrategia de discusión, posibles respuestas, plan de pizarrón (110 minutos).

Dependiendo del uso particular del curso, se puede enfocar en uno o ambos de los siguientes abordajes:

- a) Explorar los retos del proceso de cambio organizacional, así como sus etapas y componentes, o específicamente de la gestión de cambio cultural.
- b) Examinar la gestión de la diversidad, la equidad de género y la inclusión.

Tabla resumen del plan de clase (se desarrolla en 110 minutos)

Tiempo (minutos)	Actividad	Detalles
0 – 5 Paso 0	Introducción al Caso	Antes del inicio de la discusión el profesor muestra el video de “Protagonistas mineras 2021, primera promoción” https://www.youtube.com/watch?v=gJRTCjCAD0w Luego de ello presenta un resumen del caso de Gold Fields y los objetivos de la sesión.
5 - 20' Paso 1	Lectura y Discusión en Grupos Pequeños	Dividir a los estudiantes en grupos y permitirles discutir el caso y sus perspectivas. Cada grupo debe identificar los desafíos y proponer posibles soluciones.
20 – 40 Paso 2	Presentaciones Grupales	Cada grupo presenta sus conclusiones y propuestas al resto de la clase (5 minutos por grupo aproximadamente).
40 – 70 Paso 3	Debate Abierto - Estrategias para la gestión del cambio organizacional	El profesor utiliza un video que facilita una discusión abierta sobre las presentaciones, destacando puntos clave y áreas de acuerdo o discrepancia. Se usa una entrevista a Verónica Valderrama, Vicepresidenta de Recursos Humanos de Gold Fields. https://www.youtube.com/watch?v=BQFbLA7_fnQ&t=77s
	Preguntas y Respuestas – respecto del cambio organizacional	Desplegar las preguntas sugeridas en este documento. Se utiliza el modelo de John Kotter como referencia.
	Debate Abierto - Gestión del Cambio Cultural	Continuar la discusión sobre la implementación de cambios culturales, centrandose en las teorías de Lewin y la curva de Kübler-Ross.
	Preguntas y Respuestas - Gestión del Cambio Cultural	Desplegar las preguntas sugeridas en este documento.
70 – 100 Paso 4	Debate Abierto - Gestión de la Diversidad, Equidad de Género e inclusión	Facilitar una discusión sobre las políticas de diversidad, equidad de género, e inclusión usando ejemplos del caso.

	Preguntas y Respuestas - Gestión de la Diversidad, Equidad de Género e inclusión	Continuar la discusión sobre la gestión de la diversidad, la equidad, y la inclusión. Se utilizan las ideas seminales de Blake y Cox sobre diversidad cultural. Desplegar las preguntas sugeridas en este documento
100- 110 Paso 5	Síntesis y Reflexión	Resumir los puntos principales discutidos durante la clase y reflexionar sobre las lecciones aprendidas.
	Conclusión y Cierre	Concluir la sesión con una breve recapitulación y agradecer la participación de los estudiantes.

Despliegue del Plan de clase

Paso 0: Introducción al caso. El profesor presenta el caso en clase pidiendo a los estudiantes que retrocedan imaginariamente al 2021. Se asiste a un video.

Paso 1 y 2: El profesor dispone de tiempo para la lectura y discusión en grupos pequeños y organiza las exposiciones grupales. Recorre los grupos e incentiva.

Paso 3: Se inicia el debate abierto y las preguntas respecto de la gestión del cambio organizacional. El profesor utiliza un video y plantea las siguientes preguntas:

Pregunta 1: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Gold Fields en su proceso de cambio organizacional?

Respuesta esperada: Gold Fields enfrenta desafíos como la resistencia al cambio cultural entre su personal, los sesgos de género profundamente arraigados, y la necesidad de implementar políticas inclusivas efectivas. Por ejemplo, la empresa tuvo que abordar la baja participación femenina en roles operativos, como se menciona en la participación femenina del 25.4% al cierre de un periodo. El profesor presenta la necesidad de analizar el contexto, e identificar los puntos de “dolor” y los objetivos deseados antes de iniciar un proceso de cambio organizacional.

