

# IGUALDAD en la INNOVACIÓN, INNOVACIÓN para la IGUALDAD

## Innovaciones corporativas: Mujeres en consejos directivos-

### Lecciones aprendidas de Noruega

Profesor dr. Morten Huse, máster en Economía  
Escuela Noruega de Gestión BI

#### Resumen

Ha habido demandas de innovación para reforzar la posición de las mujeres en la sociedad y en las empresas. Recientemente se ha prestado especial atención a cómo aumentar el número de mujeres en los equipos directivos de las empresas. Se han aportado argumentos de casos empresariales y sociales y argumentos relacionados con las posibilidades profesionales de las mujeres. En las últimas décadas se han iniciado programas y proyectos para lograr este objetivo, incluyendo, debates políticos, investigación, creación de redes de mujeres, cursos y formación para mujeres, registros de datos, asesores de contratación y selección y programas tutoriales. Diversos países han subrayado la importancia de incluir a las mujeres en la dirección de las empresas y este tema figura en los reglamentos de gobierno corporativo. Pero aun así, la situación ha cambiado muy poco. El número de mujeres en consejos directivos es todavía microscópico. Por lo tanto, se han exigido remedios más fuertes, es decir, requisitos legales.

¿Qué lecciones podemos aprender de Noruega? En 2002 se aprobó una ley que requería que al menos el 40% de los miembros de los equipos directivos de las empresas más grandes del país fueran del sexo menos representado. La proporción de mujeres en la dirección de dichas empresas a comienzos de los 90 era de entre el 4 y el 6%. Las mismas cifras se mantenían en 2002. Políticos y grupos feministas se mostraban cada vez más impacientes. Se exigió una ley de cuotas que fue aprobada en 2002. Las empresas tenían de plazo hasta comienzos de 2008 para cumplir este requisito, y se cumplió. Hoy en día alrededor del 40% de los miembros

de consejos de administración en empresas noruegas que cotizan en bolsa son mujeres. Ahora se están evaluando las distintas experiencias surgidas de este proceso. ¿La ley es buena para la sociedad, para las empresas y para las mujeres? ¿Habría sido posible lograr este objetivo por otros medios? y ¿Qué pueden aprender otros países de esta innovación?

## **Introducción**

El papel de las mujeres en la sociedad está cambiando. No sólo en los sectores público y privado sino también en el mundo de los negocios. Estos cambios se están produciendo en muchos países, pero la velocidad y el enfoque de los mismos, puede variar. Hay diversos argumentos que respaldan la creación de medidas para aumentar el número de mujeres en consejos de administración. Los consejos de administración se han considerado tradicionalmente como lugares de reunión para elites sociales y de negocios. Se han visto como el terreno en el que se promueven los intereses de las “old boys networks”<sup>1</sup> y se argumenta que existe un techo de cristal invisible que impide que las mujeres entren en las juntas directivas y en puestos de gestión importantes. Por ello, se han presentado diversas iniciativas para conseguir que las mujeres estén presentes en los consejos corporativos.

Hay argumentos de casos sociales, individuales y de negocios que respaldan el aumento del número de mujeres en consejos directivos. Esta ponencia trata de las distintas maneras de aumentar el número de mujeres en las juntas directivas, y se centra en las lecciones aprendidas de los recientes avances en Noruega. Aportaré reflexiones sobre los resultados que se están consiguiendo tras la aprobación de una reforma legal con el objetivo de que el 40% de los miembros de los consejos de administración fuera del sexo menos representado. En la práctica esta ley ha obligado a las empresas más grandes de Noruega a incluir al menos un 40% de mujeres en sus consejos directivos.

---

<sup>1</sup> Literalmente “redes de antiguos alumnos”. Esta expresión hace referencia a las conexiones sociales y empresariales entre antiguos alumnos de colegios masculinos de élite.

Mis reflexiones se referirán a la efectividad de diversos programas o medios para aumentar el número de mujeres en consejos de administración y consideraré las consecuencias de la incorporación de las mujeres a dichos consejos, para las empresas y para las mujeres como individuos.

### **Atención internacional al aumento del número de mujeres.**

Un libro reciente editado por Vinnicombe, Singh, Burke y Huse (2008) presenta la situación de mujeres directoras en todo el mundo. Las aportaciones a esta publicación proceden de Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Noruega, Islandia, España, Jordania y Túnez. Entre los países europeos con un número relativamente alto de mujeres en juntas directivas figuran Noruega, Suecia y el Reino Unido. El número de mujeres directoras es bajo en los Países Bajos, Grecia, España, Bélgica, Italia y Portugal. España es uno de los países que ha dado más pasos para aumentar el número de mujeres en consejos corporativos, pero, tras varios años de iniciativas innovadoras, el porcentaje de mujeres en dichos consejos está sólo en torno al 6% (de Anca, 2008).

Es difícil comparar cifras de mujeres directivas en los distintos países. El tamaño de la empresa, la industria y los sistemas de gobierno corporativo parecen influir en el porcentaje de mujeres. Además, algunos de los datos existentes no son fiables y se utilizan diferentes maneras de medir. Una diferencia principal en los sistemas de gobierno es si existen uno o dos consejos directivos en el país. Por ejemplo, en el sistema de dos consejos hay más mujeres en los consejos de supervisión que en las juntas directivas, y hay más mujeres en los consejos de supervisión que en los equipos de alta gestión. En algunos países hay también miembros de consejos que son elegidos por los trabajadores y trabajadoras, y dependiendo del tipo de industria se tiende a elegir a más mujeres. Además, las empresas pequeñas suelen contar con más mujeres en los consejos directivos. Suelen ser empresas familiares, en las que las mujeres tienen más importancia en la esfera familiar y tienen además influencia en los miembros de la dirección.

La cultura de género y el papel de las mujeres en los negocios y en la sociedad difieren en los distintos países. En diversos seminarios celebrados en diferentes

países he podido trabajar con mujeres que ocupaban o podían ocupar cargos directivos.

- En Alemania observé que las mujeres en dichos seminarios se centraban en el problema del techo de cristal - el hecho de que los hombres intentan impedir que las mujeres accedan a los consejos directivos y a puestos de gestión, y constaté una actitud general negativa hacia los hombres. Una actitud del tipo “los hombres usan sus puestos para impedir que las mujeres accedan al poder”.
- Las mujeres que participaron en el seminario celebrado en Italia, tenían también en cuenta el problema del techo de cristal pero más bien opinaban que los hombres creen que tienen el poder, pero el poder real está todavía en manos de las mujeres- y ellas saben cómo manejar a los hombres. Los hombres dependen en gran medida de las mujeres. Su frustración estaba probablemente más dirigida hacia el sistema (tradicción y sistema legal), que no permite a las mujeres desarrollar su carrera profesional en los negocios y en la política.
- En los Países Bajos esperaba encontrar un alto grado de igualdad entre hombres y mujeres en el mundo empresarial. Los Países Bajos tienen fama de tener una cultura de liderazgo de mujeres en las empresas. Sin embargo, para mi sorpresa, descubrí que a las mujeres les queda un largo camino para acceder a los consejos de dirección y a puestos importantes de gestión. El papel de las mujeres como responsables del cuidado del hogar y de la familia es muy evidente y existe un debate entre las mujeres sobre si es posible combinar las labores de madres y de líderes empresariales o miembros de juntas directivas. Este es el principal debate entre las mujeres y las que aspiran a convertirse en miembros de consejos directivos corporativos tienen que luchar no sólo contra las actitudes tradicionales de algunos hombres, sino probablemente más contra las actitudes de sus congéneres.
- Mi experiencia en Suiza fue diferente. Esperaba encontrar algunas de las actitudes negativas hacia los hombres (como en Alemania), hacia el sistema (como en Italia) o hacia otras mujeres (como en los Países Bajos), pero no fue

así. En Zurich trabajé con un gran grupo de mujeres que aspiraban a ocupar puestos en juntas directivas, pero no odiaban a los hombres- los querían; no acusaban al sistema o a la tradición, sino que se centraban en lo que ellas podían hacer.

Volviendo a Noruega, he percibido que hay un debate entre las mujeres que defienden la diversidad de género y aquellas que afirman que las mujeres en los consejos directivos no son diferentes de los hombres.

El debate sobre el aumento del número de mujeres en los consejos directivos se produce en todos los países del mundo- en Asia y África lo mismo que en Europa, América y Australia. Sin embargo, las historias arriba mencionadas indican que el contenido de dicho debate varía. Las diferentes percepciones y experiencias pueden también indicar que no hay una única solución para aumentar el número de mujeres en las juntas directivas. Es importante entender y respetar el contexto en el que este debate tiene lugar.

### **¿Por qué debe haber representación de género equilibrada?**

Hay distintos argumentos a favor del aumento del número de mujeres en los consejos de administración- por ejemplo, argumentos sociales, sobre carreras profesionales individuales y argumentos de casos empresariales.

Los argumentos de casos sociales han sido tradicionalmente el punto de partida de gran parte de las consideraciones sobre esta cuestión, y están detrás de las iniciativas de mayor alcance a la hora de aumentar el número de mujeres en consejos de administración. Los argumentos de los casos sociales hablan de justicia en la sociedad, democracia, participación, igualdad de género, y puesta en práctica de diversos tratados internacionales, por ejemplo tratados de Naciones Unidas, de derechos humanos y tratados de la UE y del Espacio Económico Europeo. Los argumentos de casos individuales o los argumentos sobre carreras profesionales suelen estar relacionados con los debates sobre el "techo de cristal". Los argumentos de los casos empresariales hablan de por qué y cómo las mujeres en consejos de administración pueden mejorar el rendimiento de la empresa. Se ha

hecho especial hincapié en estos argumentos en contextos en los que no se aceptan los argumentos de casos sociales. Los principales argumentos de los casos empresariales tienen que ver con la diversidad (las mujeres son distintas a los hombres), con el uso de un saber ya existente (las mujeres representan el 50% de la base de conocimiento en la sociedad), con el conocimiento y relación con clientes (las mujeres en muchos sectores son los principales clientes), y con el hecho de que los hombres en los consejos directivos son a menudo muy pasivos.

En los debates nacionales e internacionales estos distintos argumentos se suelen mezclar de manera inconsciente. Los razonamientos y la lógica tras las distintas iniciativas se han visto a menudo afectados por dicha confusión. Cuando se evalúa una iniciativa debe hacerse basándose en su objetivo. Si el objetivo es que haya un equilibrio de poder en la sociedad, no puede evaluarse dicha iniciativa basándose en las posibilidades profesionales individuales o en el rendimiento de la empresa. Esos criterios deben considerarse, pero el principal criterio de evaluación debe ser el social.

### **Iniciativas y medidas innovadoras para aumentar el número de mujeres en la dirección**

Durante las últimas décadas se han emprendido diferentes iniciativas y medidas innovadoras para conseguir perspectivas de género equilibradas y para aumentar el número de mujeres en puestos de poder en la sociedad. En algunos países, como Noruega, en una fase temprana se elaboraron políticas públicas para que las mujeres estuvieran representadas en la burocracia pública, en los comités gubernamentales y en los consejos de empresas públicas. Algunos partidos políticos se comprometieron también a que hubiera mujeres en puestos de liderazgo, con el consiguiente aumento del porcentaje de mujeres en puestos políticos importantes en Noruega.

Los debates internacionales sobre por qué y cómo aumentar el número de mujeres en los consejos de administración de empresas se remontan también a hace más de treinta años. Se han considerado diferentes iniciativas y programas, que incluyen debates políticos, desarrollo de redes de mujeres, financiación y diseminación de la

investigación, cursos y formación para preparar a las mujeres para el trabajo en una junta directiva, registros de datos y otras fuentes de comunicación de posibles candidatas. También se ha sugerido que se establezcan requisitos sobre el número de mujeres en las juntas directivas por medio de leyes blandas y duras.

(Insertar Figura 1 aquí)

Las distintas iniciativas responden a diferentes objetivos. Algunos van dirigidos a formar o preparar mujeres, otros van dirigidos a motivar a quienes seleccionan a los miembros de la dirección, y algunas iniciativas están dirigidas a facilitar el proceso de contratación. La efectividad de los distintos programas debe evaluarse de acuerdo con el objetivo del programa en cuestión. La efectividad con respecto al aumento de mujeres en los consejos corporativos será a menudo el resultado de una combinación de varios programas (programas educativos, de motivación y de ayuda). La efectividad dependerá además de diversos factores tales como los y las agentes implicados y el contexto en el que el programa se desarrolla y ejecuta.

En la Figura 2 describe la efectividad de los distintos programas en Noruega.

(Insertar Figura 2 aquí)

La Fig. 2 representa el porcentaje de mujeres en los consejos de las grandes empresas en Noruega. Las cifras desde 1992 hasta 1998 proceden de firmas que cotizaban en la Bolsa de Oslo. Las cifras posteriores a 1998 son empresas ASA (empresas que cotizan en bolsa) Las forma de constitución de sociedades ASA se estableció en Noruega en 1998. Las empresas ASA son generalmente las empresas más grandes. Las cifras presentadas son prácticamente constantes, alrededor del 5%, desde 1992 hasta 2002. No hubo ningún aumento pese a los considerables

esfuerzos de apoyo a iniciativas tales como redes de mujeres, seminarios y debates, programas tutoriales, investigación, bancos de datos y registros sobre mujeres que aspiran a ocupar puestos de dirección. Se celebraron además dos audiencias públicas sobre propuestas de ley, pero no se logró ningún aumento en el porcentaje de mujeres en consejos directivos. El único cambio que se produjo antes de 2002 tuvo lugar hacia 1994. Este cambio tuvo lugar con la introducción de nuevos tipos de empresas (principalmente cajas de ahorros) en la Bolsa de Oslo.

Sin embargo, se observa un increíble aumento entre 2002 y 2002- del 6% al 40%. En 2002 el Parlamento Noruego propuso una ley según la cual todas las empresas ASA debían contar con un equilibrio en cuanto al género. Cada sexo debía tener al menos un 40% de miembros en el consejo de administración de las empresas ASA (Hoel 2008; Huse, 2007). Las empresas ASA contaban con unos pocos años para implantar voluntariamente este requisito- de otro modo, se haría cumplir la ley. La entrada en vigor de la ley tuvo lugar a comienzos de 2008, pero, para entonces, todas las empresas ASA (con muy pocas excepciones) ya habían cumplido el requisito de contar con al menos un 40% de mujeres.

### **Cumplimiento de la ley**

¿Qué lecciones podemos aprender de esta iniciativa innovadora en Noruega? ¿Ha establecido Noruega un modelo? Esta cuestión surge con frecuencia en la prensa financiera internacional. En el Reino Unido el número de mujeres directivas ha aumentado de manera constante durante los últimos diez años sin ninguna ley que lo exigiera. La creación de una ley se ha debatido en Suecia, pero actualmente, el número también está aumentando sin el apoyo de la misma. En el resto de países europeos, no se ha observado ningún cambio en la cantidad de mujeres en la dirección de empresas- ni siquiera en Dinamarca. Incluso dicha cantidad ha disminuido en algunos lugares. Es por ello por lo que han surgido debates en torno a si debe seguirse el ejemplo noruego.

Algunos de estos debates en Alemania, Italia, Suiza y los Países Bajos se han comentado anteriormente. En estos países hay grupos que se muestran impacientes y desean que exista una ley, pero en general muy pocos llegarían a leyes duras. No

obstante, en diversos lugares se ha recomendado la inclusión de leyes blandas como códigos de mejores prácticas. Francia y España están entre los países europeos en los que se ha discutido la implantación de leyes duras.

En 2006 se aprobó una ley en Francia según la cual las firmas que cotizan en bolsa debían tener un veinte por ciento de mujeres en los consejos directivos. Sin embargo, esta ley se rechazó por motivos constitucionales. En Bélgica se ha debatido (2007) sobre el treinta por ciento de mujeres en las empresas que cotizan en bolsa.

En España, el gobierno ha iniciado varios programas para aumentar el número de mujeres en puestos importantes en las empresas. Una de estas iniciativas ha sido la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. El gobierno español ha lanzado una serie de medidas para fomentar mayores porcentajes de mujeres en el mundo empresarial. Estas medidas incluyen legislación, incentivos, apoyo para iniciativas privadas y concienciación pública. Una de las medidas legislativas más controvertidas ha sido la Ley de Igualdad de 2007 (de Anca, 2007). Todas las empresas de más de 250 empleados deben desarrollar planes de igualdad de género para contrarrestar el desequilibrio entre la vida laboral y personal. Una representación equilibrada significa que los consejos directivos deben tener, en ocho años, al menos un 40% de miembros del sexo menos representado. Las formulaciones de la ley pueden verse más como recomendaciones que como obligaciones, pero está claro que las empresas que quieran trabajar con la administración pública en adquisición de bienes públicos, contratos o ayuda pública, tendrán más posibilidades de obtener apoyo público si siguen estas recomendaciones (de Anca, 2007).

### **Consecuencias del aumento del número de mujeres directivas en los casos individuales**

¿La ley es positiva para la sociedad, para las carreras profesionales de las mujeres y para las empresas? Indudablemente, la ley en Noruega ha conseguido lo que otras

iniciativas no habían logrado. El número de mujeres en juntas directivas ha aumentado muchísimo. Este era el objetivo social inmediato, pero todavía quedan muchas preguntas sin responder. ¿Realmente se han alcanzado los objetivos de justicia social, democracia, participación, igualdad de género y puesta en práctica de los tratados internacionales? ¿Deberíamos saber más sobre las mujeres que están siendo elegidas ahora como miembros de consejos directivos? ¿Quiénes son? ¿Cómo han sido elegidas? ¿Cómo actúan en la sala de juntas? ¿Se mantendrá el porcentaje de mujeres?

¿Es positiva la ley para las mujeres que son elegidas? ¿Daña o beneficia sus carreras? Hay mujeres que se muestran muy críticas con esta ley y argumentan que no quieren ser elegidas como representantes de su sexo, sino por su capacidad. La ley puede dar la imagen de que las mujeres de los consejos directivos no están tan capacitadas como los hombres, y cualquier mujer desea distanciarse de ser elegida como símbolo o admitida por cuota. El argumento de que la ley ha sido negativa para algunas mujeres o para las mujeres en general es por el momento difícil de demostrar ya que hay pocas pruebas y más bien anecdóticas. No obstante, en Noruega, el mismo argumento se utilizó hace años en la discusión sobre cuotas en la administración pública y en los partidos políticos. En ese momento muchas mujeres fueron elegidas para cumplir con las cuotas – y se les dieron posibilidades que nunca habrían recibido de otra manera. En su momento hubo también carencias propias de un sistema todavía en pañales, pero sólo unos pocos en Noruega argumentarían hoy que las cuotas fueron negativas para las carreras de aquellas mujeres. Las mujeres que se eligen para los consejos de administración están, en general, muy capacitadas y ahora tienen la posibilidad de demostrarlo.

Puede suceder también que las mujeres que estén haciendo un buen trabajo en los consejos corporativos sean contratadas para puestos de alta gestión. Los consejos de administración son mercados importantes para la contratación de personal para puestos de alta gestión. En la mayoría de los países el número de mujeres en puestos importantes de gestión es menor que el número de mujeres en los consejos de administración. Sin embargo, el consejo directivo es el lugar en el que se reúnen quienes toman las decisiones de alto nivel. Los miembros de los consejos de administración son quienes seleccionan a los candidatos para puestos de gestión importantes, y las personas que realizan un trabajo de gran calidad en la sala de

juntas pueden fácilmente convertirse en candidatos para dichos puestos. Los hombres que forman parte de consejos de dirección suelen ocupar puestos de gestión importantes. No es el caso de las mujeres, y formar parte de un consejo de administración puede facilitar la elección de mujeres para puestos de gestión. Indudablemente, la ley ha ayudado a las mujeres a superar el techo de cristal.

### **¿La ley es positiva para las empresas?**

Por ahora es imposible presentar datos estadísticos sobre las consecuencias de la aplicación de la ley en el rendimiento de las empresas. Hasta ahora, la pregunta que ha centrado la investigación ha sido si las mujeres en consejos directivos contribuyen de manera positiva al rendimiento de la empresa, independientemente de cómo hayan obtenido sus puestos. Los principales argumentos de los casos empresariales en favor de las mujeres en la dirección es que aportan diversidad a los consejos directivos. Siguiendo este razonamiento, se supone que la diversidad es importante para la efectividad de los consejos. Sin embargo, ni siquiera tenemos pruebas claras de que la diversidad en general, y la diversidad de género en particular, contribuyan a la efectividad de los consejos directivos.

Los pocos estudios que se han realizado sobre la contribución de las mujeres a la efectividad de los consejos de administración o a la efectividad de la empresa han arrojado resultados desiguales (Huse, 2008). Algunos estudios concluyen que las mujeres contribuyen de manera positiva, mientras que otros concluyen que sus aportaciones son negativas o inexistentes. Uno de los principales problemas de la mayoría de estos estudios es que tratan a las mujeres como un grupo homogéneo y no tienen en cuenta que puede haber más diferencias entre mujeres o entre hombres, que entre hombres y mujeres en general. Es por tanto importante entender hasta qué punto las mujeres que acceden a consejos corporativos aportan diferentes valores, conocimiento y experiencias – o si se comportan en la sala de juntas exactamente igual que los hombres. Puede ser importante, por ejemplo, entender que las diferencias de género pueden darse en distintas dimensiones, a saber: mujer, femenino, feminista, además del origen, la formación y las experiencias. Son

también importantes las consideraciones de masa crítica para la comprensión de la contribución de las mujeres en las juntas directivas.

Comprender de qué manera los consejos de administración contribuyen a la creación de valores en las empresas es un tema complejo, y para entender el impacto de la ley de cuotas en Noruega es también importante comprender el lado humano del gobierno corporativo (Huse, 2007). Esto queda ilustrado en la Figura 3.

(Insertar Figura 3 aquí)

La Figura 3 muestra que la diversidad en la sala de juntas está influida por el contexto nacional e institucional de la empresa. La diversidad en el consejo puede influir en su efectividad y en alguna de sus tareas. Sin embargo, la diversidad puede no ser suficiente. Debe utilizarse también la diversidad de conocimientos y capacidades. Esto puede lograrse a través de un liderazgo activo en el consejo y una buena estructura de trabajo del mismo. Cuando se considera la efectividad del consejo directivo deben tenerse en cuenta el ciclo de vida de la empresa y el contexto. A pesar de la falta de datos empíricos, existe alguna evidencia que indica que las mujeres pueden tener un impacto en cierto tipo de tareas de los consejos directivos, pero no en otras. Hay datos de Noruega que indican que existe una relación positiva entre mujeres directoras y algunas tareas de las juntas directivas de naturaleza cualitativa, incluidas labores de estrategia y labores relativas a la responsabilidad social corporativa RSC (Huse 2008).

### **Reflexiones finales**

La ley puede haber sido importante en Noruega, pero hay varios efectos de aprendizaje que debemos considerar antes de recomendar leyes similares en otros países y para otro tipo de empresas. La ley de cuotas noruega estaba dirigida a grandes empresas que cotizan en bolsa (constituidas como ASA). Sin embargo, hemos observado ahora un aumento importante en el número de mujeres directoras

en otras grandes empresas que no son empresas ASA. Hay dos motivos para dicho aumento. El primero es que se ha hecho patente que muchas mujeres son miembros valiosos de las juntas directivas. No hay escasez de mujeres muy cualificadas para puestos en las juntas directivas. Las mujeres altamente cualificadas son numerosas, están obteniendo más experiencia y son cada vez más visibles.

El segundo son los procesos de imitación o mimetización que están teniendo lugar. Hoy en día, contar con mujeres en los consejos directivos se está convirtiendo en una iniciativa que mejora el nombre de la empresa. Estas conclusiones se basan en las experiencias de las empresas noruegas ASA, pero pueden tener consecuencias para empresas de otros países.

## Referencias

De Anca, C. 2008. Women on corporate boards of Spanish listed companies. (Mujeres en las Juntas Directivas de las empresas españolas que cotizan en bolsa). En Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., y Huse, M. 2008. *Women on corporate boards: International research and practice*. (Las mujeres en los consejos de administración: investigación y práctica internacionales). Edward Elgar: Cheltenham, GB, pág. 96-107.

Hoel, M. 2008. The quota story: Five years of change in Norway. (La historia de las cuotas: cinco años de cambios en Noruega). En Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., y Huse, M. 2008. *Women on corporate boards: International research and practice*. (Las mujeres en los consejos de administración: investigación y práctica internacionales). Edward Elgar: Cheltenham, GB, pág. 79-87.

Huse, M. 2007. *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. (Consejos de administración, gobierno y creación de valores: el lado humano del gobierno corporativo). Cambridge University Press: Cambridge, GB.

Huse, M. 2008. Women directors and the 'black box' of board behaviour. (Mujeres directoras y la "caja negra" del comportamiento de las juntas directivas). En Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., y Huse, M. 2008. *Women on*

*corporate boards: International research and practice.* (Las mujeres en los consejos de administración: investigación y práctica internacionales). Edward Elgar: Cheltenham, GB, pág. 140-151.

En Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R., Bilimoria, D., y Huse, M. 2008. *Women on corporate boards: International research and practice.* (Las mujeres en los consejos de administración: investigación y práctica internacionales). Edward Elgar: Cheltenham, GB.

Figura 1. Programas para aumentar el número de mujeres en la dirección

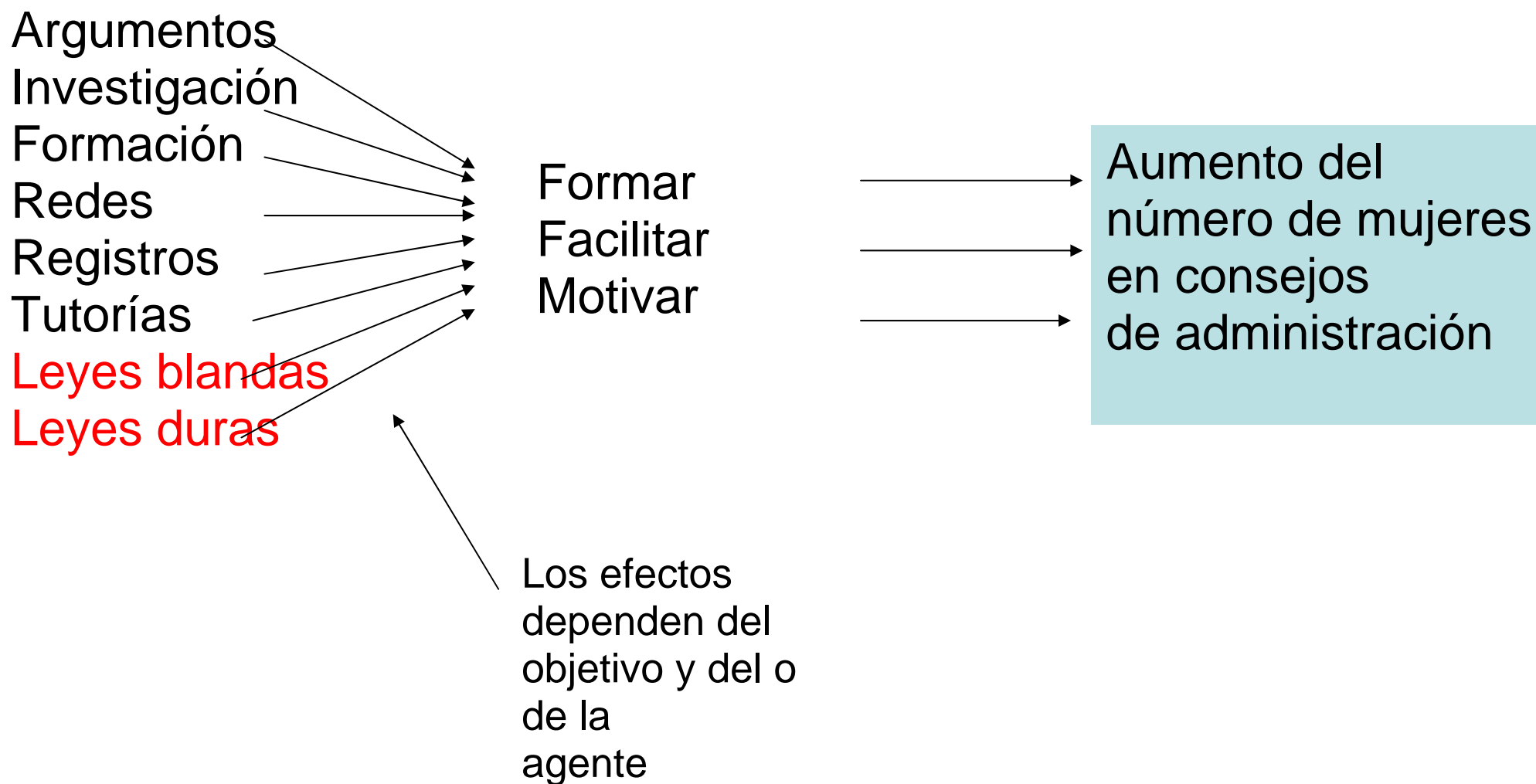


Figura 2. Efectos del programa- ilustración de Noruega

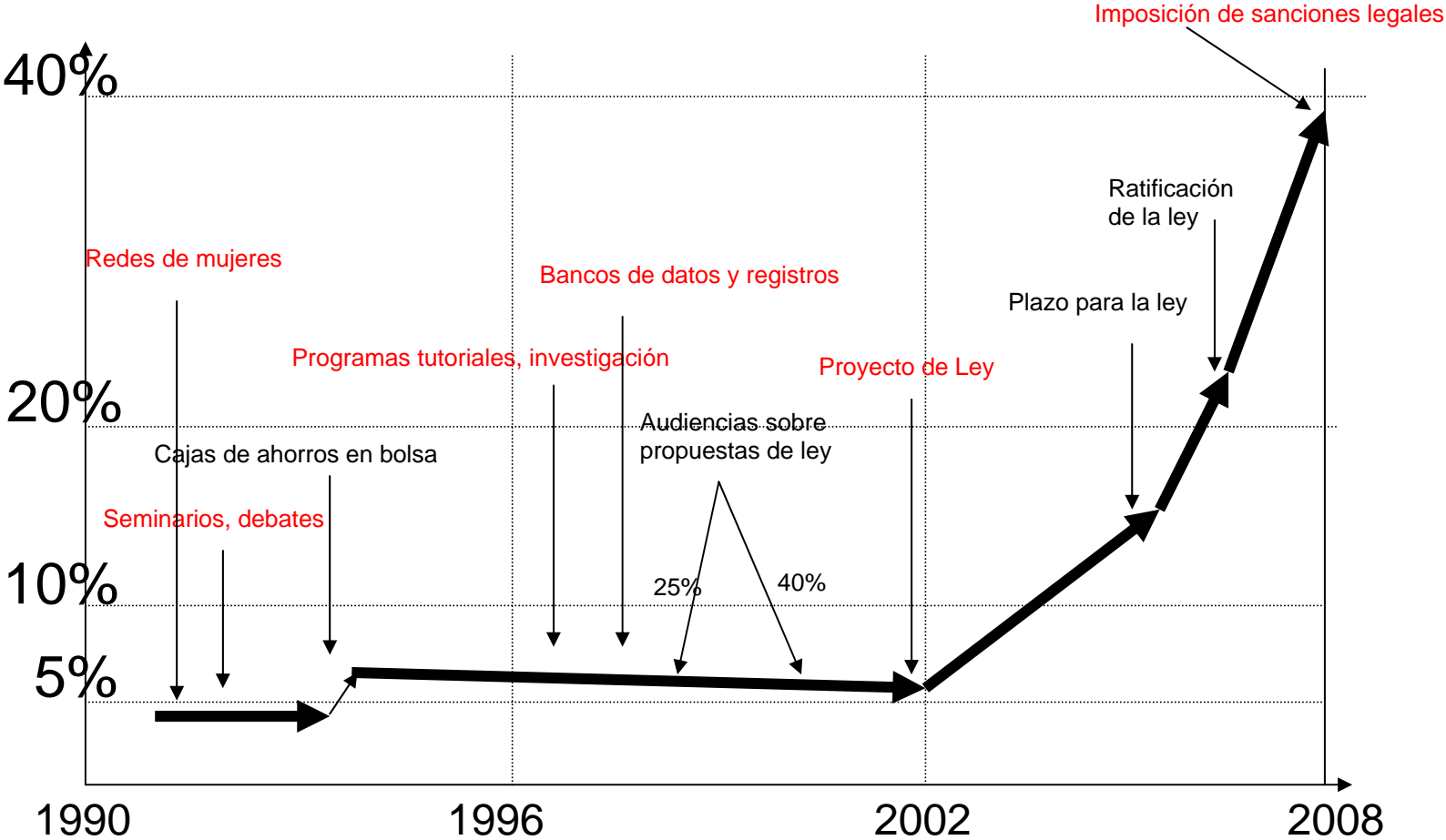


Figura 3. El argumento de la diversidad para mejorar el rendimiento empresarial

