

La Brecha de Género en los Directorios de las Empresas Mineras de Chile

Karen Poniachik
Mayo 2011

FINANCIAL TIMES

Editorial del 19/5/09 propuso que las empresas británicas incluyeran voluntariamente al menos un 30% de mujeres en sus directorios:

“Si utilizaran el principio ‘cumplir o explicar’, las empresas con una menor proporción de mujeres en su directorio tendrían que dar explicaciones si llenan una vacante con un hombre. Los presidentes de los directorios integrados sólo por hombres --que representan una quinta parte del FTSE100-- deberán explicar en sus respectivos informes anuales el por qué creen que esto resulta aceptable”.

FINANCIAL TIMES

"Este es sin duda el mejor momento para que las mujeres logren avances decisivos en los directorios corporativos..."

...Muchos directorios, especialmente los del sector financiero, están en proceso de cambio tras los excesos de testosterona que provocaron el desastre financiero. Urge reconstruir las confianzas, lo que es más fácil de lograr si los directorios reflejan mejor a sus clientes y al público".

Directorio Codelco

Directorio 2010



■ GERARDO HUPÉ MIRANDA
Presidente del Directorio.
Ingeniero comercial,
Pontificia Universidad Católica de Chile.
RUT: 5.815.444-1



■ FERNANDO POBLETE VALENZUELA
Vicepresidente del Directorio.
Ingeniero civil en minas,
Universidad de Chile.
RUT: 4.227.059-8



■ JUAN LUIS OSSA BUJONI
Director.
Abogado,
Pontificia Universidad Católica de Chile.
RUT: 5.815.444-4



■ ANDRÉS TAGLE DOMÍNGUEZ
Director.
Ingeniero comercial,
Pontificia Universidad Católica de Chile.
RUT: 5.815.444-5



■ MARCOS LIMA ARAVENA
Director.
Ingeniero civil de Industrias,
Pontificia Universidad Católica de Chile.
RUT: 5.815.444-4



■ MARCOS BÓH BUC
Director.
Ingeniero civil en minas,
Universidad de Chile.
RUT: 7.995.075-6



■ JORGE BANDE BRUOK
Director.
Economista American University,
Washington, Estados Unidos.
RUT: 5.699.738-3



■ RAMALCO ESPINOZA CONCHA
Director.
Técnico electricista,
com especialista de Ingeniería de minas
en la Universidad Técnica de Antofagasta.
RUT: 6.916.180-4



■ JAIME GUTIÉRREZ CASTILLO
Director.
Ingeniero civil eléctrico,
Universidad de Concepción.
RUT: 6.772.538-3

Directorio Antofagasta Minerals

Board of Directors



J-P Luksic Chairman

Mr. J-P Luksic is Executive Chairman. He was appointed a Director in 1990 and Deputy Chairman in 2000. He holds a B.Sc. degree in management and science from the London School of Economics. He was also Chief Executive Officer of Antofagasta Minerals S.A. until his appointment as Chairman of the Group in 2004. He is a non-executive director of Quiñenco S.A. He is vice-chairman of the Consejo Minero, the industry body representing the largest international mining companies operating in Chile. Mr. J-P Luksic will be 47 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



C H Bailey Non-Executive

Mr. C H Bailey was appointed a Non-Executive Director in 1987 and is the Senior Independent Non-Executive Director. Mr. Bailey is a Chartered Accountant, and a director of General Oriental Investment Limited. Mr. Bailey will be 77 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



G S Menéndez Non-Executive

Mr. G S Menéndez was appointed a Non-Executive Director in 1985. He holds a degree in business administration from the Universidad de Chile and is a public accountant. He is a director of Quiñenco S.A. and Banco de Chile and is chairman of the board of directors of Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S.A. (Bladex). He is also the vice-chairman of Fundación Andrés Bello, and Fundación Pascual Baburizza, both of which are charitable foundations in Chile. Mr. Menéndez will be 62 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



R F Jara Non-Executive

Mr. R F Jara was appointed a Non-Executive Director in 2003. He is a lawyer and a director of Empresa Nacional del Petróleo. He is chairman of the Fundación Minera Los Pelambres and a director of Fundación Andrés Bello, and Fundación Pascual Baburizza, all of which are charitable foundations in Chile. Mr. Jara will be 58 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



G A Luksic Non-Executive

Mr. G A Luksic was appointed a Non-Executive Director in 2005. Mr. Luksic is a director of several companies including Nexans S.A. and Banco de Chile and chairman of Quiñenco S.A., Compañía Cervecerías Unidas S.A., Vina San Pedro Tarapaca S.A. and Madeco S.A. Mr. G A Luksic will be 55 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



J G Claro Non-Executive

Mr. J G Claro was appointed a Non-Executive Director in 2005. He is currently chairman of Embotelladora Andina S.A. and Energía Coyanco S.A. He is a director of several other companies in Chile, including Entel Chile S.A. and Empresas CMPC S.A. He is also a member of the governing boards of Universidad Adolfo Ibáñez and Centro de Estudios Públicos, a non-profit academic foundation in Chile. He is a former chairman of the Sociedad de Fomento Fabril (Chilean Society of Industrialists), the Confederación de la Producción y del Comercio (Confederation of Chilean Business) and the Consejo Binacional de Negocios Chile-China (Council for Bilateral Business Chile-China). Mr. Claro will be 60 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



W M Hayes Non-Executive

Mr. W M Hayes was appointed a Non-Executive Director in 2006. He is a director of Royal Gold Inc. He was previously a senior executive with Placer Dome Inc. from 1988 to 2006. Mr. Hayes is a former president of the Consejo Minero, the industry body representing the largest international mining companies operating in Chile and former president of the Gold Institute in Washington, D.C. He holds an M.A. degree in International Management from the Thunderbird School of Global Management. Mr. Hayes will be 56 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



H Dryland Non-Executive

Mr. H Dryland was appointed a Non-Executive Director subsequent to the year end on 20 January 2011. He is a senior managing director at Rothschild based in the United States and is Global Head of Rothschild's investment banking activities in the mining and metals sector. He has 25 years of investment banking experience in natural resources, advising on numerous mergers and acquisitions, restructurings and financings during his career. Prior to joining Rothschild in 1986, he practised law in the United States, specialising in corporate M&A, joint ventures and financings in the natural resources and infrastructure sectors, and, prior to that, worked in the Energy Division of the World Bank. He holds Masters Degrees in Business and Comparative Law from the University of Warwick (UK) and the George Washington University (US) respectively. Mr. Dryland will be 55 at the date of the 2011 Annual General Meeting.



T C Baker Non-Executive

Mr. T C Baker was appointed a Non-Executive Director subsequent to the year end on 1 March 2011. He was previously executive vice-president and chief operating officer at Kinross Gold Corporation, and is a member of the board of Augusta Resource Corporation. He has a B.Sc. in Geology from Edinburgh University. Prior to joining Kinross Gold Corporation in 2006, Mr. Baker was executive general manager of Placer Dome Chile. He has previously managed mining operations in Chile, the United States, Tanzania and

Directorio SQM

BOARD OF DIRECTORS

Board of Directors

As of December 31, 2010, the members of the Board of Directors were:



①

1) DIRECTOR
Kendrik T. Wallace
Lawyer
Harvard Law School
Passport: 712198876

②

③

2) DIRECTOR
Daniel Yarur E.
Information Engineer
Universidad de Chile
Rut: 6.022.573-7

④

⑤

3) DIRECTOR
Wulf Von Appen B.
Entrepreneur
Rut: 2.884.455-7

⑥

⑦

4) CHAIRMAN
Julia Ponce
Forestry Engineer
Universidad de Chile
Rut: 4.250.719-9

⑧

5) DIRECTOR
Eduardo Novoa
Commercial Engineer
Universidad de Chile
Rut: 7.836.212-K

6) DIRECTOR
Hernán Búchi B.
Civil Engineer
Universidad de Chile
Rut: 5.718.666-6

7) VICE CHAIRMAN
Wayne S. Brzwiniec
Economist
Universidad de Saskatchewan
Passport: BD 108168

8) DIRECTOR
José María Eyzaguirre B.
Lawyer
Universidad de Chile
Rut: 7.011.679-0

Directorio Pucobre

PRESIDENTE

Juan Hurtado Vicuña
Ingeniero Civil
RUT:5.715.251-6

VICEPRESIDENTE

Patricio Parodi Gil
Ingeniero Comercial
RUT: 8.661.203-8

DIRECTOR

Pedro Hurtado Vicuña
Ingeniero Civil
RUT: 6.375.828-0

DIRECTOR

Gonzalo Ibáñez Langlois
Ingeniero Comercial
RUT: 3.598.597-2

DIRECTOR

Richard Büchi Buc
Ingeniero Civil
RUT: 6.149.585-1

DIRECTOR

Fernando Izquierdo Menéndez
Ingeniero Comercial
RUT: 3.567.488-8

DIRECTOR

Tomás Fernández Mac-Auliffe
Ingeniero Comercial
RUT: 7.010.380-K

DIRECTOR

Pablo Echeverría Benítez
Ingeniero Civil Industrial
RUT: 7.012.254-5

DIRECTOR

Eduardo Fernández Mac-Auliffe
Ingeniero Comercial
RUT: 7.010.379-6

Directorio Sonami



Alberto Salas Muñoz
Presidente



Francisco Javier Veloso
Vicepresidente



Patricio Céspedes Guzmán
Vicepresidente



Francisco Araya Q.



Patricio Contesse G.



Patricio Gatica Rossi



Iván Arriagada Herrera



Hernán Hochschild Alessandri



Pedro Hurtado V.



Stodoban Novak Valdés



Jorge Pavletic C.

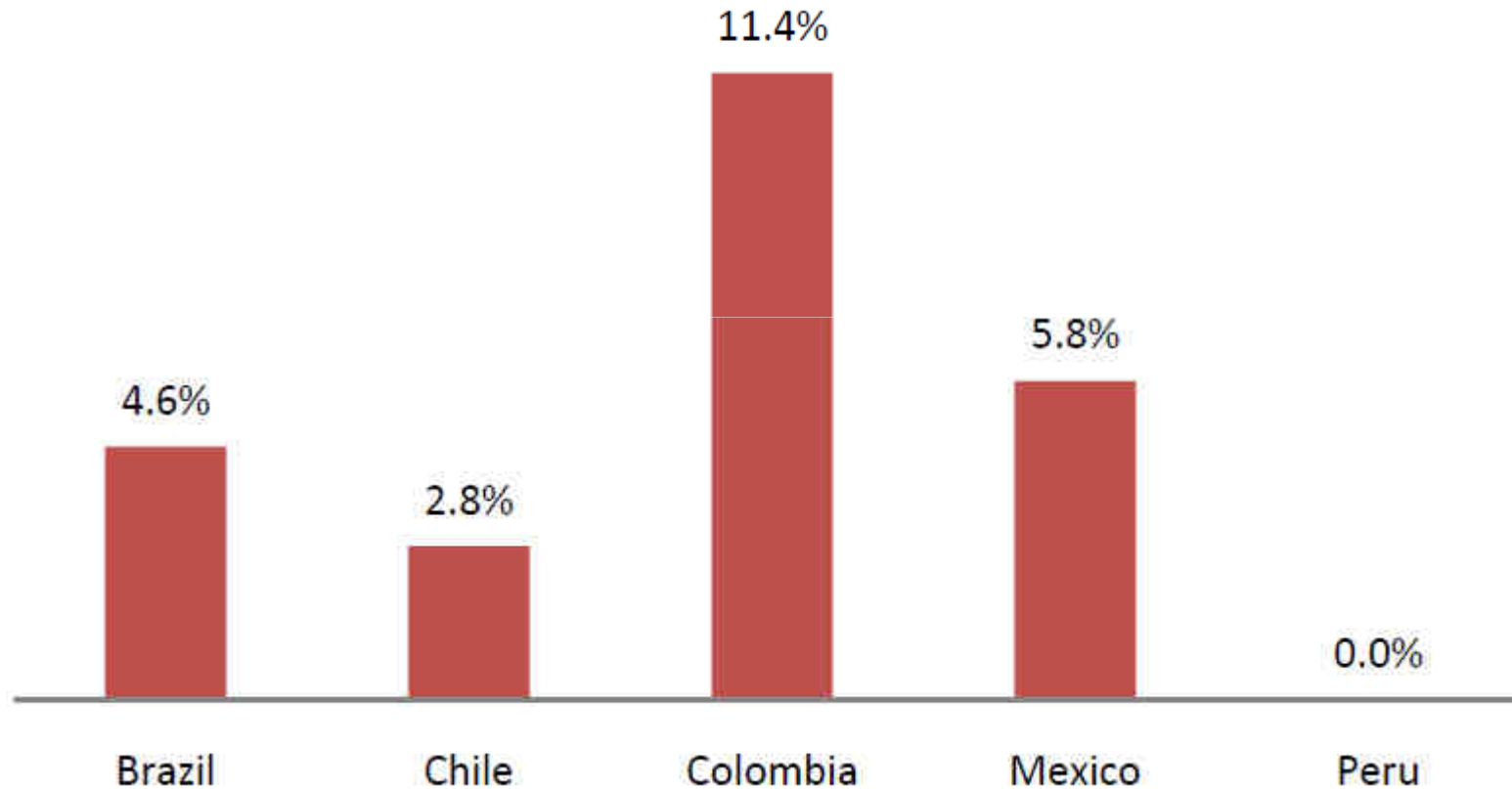


Víctor Peña D.



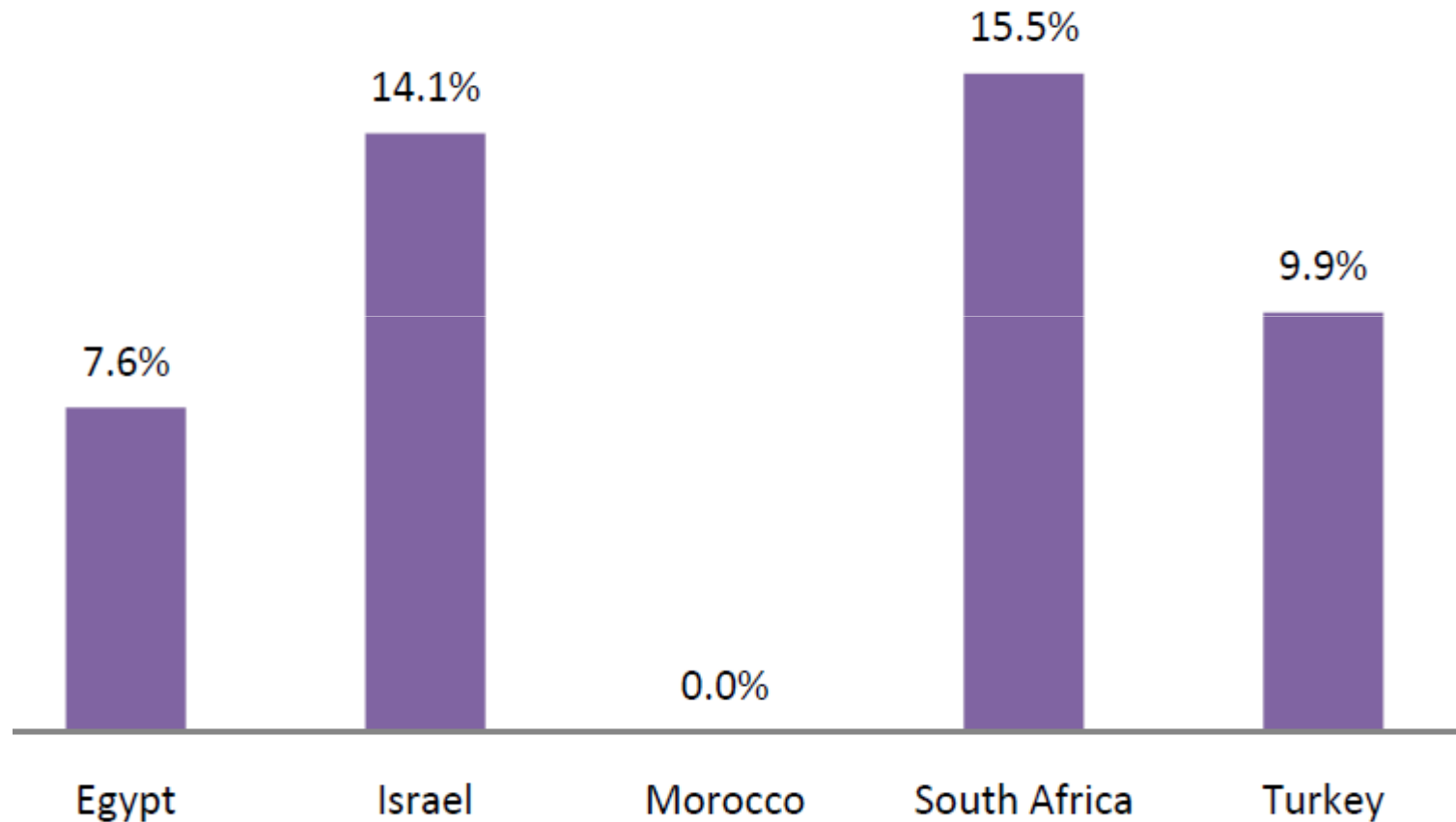
Felipe Purcell Douds

Mujeres en Directorios: América Latina



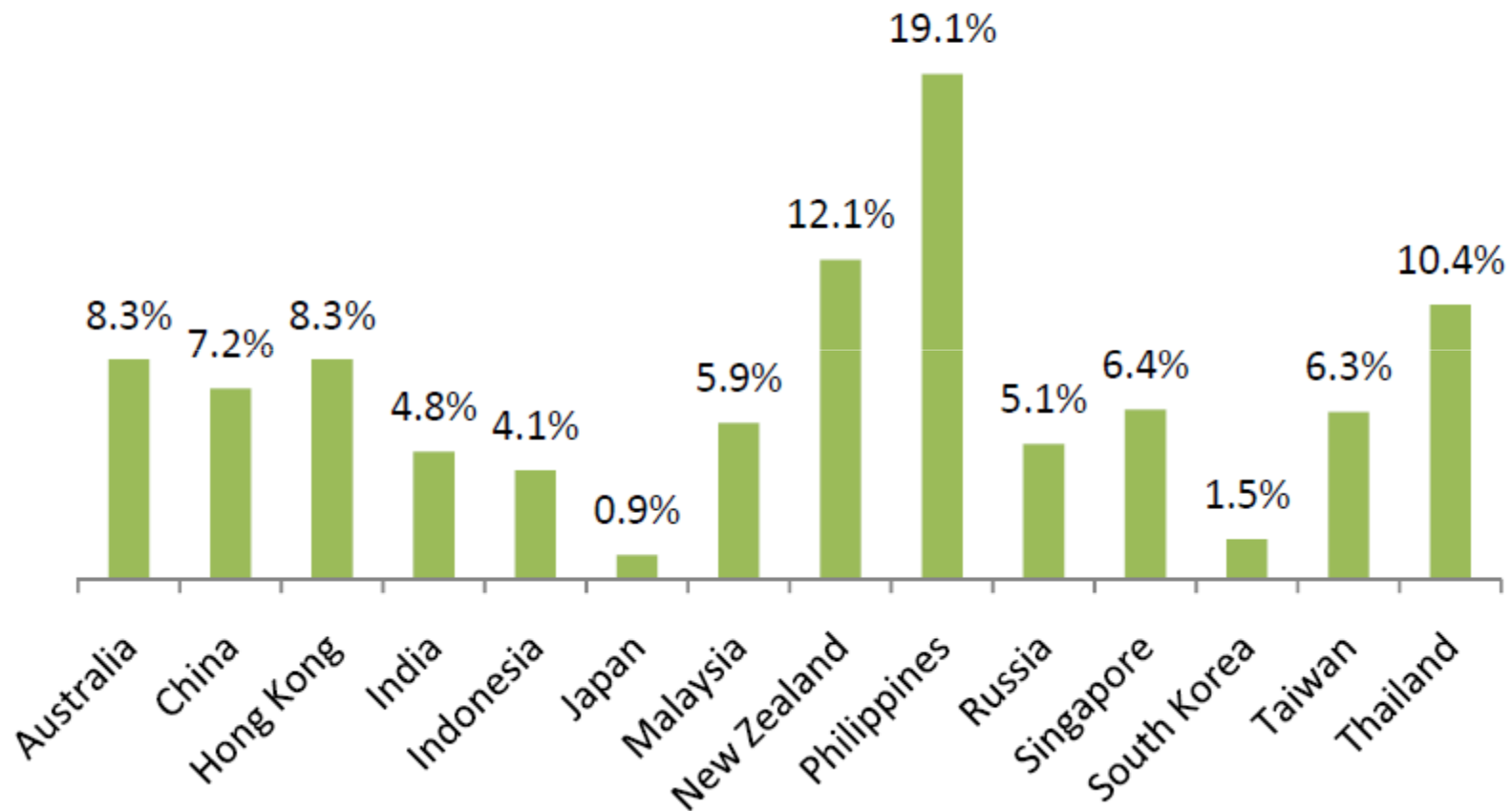
Fuente: Governance Metrics International, 2010

Mujeres en Directorios: Medio Oriente & Africa



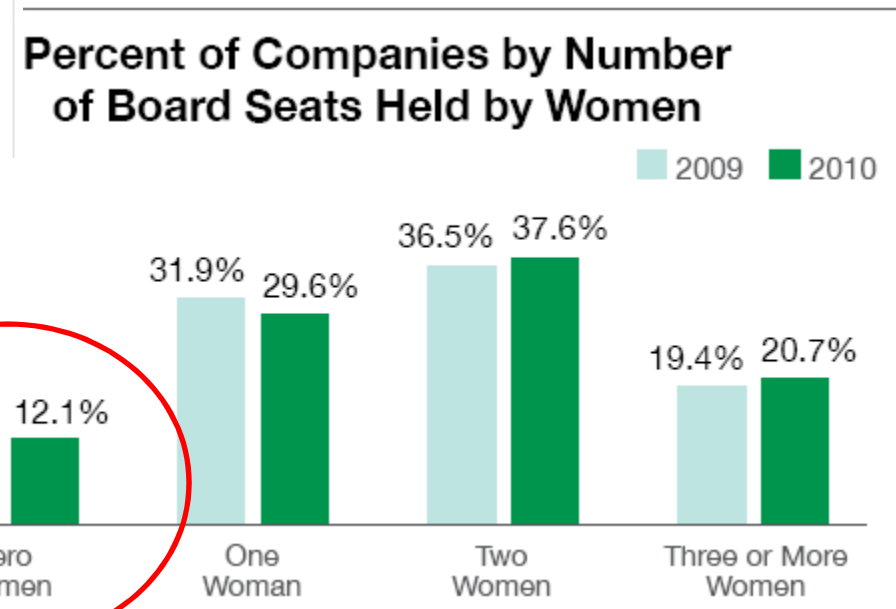
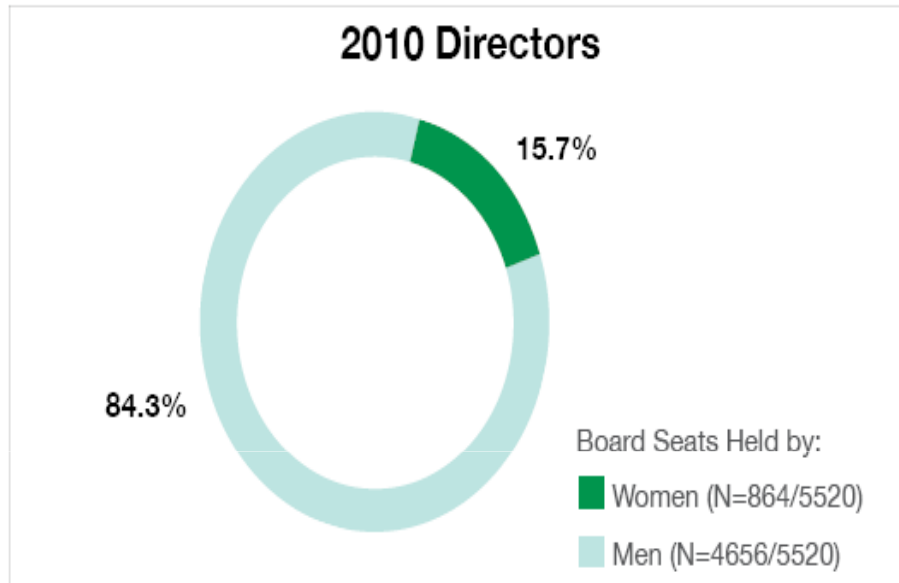
Fuente: Governance Metrics International, marzo 2010

Mujeres en Directorios: Asia-Pacífico



Fuente: Governance Metrics International, 2010

Directorios Fortune 500



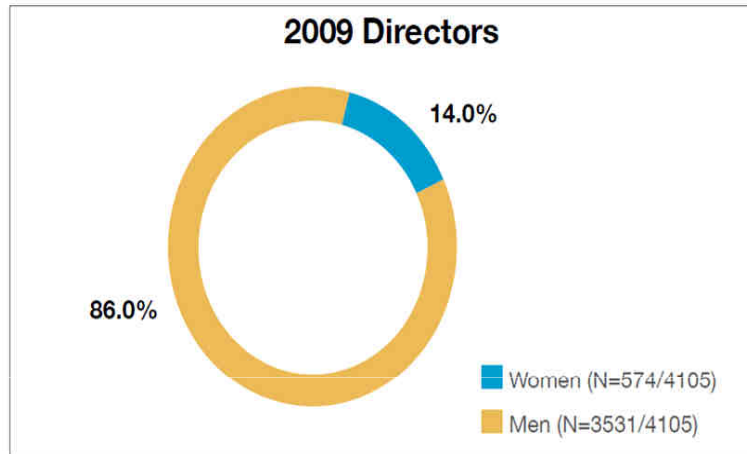
Fuente:Catalyst 2011

Fortune 500 Boards With Broadest Diversity

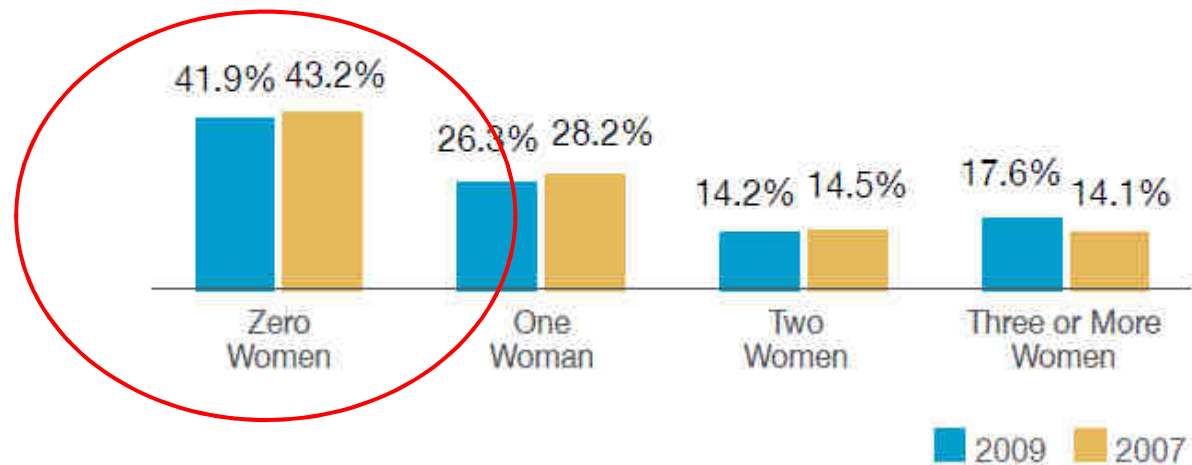
Rank	Company	Total Seats	Men	Women	Whites	African-Americans	Asian Pacific Islanders	Hispanics
12	Citigroup	17	14	3	14	1	1	1
20	International Business Machines	14	11	3	9	2	1	2
22	Procter & Gamble	13	10	3	10	1	1	1
51	MetLife	15	11	4	11	2	1	1
65	Prudential Financial	14	12	2	10	2	1	1
120	AMR	13	11	2	9	1	1	2
127	Alcoa	14	11	3	9	1	1	3
131	Time Warner Cable	12	10	2	9	1	1	1
134	Exelon	16	14	2	12	2	1	1
173	PG&E Corp.	12	9	3	8	2	1	1
228	Avon Products	11	6	5	7	1	2	1
280	Sempra Energy	12	11	1	9	1	1	1
297	Eastman Kodak	14	12	2	9	2	1	2
298	Aon	14	12	2	11	1	1	1
497	Northern Trust Corp.	14	12	2	10	2	1	1

Fuente: Alliance for Board Diversity

Directorios *Financial Post* 500 (1)

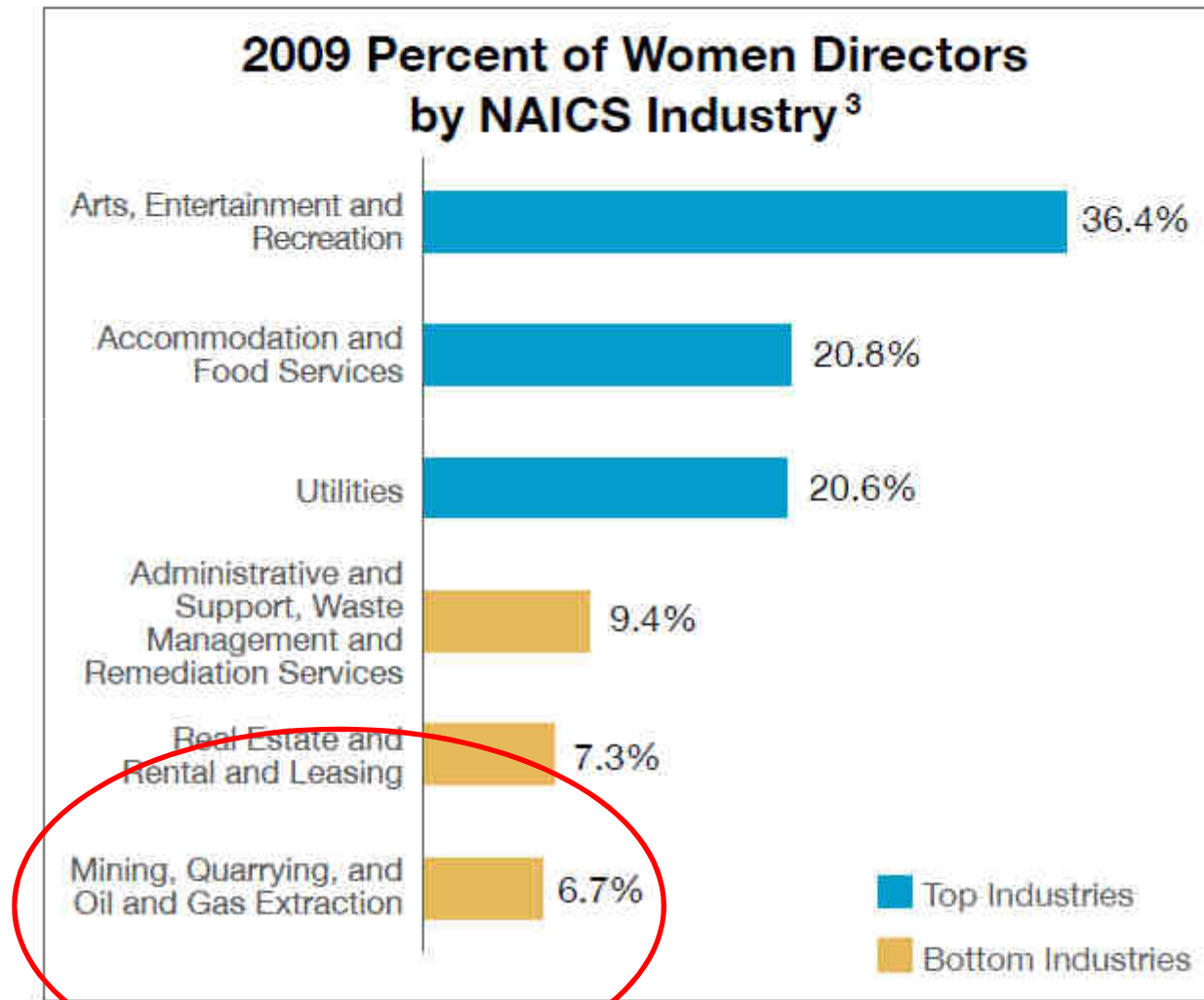


Percent of Companies by Number of Women Directors



Fuente: Catalyst 2009

Directorios *Financial Post* 500 (2)



Fuente: Catalyst 2009

Directorios *FTSE 100* (1)

Table 1: Female FTSE Index 1999-2009

Female FTSE 100	2009	2008	2004	1999
Female held directorships	131 (12.2%)	131 (11.7%)	110 (9.7%)	79 (6.9%)
Female executive directorships	17 (5.2%)	17 (4.8%)	17 (4.1%)	13 (2.02%)
Female NEDs	114 (15.2%)	114 (14.9%)	93 (13.6%)	66 (10.82%)
Women holding FTSE directorships	113	113	96	67
Companies with female executive directors	15	16	13	12
Companies with at least one female director	75	78	69	64
Companies with multiple female directors	37	39	29	13
Companies with no female directors	25	22	31	36

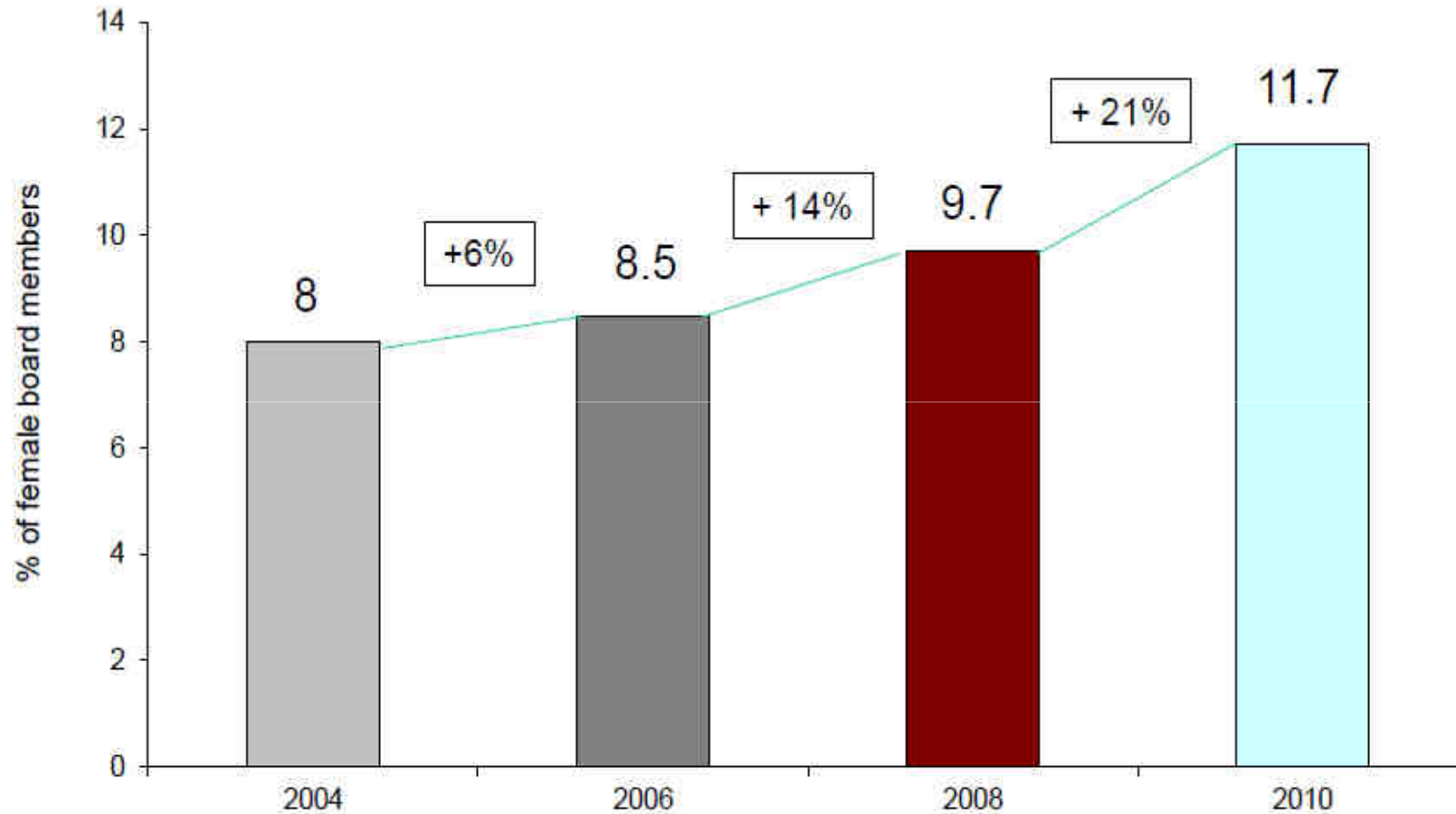
Fuente: Cranfield University

Directorios *FTSE 100* (2)

Rank	% of Women	Board	No. of Women	Company
1	42.9	7	3	ALLIANCE TRUST PLC
1	42.9	7	3	BURBERRY GROUP
3	36.4	11	4	DIAGEO PLC
4	33.3	9	3	BRITISH AIRWAYS PLC
4	33.3	9	3	3i GROUP PLC
6	30.0	10	3	SAINSBURY(J) PLC
7	27.3	11	3	AVIVA
7	27.3	11	3	MARKS & SPENCER
9	25.0	12	3	ASTRAZENECA PLC
9	25.0	12	3	BRITISH AMERICAN TOBACCO PLC
9	25.0	12	3	CABLE & WIRELESS PLC

Fuente: Cranfield University

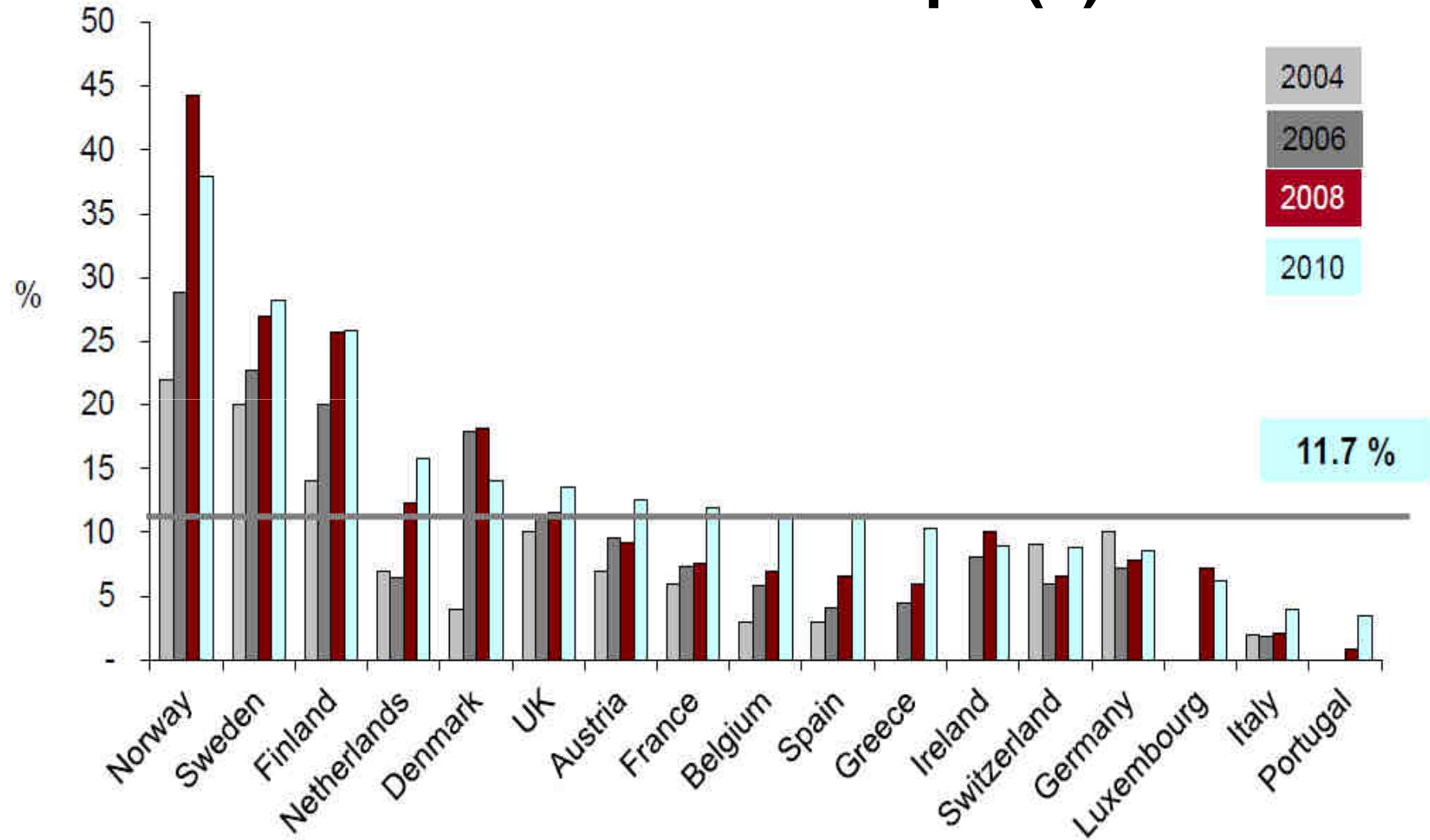
Directorios en Europa (1)



Of a total 4,875 board seats, women occupy 571

Source: EuropeanPWN Board Women Monitor 2004, 2006, 2008, 2010

Directorios en Europa (2)



Source: EuropeanPWN Board Women Monitor 2004, 2006, 2008, 2010

Directorios en Europa (3)

Countries	% Co's with women on board (2008) ⁴	% Women on board (2008)	Average number women on board (2008)
Norway	100 (100)	37.90 (44..2)	3.7 (7.0)
Sweden	100 (100)	28.20 (26..9)	3.8 (3.3)
Finland	100 (100)	25.90 (25..7)	2.6 (3.3)
Netherlands	84.2 (79)	15.81 (12..3)	1.8 (1.5)
Denmark	66.7 (100)	13.98 (18.1)	2.2 (2.5)
UK	84.1 (81)	13.59 (11.5)	1.4 (1.4)
Austria	83.3 (50)	12.50 (9.2)	2.5 (1.5)
France	78.6 (73)	11.95 (7.6)	1.8 (1.2)
Belgium	66.7 (44)	11.11 (7.0)	1.7 (1.1)
Spain	85.2 (70)	11.00 (6.6)	1.7 (1.0)
Greece	66.7 (56)	10.26 (6.0)	1.3 (0.8)
Republic of Ireland	66.7 (83)	8.96 (10.1)	1.0 (1.3)
Switzerland	75 (57)	8.83 (6.6)	1.2 (1.0)
Germany	84.1 (82)	8.54 (7.8)	1.9 (1.8)
Luxembourg	50 (50)	6.15 (7.2)	0.7 (0.8)
Italy	43.5 (30)	3.93 (2.1)	0.6 (0.3)
Portugal	66.7 (17)	3.45 (0.8)	0.7 (0.2)
Total	78.7% (72%)	11.7% (8.5%)	1.4 (1.5)

II. Iniciativas voluntarias & obligatorias

El 80% de las 334 empresas europeas evaluadas tiene al menos una mujer en sus directorios (vs. 72% en 2008 y 68% en 2006).

Este avance se debe, en parte, a las iniciativas, tanto voluntarias como obligatorias, adoptadas durante los últimos años.

Noruega (1)

Ley de cuotas aprobada en 2003, cuando la presencia femenina en directorios era de 6,8%, exige que éstos incluyan un mínimo de 40% de mujeres.

las empresas ASA tuvieron inicialmente hasta diciembre del 2005 para cumplir en forma voluntaria. Como para entonces la cifra sólo llegaba al 17,8%, el gobierno puso en vigencia la obligatoriedad y les dio a las empresas dos años de plazo para cumplir.

La sanción por no cumplimiento: Disolución de la empresa.

Noruega (2)

Muchos predijeron que las empresas de la Bolsa de Oslo serían disueltas y/o emigrarían hacia mercados extranjeros...

...Sin embargo, nada de eso ha sucedido.

Suecia, Finlandia, Holanda, Bélgica y Alemania también han aprobado recomendaciones similares pero sin hacerlas obligatorias.

España (1)

Código Unificado de Buen Gobierno para sociedades cotizadas (2006) recomienda que... *“cuando sea escaso o nulo el número de consejeras, el Consejo explique los motivos e iniciativas adoptadas para corregir tal situación; y... vele para que al proveerse nuevas vacantes: a) Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras; b) La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado”*.

(Se trata de una recomendación, que no exige resultados ni fija plazos).

España (2)

La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres (2007), establece que *“las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley”*.

(Plantea un objetivo de paridad para el 2015 aunque no contempla sanción por incumplimiento).

Iniciativas 2010 (1)

1) Estados Unidos: La SEC exige que a partir de febrero de 2010 todas las empresas informen en sus declaraciones de *proxy* si la diversidad es un factor relevante en la nominación de directores, en qué forma se incorpora esta variable en el proceso y cómo se evalúa la efectividad de la política de promoción de la diversidad en el directorio.