Pregunta 2: ¿Cuáles son los pasos o etapas que ha ejecutado Gold Fields en este proceso de cambio organizacional? ¿Hay alguna forma de hacer que asegure la sostenibilidad del cambio en el tiempo?

Respuesta esperada: Se introduce en la clase sobre los pasos del Modelo de 8 Pasos para la Gestión del Cambio de John Kotter, mientras se recogen las ideas de los estudiantes y se hace un “match” entre lo que manifiestan y los pasos de Kotter. Se aclara que para que el cambio trascienda en el tiempo además de los programas y acciones desplegadas, deben estar todas estas sustentadas en creencias profundas en la organización.

Pregunta 3: ¿Cómo puede Gold Fields medir el éxito de sus iniciativas de cambio organizacional?

Respuesta esperada: Gold Fields puede medir el éxito mediante KPI's como el aumento en la participación femenina en roles de liderazgo y operativos, y la percepción de inclusión y respeto en el lugar de trabajo, evaluada a través de encuestas de clima organizacional. Por ejemplo, el incremento del 13% en 2017 al 28% en la participación femenina en Cerro Corona. El profesor incorpora en la discusión que todo proceso de cambio debe partir de una situación actual, hacia una situación deseada, que permite identificar los “gaps” o las “brechas” y luego así poder evaluar, diseñar e implementar las acciones de cambio. Se destaca que lo que no se puede medir o evaluar, no se puede cambiar. Se explica que un modelo famoso para comprender el cambio es el modelo de cambio de Lewin. Se explica el modelo de Lewin por parte del profesor.

Se continua con el debate abierto respecto de la Gestión del Cambio Cultural. Se espera aprender cómo aplicar gestión del cambio en el contexto de una organización minera.

Pregunta 4: Una vez explicado el modelo de Lewin, ¿qué elementos del Modelo de Cambio de Lewin son aplicables en el caso de Gold Fields?

Respuesta esperada: En el caso de Gold Fields, descongelar implica sensibilizar sobre la importancia de la equidad de género, cambiar a través de la implementación de nuevas políticas y prácticas, y recongelar consolidando estas prácticas en la cultura organizacional. La creación del comité “Equipo Motor” es un ejemplo de este proceso.

El profesor explica cómo se puede entender el cambio gracias a la curva de cambio de Kübler-Ross.

Pregunta 5: Una vez explicada la curva, el profesor pregunta ¿cómo puede Gold Fields utilizar la teoría de la curva de cambio de Kübler-Ross en su proceso de cambio? ¿Cómo hacer para que el cambio dure en el tiempo?

Respuesta esperada: Se puede usar anticipando las etapas emocionales de los empleados durante el cambio (negación, ira, negociación, depresión y aceptación) y proporcionar apoyo adecuado, como el programa piloto “Mamá Talento” que ayuda a las mujeres a reintegrarse al campo laboral tras una pausa por maternidad. Puede perdurar en el tiempo si se monitorea y siempre se anticipa a las etapas emocionales.

Paso 4: Debate abierto sobre gestión de la diversidad, equidad de género e inclusión.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los componentes clave de una política efectiva de equidad de género o de diversidad y/o inclusión en Gold Fields? ¿Es acaso todo lo mismo?

Respuesta esperada: Los componentes claves fueron la igualdad de oportunidades en contratación y promoción, políticas contra el acoso y la discriminación, y programas de desarrollo profesional para mujeres. El profesor explica las diferencias y semejanzas entre diversidad, equidad de género e inclusión y presenta el famoso estudio de Cox y Blake (1991) sobre diversidad cultural.

