



Nuestra gente constituye un grupo de interés clave, de manera tal que es imperativo que contemos con un lugar de trabajo sustentable. La Compañía trabaja arduamente para crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan orgullosos de trabajar con Endeavour, tengan un sentido de pertenencia y, por lo tanto, actúen como propietarios y sean responsables de sus propios resultados.

Lorena Aguilar, Directora de Recursos Humanos

Nuestra Gente

TEMAS MATERIALES EN ESTA SECCIÓN

[Página 40 Empleo y cultura](#)

[Página 43 Capacitación y desarrollo](#)

[Página 46 Remuneración y prestaciones](#)

Empleo y Cultura

Nuestra meta es fomentar un ambiente laboral en el que se valore y respete a la gente, en el que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la Compañía y se sientan inspiradas para dar lo mejor de sí.



Alineación con los ODS

POR QUÉ ES IMPORTANTE

Nuestros grupos de interés esperan que contemos con personal motivado, ético y responsable. Para ello es esencial que reclutemos y retengamos a gente de alta calidad que difunda nuestra cultura y, al mismo tiempo, comparta y refleje nuestros valores en las comunidades mexicanas en las que operamos.

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN

Política de Puertas Abiertas



Tenemos el compromiso de ayudar a nuestros empleados a moldear una cultura positiva en su lugar de trabajo; mediante la promoción de una "política de puertas abiertas", buscamos su retroalimentación sobre diversos temas; asimismo, recibimos y atendemos quejas, inquietudes y sugerencias de tipo laboral a través de nuestro mecanismo interno de quejas para empleados y contratistas.

Diversidad e Inclusión



Tanto la diversidad como la inclusión y la igualdad de oportunidades son principios esenciales para nosotros, por lo que nos esforzamos por mejorar la representación de hombres y mujeres en nuestra plantilla laboral. Creemos que una fuerza de trabajo diversa ofrece una gran variedad de habilidades, experiencias e ideas para mantener la solidez y promueva el progreso de nuestra empresa.

Contratación Local



Damos prioridad a la contratación local y a la capacitación de las personas de las comunidades aledañas a nuestras minas, lo cual nos ayuda a construir nuestra bolsa de talento en minería, fortalecer la comunidad y las relaciones laborales, así como crear beneficios económicos para la población circundante.

Libertad de Asociación



Respaldamos la libertad de asociación y tenemos contratos colectivos de trabajo con dos sindicatos: uno en El Cubo y otro en Guanaceví, Bolañitos y El Compas. Tenemos relaciones positivas con ambos sindicatos y hemos podido negociar renovaciones de contratos mediante una colaboración efectiva.

Condiciones Laborales



Respetamos las normas laborales nacionales e internacionales que brindan protección y garantizan derechos básicos para todos, lo cual incluye nuestro compromiso de proveer buenas condiciones de trabajo, incluyendo instalaciones adecuadas y prestaciones competitivas.

Tres de nuestras minas se ubican dentro de comunidades o cerca de las mismas, de manera tal que los trabajadores pueden regresar a sus hogares al terminar sus turnos. Dado que Guanaceví es una ubicación remota, los trabajadores que no son de la comunidad pueden vivir en un campamento dentro del sitio. A fin de que los empleados estén cómodos durante su estadía en nuestro campamento, nos esforzamos por brindar buenas condiciones de vida, tales como comedores, gimnasio y servicios de limpieza.

Damos prioridad a la contratación local proveniente de las comunidades aledañas a nuestras minas

DESEMPEÑO EN 2018

- ▶ Los trabajadores y la administración participaron en entrevistas y un taller para revisar nuestras competencias y valores fundamentales de la empresa. Este importante ejercicio nos ayudó a confirmar los principios únicos y perdurables que encarnan la cultura de Endeavour y guían la conducta colectiva de nuestra gente. Planeamos lanzar el conjunto actualizado de valores y competencias en la primavera de 2019.
- ▶ Los gerentes regionales de nuestras operaciones mexicanas se reunieron para una sesión de planeación con el fin de compartir ideas, alinear esfuerzos y fijar objetivos.
- ▶ Se lanzó nuestro programa de gestión de talento destinado a identificar los puestos críticos en Operaciones. Asimismo, iniciamos "planes de desarrollo individual" para ejecutivos clave en México, el cual incluye actividades como evaluaciones, sesiones de mentoría, capacitación en competencias directivas y asignaciones laborales, lo cual pretende desarrollar habilidades de liderazgo.
- ▶ Se inició la implementación de una plataforma de software de recursos humanos a fin de ayudarnos a administrar y dar seguimiento de mejor forma a las actividades de recursos humanos, tales como publicación de ofertas laborales, entrevistas y contratación, administración de prestaciones, evaluaciones de desempeño, capacitación y programación de vacaciones. El nuevo sistema nos brindará información en tiempo real, dará soporte a nuestro proceso de toma de decisiones y nos permitirá dar seguimiento a indicadores clave de desempeño (tales como rotación y ausentismo) de una manera más exacta.
- ▶ Se dio empleo a 1,601 personas (cifra a diciembre de 2018), lo que representa una ligera disminución respecto a los 1,624 empleados del año anterior, lo cual se atribuye en gran medida a la reducción de personal en nuestra mina El Cubo, aunque este recorte se compensó parcialmente con el crecimiento de la plantilla laboral en nuestro proyecto El Compas, que pasó de 26 a 110 empleados en 2018.
- ▶ El número de contratistas fue de 1,080 personas en México, una baja respecto a los 1,155 de 2017. Los contratistas estuvieron involucrados principalmente en el nuevo desarrollo de las minas, así como en trabajos de ingeniería civil.

humanos a fin de ayudarnos a administrar y dar seguimiento de mejor forma a las actividades de recursos humanos, tales como publicación de ofertas laborales, entrevistas y contratación, administración de prestaciones, evaluaciones de desempeño, capacitación y programación de vacaciones. El nuevo sistema nos brindará información en tiempo real, dará soporte a nuestro proceso de toma de decisiones y nos permitirá dar seguimiento a indicadores clave de desempeño (tales como rotación y ausentismo) de una manera más exacta.

- ▶ Se logró una disminución del 8% en la rotación (tanto voluntaria como involuntaria), al pasar de 23.2% en 2017 a 21.3% en 2018, lo que marca el tercer año consecutivo de reducciones. De igual forma, en años pasados hemos disminuido el ausentismo, pasando de 2.52% en 2017 a 2.31% en 2018. Consideramos que estas tendencias positivas son reflejo del creciente compromiso de los empleados.
- ▶ En 2018, no experimentamos huelgas, cierres ni paros laborales en nuestros sitios. Aproximadamente el 73% de nuestra plantilla laboral estuvo representada por sindicatos, en comparación con el 75% del año anterior.
- ▶ Mantuvimos nuestra representación de mujeres en 11%. Nuestra cantidad de hombres y mujeres sigue siendo inferior a los promedios internacionales para operaciones mineras, aunque esto no es algo inusual en Latinoamérica o en las minas de tipo subterráneo. La mayoría de nuestras empleadas trabajan en operaciones de superficie y puestos administrativos.

↓ 8% de disminución en la tasa de rotación



Atendiendo los Problemas de Empleados

En 2018 recibimos 123 quejas de empleados y contratistas a través de nuestro mecanismo interno de quejas, un aumento respecto a los 88 del año anterior. Pese a que ha aumentado el uso de este canal de retroalimentación, no está generando los resultados de participación que estábamos esperando.

Los temas más recurrentes que se han planteado se relacionan con cuestiones administrativas sencillas o de procedimientos, representando alrededor de un tercio de todas las quejas. Hemos detectado que las quejas verdaderamente relevantes se canalizan únicamente a través de los gerentes locales en virtud de que los empleados se sienten más cómodos abordando temas laborales a través de discusiones individuales. Como resultado, dichos temas no están siendo capturados en el mecanismo de quejas.

Estamos evaluando formas para mejorar el uso del mecanismo, incluyendo la generación de una mayor concientización, así como explorando otros medios de recopilar retroalimentación proveniente de los empleados, de tal manera que podamos entender y responder a la problemática de una manera proactiva.

Quejas de empleados en 2018

- Cuestiones administrativas (36): Se relacionan con solicitudes de trabajadores o aclaraciones sobre procedimientos.
- Inquietudes respecto a seguridad (25): Incluyen la falta de ventilación en algunos lugares, periodos para detonaciones, alta humedad y trabajo en áreas que anteriormente se habían clasificado como de alto riesgo.

- Asignaciones laborales (21): Incluyen inquietudes acerca de remuneración relativa a distintas asignaciones de trabajo.
- Cuestiones relacionadas con materiales (17): Incluyen herramientas que no estaban disponibles o equipo que estaban limitados o a un área mientras otros lo necesitaban.
- Pagos (16): Incluyen aclaraciones acerca de la falta de pago de días extra laborados, bonos u otros temas que involucran un pago al trabajador

Capacitación y Desarrollo

POR QUÉ ES IMPORTANTE

Una mano de obra altamente calificada y motivada es esencial para el éxito de nuestro negocio; es por ello que enfatizamos la importancia de encontrar a las personas adecuadas e invertimos en su capacitación y desarrollo.

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN

Valoramos a nuestra gente e invertimos en el desarrollo de sus capacidades. Los empleados reciben capacitación continua para llevar a cabo sus trabajos de manera eficaz y segura, centrándonos, por nuestra parte, en mejorar y certificar las habilidades funcionales. Nuestro Coordinador Regional de Capacitación supervisa los programas de entrenamiento para cada uno de los cuatro sitios en operación, con la meta a largo plazo de incrementar en su conjunto los paquetes de competencias, niveles de certificación y capacitación en habilidades laborales perdurables.

Programa de Inducción

Todo nuevo empleado y contratista participa en un programa de inducción de tres días en el cual recibe capacitación sobre: la visión, misión y políticas de Endeavour, incluyendo nuestro Código de Conducta y Ética; nuestro enfoque sobre seguridad en el lugar de trabajo; representación y relaciones sindicales; y responsabilidad social y ambiental. Se ofrece capacitación similar a los consultores y visitantes de los distintos sitios. En 2019 se introducirá un conjunto actualizado de valores fundamentales, mismo que se incorporará al proceso de inducción y capacitación.

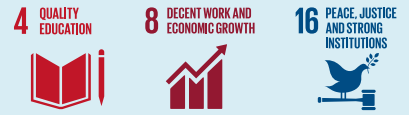
Oportunidades de Desarrollo

Ofrecemos oportunidades de desarrollo personal y profesional, incluyendo apoyo en financiamiento para aprendizaje externo. Nuestro programa de capacitación a nivel compañía se basa en tres temas estratégicos:

- Gente: Fomenta el desarrollo de "habilidades interpersonales" no técnicas; por ejemplo, integración de equipos de trabajo y habilidades de liderazgo.
- Producción: Se enfoca en el desarrollo de capacidades técnicas y en dominar los procesos operativos.
- Seguridad: Se centra en el desarrollo de altos estándares y una mejora continua para nuestra cultura de seguridad, la capacidad para responder ante emergencias y el cumplimiento con las leyes mexicanas en materia de seguridad.

Evaluación de Desempeño

Como parte del proceso de evaluación anual de desempeño, los empleados y sus supervisores directos trabajan juntos para revisar los resultados de desempeño, lo cual tiene un impacto sobre la compensación del empleado, y establece objetivos personales para el siguiente año. La Alta Dirección también está involucrada en el proceso para garantizar que nuestros objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo específico (SMART, por sus siglas en inglés), al mismo tiempo que la gente adquiere un sentido de pertenencia de sus metas y desempeño. Asimismo, se otorgan bonos a los gerentes en función de tres aspectos: los objetivos de la empresa, los del sitio y los personales.



Alineación con los ODS



PANORAMA DE LA PLANTILLA LABORAL EN 2018



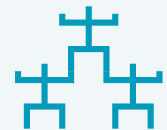
1,601
Empleados



1,080
Contratistas



99%
del personal en los sitios
proviene de México



73%
son Empleados
Sindicalizados



11%
son Mujeres



85%
de la Alta Dirección
proviene de México

ORIGEN DE LOS EMPLEADOS



- 1 Indígena
- 13 Internacionales
- 191 Proviene del País en el que opera la Mina
- 718 Proviene del Estado en el que opera la Mina
- 678 Proviene de las Comunidades Aledañas.

PRIORIDADES 2019

- Disminuir la tasa de rotación en 10%
- Atraer y retener el talento necesario a tiempo para Terronera y otras operaciones
- Implementar y desplegar los valores y competencias desarrollados por la Compañía
- Implementar y desplegar el software de recursos humanos (E-Talent)



Endeavour es galardonada con un Premio a la Capacitación



El Foro Internacional de Capacitación y Educación Minera es un foro especializado de capacitación en México que reúne a varias instituciones académicas de mucho prestigio en el país, a la Cámara Minera de México, al Gobierno del Estado de Zacatecas a través de su Secretaría de Economía, así como diversas compañías mineras.

En la edición 2018, la cual tuvo lugar en Zacatecas, Endeavour recibió el premio “Mérito a la Educación Minera en México”, por la excelencia demostrada en el aprendizaje y desarrollo de sus empleados. Este codiciado reconocimiento da testimonio del trabajo que hemos llevado a cabo en los últimos años para mejorar nuestro programa de capacitación.

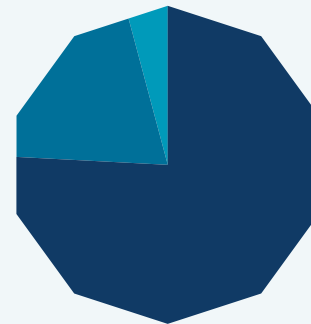


Nuestro programa de capacitación se enfoca en ofrecer oportunidades de desarrollo para que los empleados destaquen en su trabajo

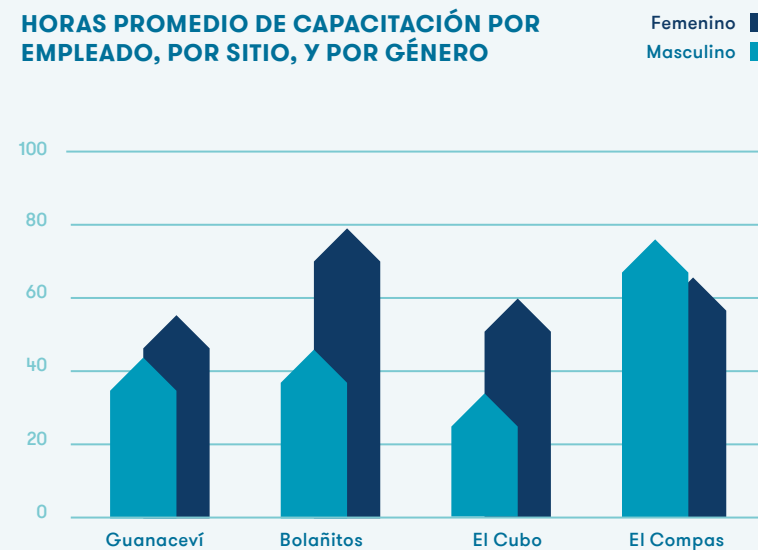
DESEMPEÑO EN 2018

- ▶ Se impartieron 119,611 horas de capacitación, un alza respecto a las 100,664 de 2017. En promedio, cada uno de nuestros empleados recibió 54 horas de capacitación (en nuestras tres categorías de gente, producción y seguridad), lo que supera nuestra meta de 50 horas.
- ▶ Impartimos un promedio de 34 horas de capacitación por contratista, un aumento de 32% respecto a las 23 horas de 2017.
- ▶ Se apoyó a 60 trabajadores mexicanos para que obtuvieran el certificado de habilidades que otorga la Secretaría del Trabajo. Este programa reconoce las habilidades que la gente ha desarrollado a través de la experiencia práctica sin importar que no cuenten con una educación formal. Se trata del grupo más grande en los últimos años, la mayoría de los integrantes proviene de Guanaceví, donde el programa se lanzó en 2018.
- ▶ Se recibió el reconocimiento “Mérito en la educación minera en México” por nuestros esfuerzos de capacitación (véase el recuadro de la derecha).

TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN



HORAS PROMEDIO DE CAPACITACIÓN POR EMPLEADO, POR SITIO, Y POR GÉNERO



En promedio, cada uno de nuestros empleados recibió 54 horas de capacitación en 2018

PRIORIDADES 2019

- ▶ Impartir un promedio de 50 horas de capacitación por empleado en forma anual, enfocándose específicamente en el programa de supervisores y habilidades de liderazgo





Remuneración y Prestaciones

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH



Alineación con los ODS

POR QUÉ ES IMPORTANTE

Los empleados se interesan por su remuneración y quieren sentirse valorados por sus aportaciones a la Compañía. Consideramos que el recompensar a los empleados a través de un programa de remuneración y prestaciones bien diseñado aumenta nuestra capacidad para atraer, retener y motivar a trabajadores talentosos y leales, lo cual es especialmente relevante en un país como México, que cuenta con un amplio sector minero activo y representa un mercado laboral muy competitivo para trabajadores calificados.

ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN

Recompensas Competitivas y Oportunidades

Nuestras operaciones mineras ofrecen una variedad de oportunidades laborales, con puestos que van desde empleados novatos hasta trabajadores especializados y profesionales tales como ingenieros, geólogos y contadores. Como parte de nuestro compromiso con ser un empleador preferido, ofrecemos sueldos y prestaciones competitivos, así como bonos por productividad y seguridad. Asimismo, ofrecemos un bono por ubicación lejana a los trabajadores de nuestra mina Guanaceví, donde los tiempos de traslado son más largos y hacen que el reclutamiento y la retención sean aún más importantes.

Para la determinación de un salario competitivo para nuestros trabajadores no sindicalizados, consideramos diversos factores tales como resultados alcanzados durante el año, análisis del mercado salarial y cuestiones de equidad interna. De igual manera, tienen derecho a bonos pagados de forma mensual o a un bono anual que toma en cuenta los resultados individuales y corporativos.

Equidad Salarial y Análisis Comparativo

Nuestro compromiso con la igualdad de género incluye la igualdad salarial por un mismo trabajo. Hombres y mujeres reciben la misma remuneración por el mismo puesto en todas nuestras operaciones, tomando en consideración capacitación, experiencia y desempeño. Con el fin de corroborar que nuestros paquetes de remuneración y salarios

sean competitivos, independientemente del lugar de trabajo, cada año participamos en la encuesta anual que organiza la Cámara Minera de México (CAMIMEX). El estudio lo lleva a cabo una firma externa de consultoría e incluye datos provenientes de 36 mineras que operan en México.

Prestaciones a Empleados

Adaptamos las prestaciones en función de las necesidades de cada una de nuestras minas, aunque nos esforzamos por garantizar que los empleados de todos los sitios tengan acceso a ofertas similares. Las prestaciones a empleados incluyen seguro social, seguro de vida, vacaciones pagadas, así como aportaciones a un fondo de ahorro. Por su parte, los empleados no sindicalizados reciben también seguro médico privado. En México, una serie de prestaciones son obligatorias por ley, incluyendo un plan de ahorro para el retiro denominado AFORE, en el cual el empleado, la compañía y el gobierno pueden aportar hasta el 11.8% (5.15% la empresa, 1.125% el empleado y 5.525% el gobierno) del sueldo anual del trabajador, hasta un límite máximo.



DESEMPEÑO EN 2018

- ▶ Se mantuvo el enfoque en proporcionar una remuneración y prestaciones adecuadas para garantizar que atraigamos y retengamos el personal calificado que requerimos. Ante el inicio de operaciones en El Compas el año pasado y las expectativas de que emprendamos la construcción de Terronera en 2019, el reclutamiento seguirá siendo la actividad primordial de la función de Recursos Humanos.
- ▶ Se pagó un total \$41.8 millones en sueldos y prestaciones a nuestro personal, un aumento respecto a los \$40.7 millones desembolsados en 2017. La totalidad de nuestra fuerza laboral en México percibió al menos 60% más que el salario mínimo que estipulan las leyes locales. Para el caso de nuestras oficinas corporativas de Canadá, ofrecemos un paquete de remuneración y beneficios que está en línea con los estándares de la industria.
- ▶ Se reestructuraron los acuerdos de bonos a empleados en dos sitios a fin de reflejar las realidades y necesidades cambiantes.
- ▶ En Bolañitos se modificaron los turnos de los trabajadores, de tal manera que permitan un mayor tiempo de descanso entre turnos. En vez de rotar algún día de la semana laboral, los turnos están ahora estructurados para permitir que todos los trabajadores descansen en sábado o en domingo.
- ▶ 77 empleados salieron de maternidad o paternidad, 12 por maternidad y 65 por paternidad. La legislación mexicana da derecho a tres meses (45 días antes del parto y 45 días después del mismo) de incapacidad a las madres y cinco días de descanso a los padres.

SUELDOS Y PRESTACIONES (MILLONES)



\$41.8 millones
se destinaron a Sueldos y Prestaciones

PRIORIDADES 2019

- ▶ Desarrollar un programa interno de gestión de talento