Luis Aguilar, Comisionado de la SEC fundamentó la decisión en que esto fue exigencia de inversionistas individuales e institucionales: *“La SEC recibió diversas solicitudes de personas y organizaciones que administran US\$ 3 billones en activos advirtiéndole que la información relativa a la diversidad en los directorios corporativos es importante para evaluar a las compañías en las que invierten”*.

Iniciativas 2010 (1)

2) Islandia: Ley de cuotas exige que hacia 2013 las empresas con más de 50 empleados tengan al menos un 40% de mujeres en sus directorios.

3) Francia: En enero, el Senado ratificó un proyecto que exige que las empresas listadas y no-listadas tengan al menos un 40% de mujeres en sus directorios (aún no ha sido publicada en el *Journal Officiel*).

4) Australia: Empresas ASX deben informar sobre avances en materia de diversidad en sus directorios y sobre el número de mujeres en el directorio, los cargos ejecutivos y el total de su organización. El énfasis de estas “ASX Recommendations” está en la obligación de divulgar y en que las empresas operen bajo el mandato “if not, why not”.

Iniciativas 2010 (1)

5) Reino Unido: Nuevo Código de Gobierno Corporativo establece que las empresas deben “prestar la debida atención a los beneficios de la diversidad, incluyendo la de género” al momento de conformar sus directorios (Como es un principio y no una exigencia, las empresas no están obligadas a dar explicaciones).

Además, existe una iniciativa empresarial voluntaria encabezada por los Presidentes de *Lloyds Banking Group* y *Centrica* --con el apoyo del gobierno y la Asociación de Bancos-- incentivando a que las empresas británicas incluyan al menos un 30% de mujeres en sus directorios hacia 2015.

Una buena estrategia corporativa...

No se trata de incorporar a mujeres en los directorios porque sea políticamente correcto sino porque es una buena estrategia corporativa que permite...

- Operar con mayor efectividad: En mercados cada vez más complejos, la posibilidad de recurrir a una amplia gama de puntos de vista, experiencias y habilidades es fundamental para el éxito de una empresa ya que mejora la probabilidad de tomar mejores decisiones. Además, la diversidad contribuye a evitar el pensamiento de grupo (cuando cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a la que creen que es el consenso del grupo).

Una buena estrategia corporativa...

- Acceder a un amplio pool de talentos disponibles (55% de quienes se titulan de la educación superior en Chile son mujeres).
- Enviar señales internas al resto de la empresa respecto al valor que se le asigna a meritocracia, lo que permite reclutar y retener a los mejores.
- Abordar mejor necesidades y cuestionamientos de los stakeholders: Las empresas que replican la composición de sus stakeholders en su directorio están mejor posicionadas para poner los escenarios en contexto y entregar una visión más perceptiva sobre sus tendencias y preferencias.

Una buena estrategia corporativa...

- Competir mejor en mercados externos que exigen que proveedores y socios cumplan con requisitos en materia de diversidad.
- Mejorar su reputación e imagen por representar más fielmente a la sociedad y mercado en los que opera.
- Adelantarse a la acción regulatoria/legal del gobierno.
- Mejorar la rentabilidad en beneficio de la empresa y sus accionistas.

...que genera valor

Varios estudios indican que empresas con planas ejecutivas y directorios más diversos, especialmente en materia de género, generan mayor valor para la empresa y sus accionistas:

- I. *Catalyst (2007)*: En el periodo 2001-2004, las empresas *Fortune 500* con mayor porcentaje de mujeres en sus directorios superaron a aquéllas con el menor porcentaje por:



- 66% en retorno sobre inversión
- 53% rentabilidad financiera
- 42% en margen operativo

...que genera valor



II. *Calpers (2009)*: Empresas con un alto grado de diversidad en sus directorios superaron el resultado promedio de los índices *Dow Jones* y *NASDAQ* en un periodo de cinco años.



III. *Société Generale (2009)*: Las acciones de empresas del *DJ Stoxx 600* con alta representación femenina en sus directorios muestran mejor rendimiento que aquéllas sin ninguna mujer en sus directorios en el periodo 2006-2009.

...que genera valor

- IV. *Leeds University Business School (2010)*: Un estudio en base a un análisis de las empresas que cayeron en la bancarrota en 2008, sugiere que las que tienen al menos una mujer en su directorio reducen sus posibilidades de quiebra en un 20%





Government
Equalities Office

Putting equality at the heart of government

Según un informe del *Government Equalities Office* del Reino Unido (Dic 2009), las barreras de entrada a los directorios para las mujeres se deben generalmente a:

- Prejuicios, a veces inconscientes, respecto de su capacidad y experiencia.
- Al hecho de que los integrantes de cualquier grupo tienden a elegir nuevos integrantes que se vean, actúen y piensen como ellos debido a lo que en psicología se llama denomina “similarity bias”. En esa línea, si hay un hombre y una mujer igualmente bien calificados, un directorio integrado por hombres tenderá a elegir al primero (ejemplo de la orquesta sinfónica).



Government
Equalities Office

Putting equality at the heart of government

- Falta de contactos y no-pertenencia a las redes formales e informales de poder.
- El llamado “pipeline problem”: generalmente se reclutan candidatos a directores entre los ejecutivos máximos de una empresa, estamento en el que también hay pocas mujeres.
- Poca claridad en los procesos de nominación/selección de candidatos debido a que no se requiere publicitar/concursar los cupos y a que tampoco hay un “perfil del cargo”.

En Resumen

Hay dos formulas para lograr incrementar el porcentaje de mujeres en los directorios:

- 1) Leyes y regulaciones que establecen cuotas obligatorias.
- 2) Iniciativas empresariales voluntarias.

El Llamado...

... es a que los empresarios asuman el liderazgo en este ámbito para evitar que, ante la falta de avances, el gobierno o los parlamentarios, susceptibles como son a la presión pública, se vean tentados a imponer cuotas u otros mecanismos de discriminación positiva (que sólo contribuirán a rigidizar aún más nuestro ya poco flexible mercado laboral).

Propuestas para las empresas mineras chilenas

- Establecer porcentajes voluntarios de presencia femenina en los distintos estamentos
- Informar sobre cifras relativas a diversidad de género de la empresa en las respectivas memorias anuales
- Incorporar variable “equidad de género” en programas de RSE
- Impulsar entrenamiento y capacitación (cursos y talleres sobre gobierno corporativo, administración de riesgo, IFRS, etc.)
- Promover programas de *mentoring*
- Exigir a los *headhunters* que incluyan un porcentaje de mujeres en sus listas

La Brecha de Género en los Directorios de las Empresas Mineras de Chile

Karen Poniachik
Mayo 2011