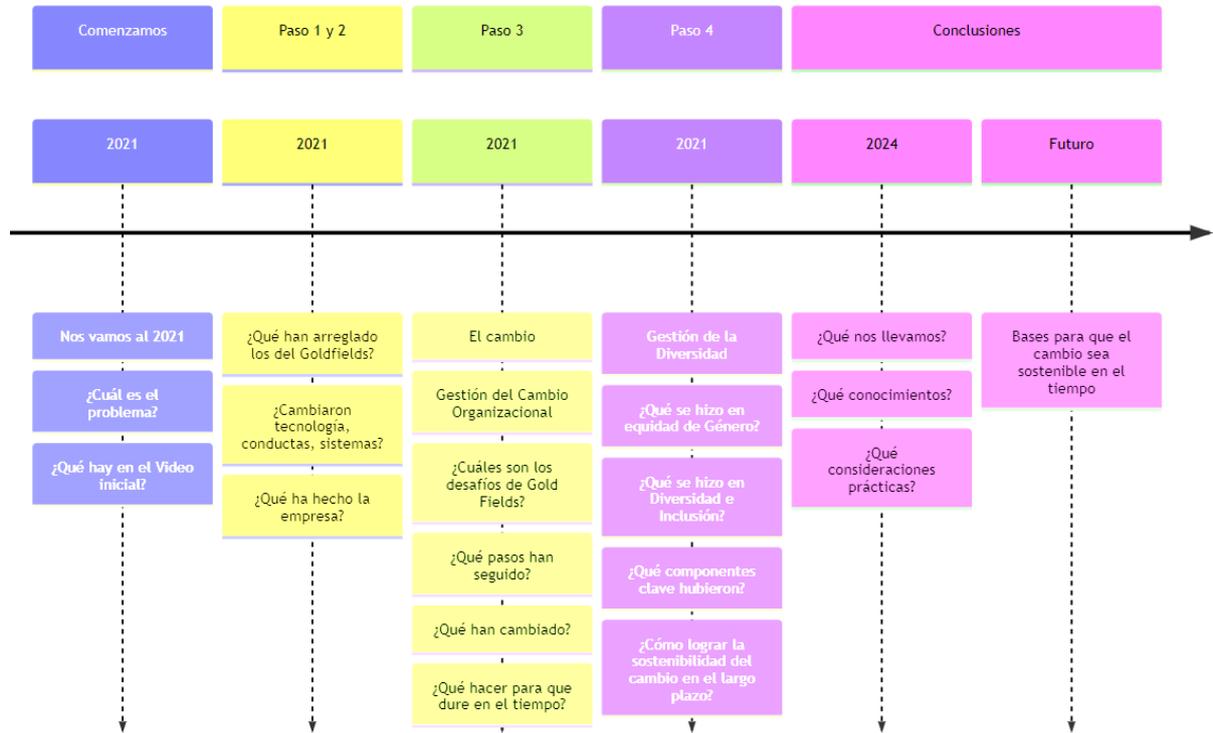
Pregunta 7: ¿Cómo puede Gold Fields asegurar que la diversidad, la equidad y la inclusión dure en el tiempo?

Respuesta esperada: Puede asegurar los cambios en el tiempo, mediante una transformación y afirmación de base en los pilares del negocio, en sus propósitos, objetivos, valores, conductas esperadas, estilo de liderazgo, etc.

Paso 5: Síntesis, Reflexión y Cierre.

Plan de Pizarra

Caso Goldfields



REFERENCIAS

- CooperAcción. (2023). Los Indicadores económicos y la minería. *Actualidad Minera en el Perú*. (288), 14. <https://cooperacion.org.pe/wpcontent/uploads/2023/06/BOLETIN-AMP- JUNIO-2023.pdf>
- Dessler (2011). *Administración de los Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación.
- Gestión.pe (s.f.). *Gold Fields y la extensión de Cerro Corona en medio de opciones de compra*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mineria-gold-fields-cerro-corona-oro-gold-fields-y-la-extension-de-cerro-corona-en-medio-de-opciones-de-compra-noticia/>
- Gold Fields (s.f.). *Nuestras políticas corporativas*. Recuperado el 26 de febrero del 2024, de <https://www.goldfields.com.pe/somos-gobierno-corporativo-politicas/>
- Gold Fields(s.f.).*Sostenibilidad*. Recuperado el 26 de enero del 2024 de <https://www.goldfields.com.pe/gestion-social-final/>
- Gold Fields (s.f.). *Gold Fields presenta microprograma radial de salud saber para sanar*. <https://www.goldfields.com.pe/noticias/gold-fields-presenta-microprograma-radial-de-salud-saber-para-sanar/>
- Gold Fields. (s.f.). *Gold Fields gana premio especial de buenas prácticas laborales a la responsabilidad social*, Lima. Recuperado el 23 de febrero del 2024, de <https://www.goldfields.com.pe/noticias/gold-fields-gana-premio-especial-de-buenas-practicas-laborales-a-la-responsabilidad-social/>
- ICARE (2023). *6° Estudio Mujer en Minería. Principales resultados*. https://accionempresas.cl/content/uploads/Mujer-en-Mineria-2023_Resumen-Ejecutivo_compressed.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e informática - INEI. (2022). *Violencia de género*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/violencia-de-genero-7921/>

