

CONCILIACIÓN ENTRE IGUALDAD Y EXPATRIACIÓN

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ / MARÍA TERESA CANELO MÁRQUEZ
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 17 de septiembre de 2010

Aceptado: 29 de octubre de 2010

Resumen: En España, la pasada Ley 7/2007 para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres trajo cambios sustanciales para la dirección de empresas. Sobre la base de la eficiencia empresarial, decidir quién debe ser postulado en función de un sistema de cuotas de participación equilibrada entre hombres y mujeres puede ser una decisión ineficiente. Varios estudios han insistido en que la presencia internacional de la mujer como expatriada es sensiblemente inferior a la de los hombres. Si las razones que han conducido a esta inferior presencia femenina son subjetivas, entonces probablemente nos encontremos ante una buena oportunidad para incrementar esta. Sin embargo, si estas razones son objetivas, entonces estaremos realizando nombramientos de candidatas a puestos que a medio plazo destruirán nuestras posibilidades de competitividad internacional. En este trabajo intentaremos analizar si las mujeres españolas afrontan menos dificultades para acceder a puestos internacionales. Consideraremos las causas que apartan a las mujeres del progreso y determinaremos si, en estas circunstancias, la reciente ley se convierte en una amenaza o en una oportunidad para la competitividad internacional de nuestras empresas.

Palabras clave: Mujer expatriada / Directiva internacional / Igualdad de oportunidades.

CONCILIATION BETWEEN EQUALITY AND EXPATRIATION

Abstract: In Spain, the passed Law 7/2007 for the effective equality between men and women, will bring about substantial changes in Management. On the basis of managerial efficiency, deciding who should be appointed to a post over a quota system of balanced participation of men and women at a given level would be an inefficient decision. Several studies have shown that the presence of women abroad, as expatriates, is outstandingly smaller than that of men. If the reasons that have led to this lower female presence are subjective, then we are probably faced with a great opportunity to increase the presence of women abroad. However, if these reasons are objective, then we will be appointing candidates to a post that will destroy our possibilities of international competition in the medium term. In this paper we will try to analyse if the chances of Spanish women of applying for jobs abroad are diminished, as it seems to be the case in the international context. We will consider the causes that prevent women from making progress and determine if, in these circumstances, the recently passed Law will turn out to be an opportunity or a threat for the international competitiveness of our companies.

Keywords: Expatriate woman / International manager / Equality.

1. INTRODUCCIÓN: DEL CRISTAL AL ACERO

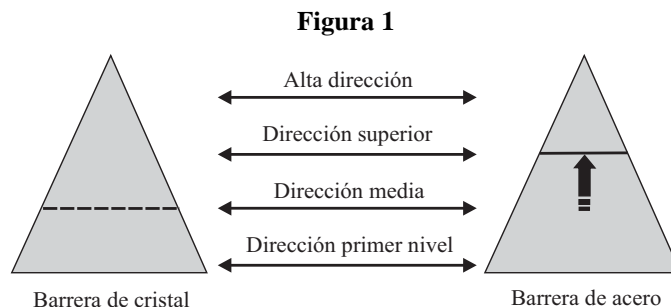
Una de las características más sobresalientes de la economía actual que, sin duda, marcará el presente siglo es la internacionalización de mercados: las empresas se ven forzadas a competir en mercados sin fronteras para seguir siendo competitivas. Los factores que favorecen o que potencian la expansión internacional son múltiples y variados, pero diversos estudios han probado que entre estos destaca la adhesión de una cultura global en la organización: para estas empresas que compiten en un mundo sin fronteras se hace imprescindible tener dirigentes con talento global, con capacidades y habilidades interculturales efectivas.

Asimismo, sabemos que una de las formas de obtener esas capacidades globales –si no la única, al menos, la más rápida– es ocupar sucesivas asignaciones internacionales. Por tanto, los líderes más necesarios hoy en día tienen como característica común haber sido enviados por su empresa a uno o más destinos internacionales. Lamentablemente, es una característica más propia de hombres que de mujeres: probablemente, la única aseveración indiscutible que se puede hacer sobre las mujeres en la dirección internacional es que hay muy pocas. Mientras que la proporción de mujeres que trabajan fuera de sus hogares ha ido aumentando sustancialmente en los últimos años, el número de mujeres que son enviadas al exterior de su país no ha crecido en la misma proporción. Insistimos en que esta escasez de experiencia internacional es particularmente preocupante teniendo en cuenta la globalización actual de la economía, puesto que ninguna persona –con independencia de su sexo– estará suficientemente preparada para asumir un liderazgo significativo en el siglo XXI sin poseer una perspectiva global construida sobre una experiencia multinacional sustancial.

Esto nos introduce a un nuevo problema: es cierto que con frecuencia la mujer no cuenta en la candidatura para personal expatriado en función de una serie de estereotipos fácilmente rebatibles, pero no es menos cierto que en otras ocasiones no es que las empresas nieguen las capacidades, las habilidades y el potencial de sus trabajadoras, sino que no pueden asignarlas por causas inherentes al país en que la mujer debe ser asignada, y ese es un problema difícil de manejar.

En estas condiciones, las mujeres no podrán adquirir las habilidades necesarias para liderar las empresas de hoy o, por lo menos, no las tendrán con la misma facilidad y frecuencia que los hombres. Creemos que podríamos encontrar ante una nueva barrera, esta vez casi insalvable. Esta se diferencia de la mítica “barrera de cristal” en, al menos, dos puntos básicos:

- El nivel: ese “techo de cristal” que frena la promoción de la mujer en la empresa se sitúa tradicionalmente en niveles de dirección baja y media. En este caso, hablamos de un freno para acceder a la cima de la pirámide organizativa, esto es, a la alta dirección. Estamos, por lo tanto, ante un desplazamiento vertical de la barrera.
- El “material”: metafóricamente nos referimos al acero como ejemplo de un muro difícilmente franqueable. Creemos que son causas ajenas a la propia organización las que impiden que la mujer acceda a un destino internacional y, por lo tanto, de nada sirve lo concienciada que su empresa esté respecto de la igualdad de oportunidades y del reconocimiento objetivo del mérito de sus trabajadoras. Son causas ajenas al país de origen, por lo tanto no abordables por legislaciones y medidas de discriminación positiva.



2. LOS CIMIENTOS

A la hora de examinar las causas que originan esta situación, es decir, los cimientos sobre los que se asienta esta nueva barrera, encontramos muy diversos motivos, que podríamos resumir en el siguiente esquema:

1) *Causas inherentes a la organización:*

- Los directivos de la empresa en general y los de recursos humanos en particular, presuponen que las mujeres no están interesadas en seguir una carrera internacional.
- La empresa decide no asignar mujeres sobre la base de que los extranjeros en general rechazarán y no confiarán en su rendimiento.
- Creen que las mujeres no podrán ser eficaces en un destino internacional.

2) *Causas relacionadas con la mujer:*

- Autopercepción de incapacidad: creen que no podrán desarrollar su trabajo en el extranjero.
- Problemas personales y familiares, generalmente relacionados con la gestión de la carrera de sus cónyuges.

3) *Causas vinculadas con el destino de asignación:*

- Las condiciones sociopolíticas y culturales del país donde se va a realizar la asignación hacen más aconsejable el envío de un hombre.

Los tres grupos de causas afectan de la misma forma: todas tienen una incidencia negativa en el envío de mujeres al extranjero, de manera que el resultado es que se envían prioritariamente hombres, generando a medio plazo esa barrera de la que antes hablábamos. A continuación, examinaremos estas causas sobre la base de que, estudiando sus raíces y fundamentos, podremos descubrir alguna forma de atacarlas.

3. LA ORGANIZACIÓN

En última instancia, la decisión de quién será enviado al extranjero corresponde a la empresa, y la mayor parte de expatriadas declara haber afrontado alguna forma de resistencia corporativa –severa en muchos casos– antes de ser enviadas al extranjero. Además, a menudo la oferta llegó cuando había sido rechazada por todos los candidatos masculinos. ¿Cuáles son los motivos de esta exclusión? Los más aducidos¹ son:

- 1) Que la mujer no quiere desarrollar carrera profesional.
- 2) Que los extranjeros rechazan el papel de liderazgo, representación y responsabilidad de la mujer.
- 3) Que la mujer no será eficaz en un destino internacional.

3.1. LA FALTA DE INTERÉS

La creencia tradicional acerca de que las mujeres no desean carreras internacionales fue refutada por primera vez en un estudio realizado por Adler a mediados de los años ochenta: mujeres y hombres despliegan un interés similar –o desinterés, según el caso– en sus carreras profesionales². Casi una década después, diversos estudios confirmaron este hallazgo (Chusmir y Frontczak, 1990), existiendo, incluso, casos donde las mujeres tenían un interés superior (Hill y Tillery, 1992). Basta con examinar alguno de los casos de mujeres que consiguieron ser expatriadas. A pesar de estos resultados, hasta la década de 2000 las empresas no parecen reconocer este interés (Stroh *et al.*, 2000; Caligiuri y Tung, 1999)., más bien son las mujeres quienes dudan del compromiso de las empresas para actuar conforme a ese reconocimiento (Stroh *et al.*, 2000a, 2000b).

Al contrario que en los años ochenta, cuando ser mujer representaba una clara desventaja a la hora de ser seleccionada para una asignación internacional, en los años noventa las mujeres consideran que podría ser más bien una ventaja (consideración corroborada por experiencias personales de expatriadas). Ser mujer les otorga, principalmente, visibilidad: los extranjeros las ven con curiosidad, desean conocerlas y las recuerdan después del primer encuentro. En consecuencia, parecen tener más facilidad para acaparar la atención de los extranjeros que sus colegas masculinos. Además, establecen relaciones más cercanas que los hombres: las mu-

¹ Existen diversos estudios que revelan múltiples motivos: escasez de mujeres con capacidad para ser transferidas al extranjero (Adler, 1984b; Caligiuri y Cascio, 1998; Reynolds y Bennett, 1991; Harris, 1995; Caligiuri y Tung, 1999; Fischlmayr, 2002); preocupación por la seguridad física de las mujeres; riesgos inherentes al viaje a países subdesarrollados y, sobre todo, en el caso de mujeres solteras, aislamiento y soledad (Adler, 1984a). Paradójicamente, nadie esgrime que la mujer sea incapaz de trabajar al ritmo extremo requerido para los directivos, que es la más popular de las razones para excluirlas de potenciales promociones (Maume, 2004).

² En el estudio de Adler, realizado entre postgraduados MBA, se demuestra que cuatro de cada cinco titulados –tanto mujeres como hombres– deseó en algún momento durante su carrera una asignación internacional.

jeros gerentes explotan habilidades interpersonales, incluyendo que los hombres locales parecen tener más facilidad para tratar una gama de temas más amplia con ellas que con sus colegas masculinos. En el contexto de habilidades necesarias para el siglo XXI, estas ventajas deben ser seriamente consideradas.

En cualquier caso, la mejor prueba de que estamos ante un estereotipo de comportamiento la tienen las propias empresas: en la mayor parte de los casos, es la propia mujer quien solicita un destino internacional. Por el contrario, los hombres esperan que la empresa se lo ofrezca (Adler, 1987). Cabe destacar que los estudios en gestión de recursos humanos internacionales consideran que el deseo de ser expatriado es uno de los mejores predictores de éxito en la asignación, como corrobora el estudio de Selmer y Leung (2003), donde se demuestra que las mujeres que toman la iniciativa y solicitan la asignación suelen tener éxito en ella.

3.2. EL COMPORTAMIENTO DE LOS EXTRANJEROS

En el estudio anteriormente citado de Adler (1984a), la mitad de los directivos de recursos humanos reconoció tener dudas –o incluso rechazo– relacionadas con el envío de mujeres al extranjero. Las razones de estas dudas son variadas, aunque la práctica totalidad giraba en torno a los prejuicios que se espera que sufran las mujeres en su trato con los extranjeros: estos no aceptarán o no respetarán suficientemente a la mujer expatriada.

Evidentemente, esto es un supuesto que no se puede aplicar a todas las culturas, ya que, como toda generalización, es injusta y dudosamente cierta. Ciertas culturas marginan e ignoran a la mujer y, por lo tanto, dificultan o impiden su asignación con independencia del empeño que la empresa tenga. Pero, como trataremos posteriormente, estas culturas son minoría. Lo que resaltamos en este punto es que presuponer que en *todas* las culturas existe esta marginación es un prejuicio, y que las dificultades que experimentan las mujeres en destinos donde se da por hecho que existe el rechazo –con base en ese estereotipo– tienen más que ver con la propia organización que con la cultura del país de acogida.

La evidencia demuestra que la suposición carece de fundamento: la mayoría de las expatriadas percibe un “efecto halo”: los extranjeros prácticamente nunca habían tratado profesionalmente con una mujer expatriada. Son conscientes, por lo tanto, de que las multinacionales no suelen enviar mujeres gerentes al extranjero, de lo que coligen que no habrían sido enviadas si no fueran “las mejores”, esperando de ellas un excelente rendimiento.

Lo que sí presenta un problema es la duración de la asignación, que es significativamente inferior para las mujeres: un año máximo de media, frente a los habituales tres años. Lo que se deduce de esta pauta de conducta es una impresión de inestabilidad: la empresa confía en el éxito de la mujer, de ahí la temporalidad. Los extranjeros mimetizan esta conducta por lo que no llegan a tomar en serio a las expatriadas.

El estudio de Paik y Vance (2002) establece que las americanas expatriadas tienen más problemas en el extranjero con sus compatriotas que con los oriundos de los países en los que son asignadas. Esto podría sugerir que preferimos atribuir a los extranjeros los comportamientos que nos caracterizan en nuestro propio país. No en vano numerosas expatriadas confiesan que “*el principal problema de la expatriación es ser expatriada*” (Adler, 1987, 1994a).

En realidad, lo que ocurre es que, por encima de todo, los extranjeros se ven como extranjeros. Como sus colegas masculinos, la mujer es vista como extranjera, no como persona local, y por eso no se espera que actúe como las mujeres locales. Por consiguiente, las reglas sociales y culturales que gobiernan la conducta de las mujeres locales, y que en ocasiones limitan su acceso a las posiciones directivas y de responsabilidad, no se aplican a las expatriadas. Aunque las mujeres son consideradas “portadoras” de la cultura en todas las sociedades, no se espera que las mujeres extranjeras asuman los papeles culturales reservados tradicionalmente para las mujeres locales³.

Una de las mayores trampas a la hora de considerar los roles de la mujer como directiva o líder es considerar que los supuestos son hechos, no creencias. Idénticamente, otra trampa común es suponer que la población mundial es similar, si no igual. No lo son. Puesto que muchos de estos supuestos se asumen inconscientemente, hay varias oportunidades para el desacuerdo..

3.3. ¿INEFICACIA?

El primer estudio que plantea el rendimiento de la mujer expatriada –realizado en los años ochenta entre norteamericanas– revela que la práctica totalidad declara haber tenido éxito (97%), proporción considerablemente más alta que la manifestada por los expatriados varones. El hecho de que esta tasa se corresponda con una “autoevaluación” podría restarle validez, pero podemos contrastarlo por medios objetivos: la mayoría de las empresas envió más mujeres al extranjero después de la experiencia; promocionó a las mujeres en función de su actuación en el extranjero y/o les ofreció otras asignaciones internacionales más relevantes con posterioridad.

Si consideramos la tasa de retorno anticipado –considerada índice de fracaso en la asignación–, encontramos que es similar para ambos sexos (Caligiuri y Tung, 1999). Estudios más recientes demuestran que las expatriadas han probado repetidamente tener éxito, con independencia del país del que procedan y del país al que sean asignadas⁴.

³ A pesar de ello, la investigación sugiere que las mujeres tienden a adaptarse peor que los hombres en países con una menor presencia femenina en la fuerza de trabajo y con un menor porcentaje de directivas (Cooke, 2003).

⁴ Existen estudios realizados entre expatriadas norteamericanas (Adler, 1994; Caligiuri y Tung, 1999, por ejemplo), europeas (Linehan y Scullion, 2004; van der Boon, 2003) o japonesas (Thang y otros, 2002). Asimismo, se ha medido este éxito en países como China, Japón o Turquía (Napier y Taylor, 2002; Taylor y Napier, 1996, 2001).

Por lo tanto, tampoco podemos eliminar a la mujer de entre los candidatos potenciales a ocupar una asignación extranjera sobre la base de una ineficacia que, según parece, es absolutamente eficaz.

Como ya hemos visto con anterioridad, los tres motivos más citados para no enviar a las mujeres al extranjero son infundados. Creemos, por lo tanto, que estamos ante un componente “débil” de la barrera de acero, por lo que explicándoles y detallándoles a las organizaciones (concienciándolas) lo erróneo de sus planteamientos, es fácilmente salvable. La carrera profesional entra en las aspiraciones de la mujer en igual o en mayor medida que en el caso de los hombres; incluso la motivación puede ser mayor, por lo que cabe esperar un éxito también superior en el puesto. Este rendimiento no se va a ver perjudicado por la interacción con los extranjeros, por cuanto la mayoría de las culturas acepta y respeta a la expatriada sin considerar su género. Incluso, en ocasiones, interactúa con ella mejor que con un hombre. Finalmente, diferentes estudios refrendan la eficacia de las mujeres cuando se les encomienda una asignación internacional.

4. CAUSAS INDIVIDUALES

Podríamos considerar, asimismo, el hecho de que las mujeres no sean enviadas a puestos en el extranjero porque ellas mismas no sean candidatas, porque no se postulen; y no porque no se encuentre en sus motivaciones, sino porque creen que no van a poder rendir en ese puesto o porque anteponen su vida personal a la profesional. Reflejamos aquí dos posibles causas: la autopercepción de incapacidad por parte de la mujer y los problemas de gestión de la vida personal.

4.1. AUTOPERCEPCIÓN

Este tópico fue revisado por Firschlmayr (2002). Esta autora presenta la posibilidad de que son las propias mujeres quienes contribuyen a su escasa representación en la dirección internacional, por cuanto se descartan a sí mismas de los procesos selectivos. En este caso –mujeres que ya están trabajando–, sí parece ser que existe una cierta tendencia a valorarse por debajo de sus colegas, lo que las lleva a autoexcluirse.

No obstante, cabe destacar que en este caso las dos barreras –la clásica, de cristal, y esta nueva que estamos estudiando– coinciden: si la mujer tiene esa tendencia a infravalorarse es porque años de experiencia profesional y de segregación vertical las han relegado a un puesto secundario en la contienda sucesoria, o en eventuales promociones. De hecho, Linneham y Walsh (2000) demuestran que a la hora de seleccionar una mujer para un puesto en el extranjero se les exige mayor cualificación que a los hombres, incluyendo un mayor nivel de formación y una mayor experiencia técnica y directiva. No es una situación muy diferente a la que podemos encontrar en un análisis de una asignación nacional.

No obstante, el problema se retroalimenta: la escasez de mujeres en el panorama internacional implica la carencia de modelos de éxito a seguir, lo que podría facilitar la desaparición de esta infravaloración mediante la imitación de roles.

Con el establecimiento de un adecuado clima de igualdad de oportunidades, esta autopercepción desaparecerá. Aquí es imprescindible la implicación de la empresa:

- Cuando el proceso selectivo es vago, la mujer es relegada en función de distintas causas no específicas (Harris, 1999, 2002); por el contrario, la utilización de criterios claros, objetivos y específicamente relacionados con el puesto garantiza la selección de más mujeres.
- La asignación de un mentor también refuerza la percepción de capacidad a la vez que incrementa la probabilidad de que la mujer emprenda una carrera internacional (Linnehan y Scullion, 2001a, 2001b).

4.2. VIDA PERSONAL VS. PROFESIONAL

En este punto nos referiremos expresamente a la gestión de parejas duales, es decir, a aquellos casos en que los dos miembros de la pareja tienen una carrera profesional. Los estudios parecen demostrar que esta situación reduce la disposición de la mujer para aceptar una asignación en el extranjero (Catalyst, 2001). Asimismo, esta es otra de las causas que se citan como motivo de exclusión de la mujer a la hora de evaluar los potenciales candidatos para un destino internacional.

Realmente, aquí nos encontramos ante un doble problema: la gestión de la carrera profesional cuando estamos ante parejas duales es una dificultad inherente al proceso de expatriación con independencia de si evaluamos a un candidato o una candidata. Pero en este caso, tenemos que añadir un agravante: tal y como está el panorama del mercado laboral es probable que, aún tomando una decisión consciente y objetiva, la mujer salga perjudicada. Esto es, suponiendo el comportamiento racional de la pareja profesionalmente activa ante una nueva oportunidad de trabajo en la que uno de los cónyuges tuviera que renunciar a su trabajo, la decisión pasa por considerar aspectos tales como la retribución, el puesto, la responsabilidad o las posibilidades de promoción. Así las cosas, lo más habitual es que, valorando todas estas condiciones, pese más el puesto presente y futuro del hombre, con lo que la decisión racional implica en la mayor parte de los casos la renuncia de la mujer.

5. CONCLUSIONES

Probablemente, la única aserción indiscutible que se puede hacer sobre las mujeres en la dirección internacional es que hay muy pocas. Sin embargo, a causa de la importancia creciente de los negocios internacionales, cabe esperar una mayor presencia (Varma, Stroh y Schmitt, 2001).

Dada la escasez tradicional de mujeres locales en puestos directivos en la mayoría de los países, las empresas se han cuestionado si las mujeres pueden funcionar con éxito en las asignaciones internacionales. Nancy Adler realizó un estudio para analizar el papel de las mujeres como expatriadas. La investigación reveló que el término “mujer” parecía haber sido tradicionalmente apartado del adjetivo “extranjero”. También reveló una serie de supuestos que los gerentes y ejecutivos tenían sobre cómo tratarían los extranjeros a las mujeres expatriadas, basados en sus percepciones acerca de cómo las empresas extranjeras tratan a las mujeres locales. El problema es que estos supuestos se han demostrado falsos, y conducen a los ejecutivos a tomar decisiones injustas e ineficaces.

Además de este resultado, existen otros indicios que nos pueden hacer ver la asignación de mujeres a puestos internacionales y su contribución potencialmente diferenciada como fuentes complementarias de ventaja competitiva, en lugar de como soluciones a posibles presiones sociales:

- Las mujeres parecen demostrar una motivación mayor a la hora de ser asignadas, lo que redundaría en una mejor disposición para trabajar duro y con un mayor compromiso (Adler, 1984).
- Dada la atención marginal que se presta a las mujeres con capacidad directiva, las que llegan a ser líderes en sus empresas, y más concretamente las directivas internacionales, son más visibles que sus colegas masculinos, por lo que acceden con mayor rapidez a los clientes, a los proveedores y a los demás grupos de interés. Incluso disfrutan de más tiempo en sus entrevistas de negocios y son más fácilmente recordadas (Adler, 1984, 2001). Además, estudios como el de Selmer y Leung (2002) prueban que las mujeres tienen un ajuste al trabajo y a la interacción con los extranjeros mayor que el de los expatriados varones. Asimismo, hay que tener en cuenta la incidencia del “shock de valor” para los extranjeros, puesto que no esperan encontrarse con una mujer, pueden pensar que si la empresa la ha seleccionado para ese puesto es porque realmente vale. En la misma línea, se confía en que cuanto menos se espere de la contribución de las mujeres por parte de los extranjeros, más recompensada será su competencia (Adler, 1984, 2000)
- Las corporaciones globales han empezado a enviar mujeres al extranjero como directivas expatriadas. El éxito de estas mujeres en toda la geografía alienta a las empresas tanto a continuar enviándolas como a aumentar la promoción de las mujeres en los cuadros directivos nacionales.
- Mientras que las empresas nacionales y multinacionales se han caracterizado tradicionalmente por estructuras organizativas fuertemente jerarquizadas, las empresas globales tienen estructuras cada vez más planas, donde aumenta progresivamente la importancia de las redes de “iguales”. La investigación sugiere que las mujeres trabajan particularmente bien en estructuras organizativas de este tipo⁵.

⁵ Quizás, por ello, las empresas globales consideran a las mujeres gerentes como “portadoras” al lugar de trabajo del necesario espíritu colaborador y de habilidades participativas.

–Los principales investigadores en materia de dirección identificaron la innovación como un factor importante en la competitividad global. Una fuente inherente de innovación es el dominio de la diversidad, incluida la diversidad de género.

De forma similar, Caligiuri y Cascio (1998) indican que existen tres razones principales por las que las empresas deberían considerar enviar un mayor número de mujeres al extranjero:

- 1) Las empresas multinacionales necesitan expatriados competentes que posean un amplio elenco de características técnicas e interpersonales. La inclusión de mujeres entre los candidatos proporciona a las empresas una ventaja táctica.
- 2) Ofrecer a todos los empleados interesados en una asignación internacional la oportunidad de ser considerados es consistente con las políticas de creación de valor corporativo y de generación de competencias diferenciales entre los empleados vigente en gran parte de las multinacionales.
- 3) Existen disposiciones legales que establecen la prohibición de discriminar por razón de sexo a la hora de seleccionar un candidato para un puesto de trabajo, por lo que resultaría ilegal denegar una asignación internacional sobre la base de género.

En definitiva, parece ser que hemos asistido a una confusión: la de un adjetivo (extranjero) con un sustantivo (mujer). Las mujeres expatriadas son extranjeras que, casualmente, son mujeres, y no mujeres que, casualmente, son extranjeras. No hay dato alguno que nos permita asumir que una mujer tendrá menos éxito que un hombre en una asignación internacional y, por lo tanto, no hay razón alguna por la que no deba ser enviada al extranjero, ni desde luego por la que su candidatura deba ser superada por la de un colega única y exclusivamente porque él es hombre.

No asumamos que la experiencia no va a funcionar o que nuestras expatriadas van a ser tratadas en el país de destino de igual forma que son tratadas las mujeres de ese país por sus compatriotas. Y sobre todo, demos a las directivas la oportunidad de triunfar, adquiriendo la experiencia necesaria para ascender a la cima de las corporaciones con ese bagaje internacional imprescindible en la actualidad.

Resquebrajemos esa barrera de cristal antes de que termine de cuajar.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, N. (1984a): “Women do Not Want International Careers, and Other Myths about International Management”, *Organizational Dynamics*, 13 (2), pp. 66-79.
- ADLER, N. (1984b): “Women in International Management: Where are They?”, *California Management Review*, XXVI (4) (Summer), pp. 78-89.
- ADLER, N. (1984c): “Expecting International Success: Female Managers Overseas”, *Columbia Journal of World Business*, (Fall), pp. 79-85.

- ADLER, N. (1993): "Competitive Frontiers. Women Managers in the Triad", *International Studies of Management and Organization*, 23 (2), pp. 3-23.
- ADLER, N. (1994): "Competitive Frontiers. Women Managers Managing Across Borders", *Journal of Management Development*, 23 (2), pp. 24-41.
- ADLER, N. (1995): "Expatriate Women Managers", en J. Selmer [ed.]: *Expatriate Management: New Ideas for International Business*, pp. 255-275. Quorum Books.
- ADLER, N.; BRODY, L.W.; OSLAND, J. (2000). "The Women's Global Leadership Forum: Enhancing One Company's Global Leadership Capability", *Human Resource Management*, 39 (2-3) (Summer-Fall), pp. 209-225.
- ADLER, N. (2001): "Global Leadership: Women Leaders", en M. Mendenhall, T. Kühlmann e G. Stahl [ed.]: *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*, Westport, pp. 73-99. Quorum Books.
- CALIGIURI, P.; CASCIO, W. (1998): "Can we Send her There? Maximizing the Success of Western Women on Global Assignments", *Journal of World Business*, 33 (4), pp. 394-416.
- CALIGIURI, P.; TUNG, R. (1999): "Comparing the Success of Male and Female Expatriates from a USbased Multinational Company", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), pp. 763-782.
- COOKE, F.L. (2003): "Female Expatriates: How to Maximise Their Success", *People Management*, (May), p. 48.
- FISCHLMAYR, I.C. (2002): "Female Self-Perception as Barrier to International Careers?", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (5) (August), pp. 773-783.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; BALKIN, D.; CARDY, R. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- HARRIS, S.; OTFINOWSKI, D. (2005): "Madam Ambassador", *Government Executive*, 37 (5).
- KLING, N.A.J.; MCCORKLE, D.; MARTÍNEZ, R. (1999): "Preparing for Careers in Global Business: Strategies for U.S. Female Students", *American Business Review*, (June), pp. 34-42.
- MAUME, D. (2004): "Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? Evidence from a Random-Effects Model of Managerial Attainment", *Work and Occupations*, 31 (2) (May), pp. 250-274.
- MENDENHALL, M.; KÜHLMANN, T.; STAHL, G. [ed.]: *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*. Westport: Quorum Books.
- MENDENHALL, M.E.; WILEY, C. (1994): "Strangers in a Strange Land", *American Behavioral Scientist*, 37 (5), pp. 605-620.
- REYNOLDS, C.; BENNETT, R. (1991): "The Career Couple Challenge", *Personnel Journal*, 46 (March), p. 8.
- SELMER, J. (1995): *Expatriate Management: New Ideas for International Business*. Quorum Books.
- SELMER, J.; LEUNG, A. (2002): *How are You Doing, Honey? Adjustment of Female Expatriates in Hong Kong*. (BRC Papers on Cross Cultural Management).
- TAYLOR, S.; NAPIER, N.K.; MAYRHOFER, W. (2002): "Woman In Global Business: Introduction", *International Journal of Human Resource Management*, 13 (5) (August), pp. 739-742.

Bastida, M.; Cancelo, M.T.

Conciliación entre igualdad...

VARMA, A.K.; STROH, L.B.; SCHMITT, L. (2001): "Women and International Assignments: The Impact of Supervisor Subordinate Relationships", *Journal of World Business*, 36 (4), pp. 380-388.