Instituto Nacional de Estadística e informática – INEI (2022). *Compendio Estadístico*
<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4132216-compendio-estadistico-cajamarca-2022>

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres*
Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género. ACT/EMP Oficina de
Actividades con los Empleadores, Costa Rica. Recuperado el 23 de febrero del 2024,
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_548651.pdf

Osinergmin (2023). *Informe mensual de Energía y Minería.*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4302698/2023.03.15%20Informe%20Mensual%20de%20Energ%C3%ADa%20y%20Miner%C3%ADa.pdf?v=1679439049>

Rumbo Minero Internacional. (s.f.). *Gold Fields forma parte de las 230 empresas más comprometidas con la equidad de género*, Lima.

<https://www.rumbominero.com/peru/noticias/actualidad-empresarial/gold-fields-forma-parte-de-las-230-empresas-mas-comprometidas-con-la-equidad-de-genero/>

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 30 (131), 162-171. Extraído de Elsevier el 20 de Febrero del 2024.

US Geological Survey (2024). *Mineral Commodity Summaries.*
<https://doi.org/10.3133/mcs2024>

ANEXOS

PILARES ESTRATÉGICOS

Pilar 1: Maximizar el potencial de nuestros activos actuales por medio de las personas y la innovación; *Pilar 2:* Consolidar nuestro compromiso de primer orden en materia de ESG; *Pilar 3:* Hacer crecer el valor y la calidad de nuestra cartera de activos.

VISIÓN

Su visión es ser la empresa minera aurífera más reconocida por generar un valor superior sostenible.

VALORES



Seguridad



Responsabilidad



Integridad



Innovación



Respeto



Cumplimiento colaborativo

Nota: Informe corporativo de Gold Fields (2022).

PROPÓSITO

Su propósito es responder a un compromiso por dejar un legado para los grupos de interés y crear valor que perdure más allá de la minería.

FILOSOFÍA

La declaración de sus principios se erige desde las acciones de la cultura organizacional y describen la identidad organizacional a partir de la frase: “Las personas son el alma del negocio” con el objetivo de fomentar el bienestar, logrando ser agentes de cambio para la sociedad e impactando de manera positiva en el ámbito familiar. La firma se reconoce como agente estratégico local para el desarrollo sostenible de las comunidades, ejerciendo un rol activo en el desarrollo económico y el bienestar social de las comunidades de influencia. Las empresas mineras y las no mineras recurren a Gold Fields con la finalidad de aprender de sus buenas prácticas, y ello ha revalidado su modelo institucional. Así también la empresa define su responsabilidad social en el marco de los compromisos con el impacto ambiental.

POLÍTICAS CORPORATIVAS

Las políticas y lineamientos derivados de ellas se enmarcan en las acciones individuales y colectivas que dirigen la organización, por lo que la firma establece las siguientes políticas:

- Políticas de diversidad del grupo.
- Política de Hostigamiento Sexual del grupo
- Política Corporativa de Diversidad, Equidad, Inclusión y Pertenencia.
- Política Corporativa de Espacios Respetuosos.

- Políticas de tratamiento de datos personales.
- Políticas de cambio climático.
- Políticas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo.
- Políticas de declaración regional de derechos humanos para las Américas.
- Políticas de antisoborno y anticorrupción.
- Políticas de relación y compromiso con los grupos de interés.
- Políticas de desarrollo sostenible.
- Políticas de lavado de activos.
- Políticas de tráfico de influencias y financiamiento del terrorismo.
- Código de conducta.
- Política de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual.
- Procedimiento de Investigación y Sanción del Hostigamiento Sexual.
- Procedimiento de Conformación del Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual.