

CONCILIACIÓN ENTRE IGUALDADE E EXPATRIACIÓN

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ / MARÍA TERESA CANCELO MÁRQUEZ

Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 17 de setembro de 2010

Aceptado: 29 de outubro de 2010

Resumo: En España, a pasada Lei 7/2007 para a igualdade de oportunidades entre homes e mulleres trouxo cambios substanciais para a dirección de empresas. Sobre a base da eficiencia empresarial, decidir quen debe ser postulado en función dun sistema de cotas de participación equilibrada entre homes e mulleres pode ser unha decisión ineficiente. Varios estudos insistiron en que a presenza internacional da muller como expatriada é sensiblemente inferior á dos homes. Se as razóns que conduciron a esta inferior presenza feminina son subxectivas, daquela probablemente nos atopemos ante unha boa oportunidade para incrementar esta. Porén, se estas razóns son obxectivas, daquela estaremos realizando nomeamentos de candidatas a postos que no medio prazo destruírán as nosas posibilidades de competitividade internacional. Neste traballo intentaremos analizar se as mulleres españolas afrontan menos dificultades para acceder a postos internacionais. Consideraremos as causas que apartan ás mulleres do progreso e determinaremos se, nestas circunstancias, a recente lei se converte nunha ameaza ou nunha oportunidade para a competitividade internacional das nosas empresas.

Palabras clave: Muller expatriada / Directiva internacional / Igualdade 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: DO CRISTAL AO ACEIRO

Unha das características máis sobresalientes da economía actual que, sen dúbida, marcará o presente século é a internacionalización de mercados: as empresas vense forzadas a competir en mercados sen fronteiras para seguir sendo competitivas. Os factores que favorecen ou que potencian a expansión internacional son múltiples e variados, pero diversos estudos probaron que entre estes destaca a adhesión dunha cultura global na organización: para estas empresas que compiten nun mundo sen fronteiras faise imprescindible ter dirixentes con talento global, con capacidades e habilidades interculturais efectivas.

Así mesmo, sabemos que unha das formas de obter esas capacidades globais –se non a única, cando menos, a máis rápida– é ocupar sucesivas asignacións internacionais. Polo tanto, os líderes máis necesarios hoxe en día teñen como característica común ter sido enviados pola súa empresa a un ou a máis destinos internacio-

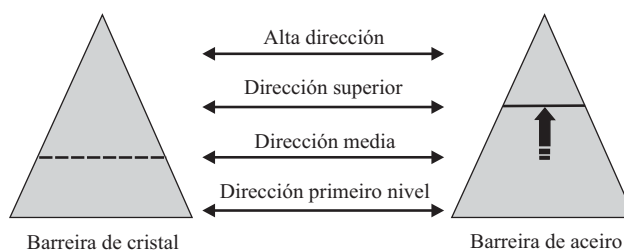
nais. Lamentablemente, é unha característica máis propia de homes que de mulleres: probablemente, a única aserción indiscutible que se pode facer sobre as mulleres na dirección internacional é que hai moi poucas. Mentres que a proporción de mulleres que traballan fóra dos seus fogares foi aumentando substancialmente nos últimos anos, o número de mulleres que son enviadas ao exterior do seu país non creceu na mesma proporción. Insistimos en que esta escaseza de experiencia internacional é particularmente preocupante tendo en conta a globalización actual da economía, posto que ningunha persoa –con independencia do seu sexo– estará suficientemente preparada para asumir un liderado significativo no século XXI sen posuír unha perspectiva global construída sobre unha experiencia multinacional substancial.

Isto introdúcenos a un novo problema: é certo que con frecuencia a muller non conta na candidatura para persoal expatriado en función dunha serie de estereotipos facilmente rebatibles, pero non é menos certo que noutras ocasións non é que as empresas neguen as capacidades, as habilidades e o potencial das súas traballadoras, senón que no poden asignalas por causas inherentes ao país en que a muller debe ser asignada, e ese é un problema difícil de manexar.

Nestas condicións, as mulleres non poderán adquirir as habilidades necesarias para liderar as empresas de hoxe ou, cando menos, non as terán coa mesma facilidade e frecuencia ca os homes. Cremos que poderíamos atoparnos ante unha nova barreira, esta vez case insalvable. Esta diferénciase da mítica “barreira de cristal” en, cando menos, dous puntos básicos:

- O nivel: ese “teito de cristal” que frea a promoción da muller na empresa sitúase tradicionalmente en niveis de dirección baixa e media. Neste caso, falamos dun freo para acceder á cima da pirámide organizativa, isto é, á alta dirección. Estamos, polo tanto, ante un desprazamento vertical da barreira.
- O “material”: metaforicamente referímonos ao aceiro como exemplo dun muro dificilmente franqueable. Cremos que son causas alleas á propia organización as que impiden que a muller acceda a un destino internacional e, polo tanto, de nada serve o concienciada que a súa empresa estea respecto da igualdade de oportunidades e do recoñecemento obxectivo do mérito das súas traballadoras. Son causas alleas ao país de orixe, polo tanto non abordables por lexislacións e medidas de discriminación positiva.

Figura 1



2. OS CIMENTOS

Á hora de examinar as causas que orixinan esta situación, é dicir, os cimentos sobre os que se asenta esta nova barreira, atopamos moi diversos motivos, que poderíamos resumir no seguinte esquema:

1) *Causas inherentes á organización:*

- Os directivos da empresa en xeral e os de recursos humanos en particular presupoñen que as mulleres non están interesadas en seguir unha carreira internacional.
- A empresa decide non asignar mulleres sobre a base de que os estranxeiros en xeral as rexeitarán e non confiarán no seu rendemento.
- Cren que as mulleres non poderán ser eficaces nun destino internacional.

2) *Causas relacionadas coa muller:*

- Autopercepción de incapacidade: cren que non poderán desenvolver o seu traballo no estranxeiro.
- Problemas persoais e familiares, xeralmente relacionados coa xestión da carreira dos seus cónxuxes.

3) *Causas vinculadas co destino de asignación:*

- As condicións sociopolíticas e culturais do país onde se vai realizar a asignación fan máis aconsellable o envío dun home.

Os tres grupos de causas afectan da mesma forma: todas teñen unha incidencia negativa no envío de mulleres ao estranxeiro, de maneira que o resultado é que se envían prioritariamente homes, xerando no medio prazo esa barreira da que antes falabamos. A continuación, examinaremos estas causas sobre a base de que, estudando as súas raíces e fundamentos, poderemos descubrir algunha forma de atacalas.

3. A ORGANIZACIÓN

En última instancia, a decisión de quen será enviado ao estranxeiro corresponde á empresa, e a maior parte de expatriadas declara ter afrontado algunha forma de resistencia corporativa –severa en moitos casos– antes de ser enviadas ao estranxeiro. Ademais, a miúdo a oferta chegou cando fora rexeitada por todos os candidatos masculinos. Cales son os motivos desta exclusión? Os máis aducidos¹ son:

¹ Existen diversos estudos que revelan múltiples motivos: escaseza de mulleres con capacidade para ser transferidas ao estranxeiro (Adler, 1984b; Caligiuri e Cascio, 1998; Reynolds e Bennett, 1991; Harris, 1995; Caligiuri e Tung, 1999; Fischlmayr, 2002); preocupación pola seguridade física das mulleres; riscos inherentes á viaxe a países subdesenvolvidos e, sobre todo, no caso de mulleres solteiras, illamento e soidade (Adler, 1984a). Paradoxalmente, ninguén esgrime que a muller sexa incapaz de traballar ao ritmo extremo requirido para os directivos, que é a máis popular das razóns para excluílas de potenciais promocións (Maume, 2004).

- 1) Que a muller non quere desenvolver carreira profesional.
- 2) Que os estranxeiros rexeitan o papel de liderado, representación e responsabilidade da muller.
- 3) Que a muller non será eficaz nun destino internacional.

3.1. A FALTA DE INTERESE

A crenza tradicional acerca de que as mulleres non desexan carreiras internacionais foi refutada por primeira vez nun estudo realizado por Adler a mediados dos anos oitenta: mulleres e homes despregan un interese similar –ou desinterese, segundo o caso– nas súas carreiras profesionais². Case unha década despois, diversos estudos confirmaron este achado (Chusmir e Frontczak, 1990), existindo, mesmo, casos onde as mulleres tiñan un interese superior (Hill e Tillery, 1992). Abonda con examinar algún dos casos de mulleres que conseguiron ser expatriadas. Malia estes resultados, ata a década de 2000 as empresas non parecen recoñecer este interese (Stroh *et al.*, 2000; Caligiuri e Tung, 1999), máis ben son as mulleres quen dubidan do compromiso das empresas para actuar conforme a ese recoñecemento (Stroh *et al.*, 2000a, 2000b).

Ao contrario que nos anos oitenta, cando ser muller representaba unha clara desvantaxe á hora de ser seleccionada para unha asignación internacional, nos anos noventa as mulleres consideran que podería ser máis ben unha vantaxe (consideración corroborada por experiencias persoais de expatriadas). Ser muller outórgalles, principalmente, visibilidade: os estranxeiros venas con curiosidade, desexan coñecerlas e lémbrenas despois do primeiro encontro. En consecuencia, parecen ter máis facilidade para acaparar a atención dos estranxeiros do que os seus colegas masculinos. Ademais, establecen relacións máis próximas ca os homes: as mulleres xerentes explotan habilidades interpersoais, incluíndo que os homes locais parecen ter máis facilidade para tratar unha gama de temas máis ampla con elas que cos seus colegas masculinos. No contexto de habilidades necesarias para o século XXI, estas vantaxes deben ser seriamente consideradas.

En calquera caso, a mellor proba de que estamos ante un estereotipo de comportamento téñena as propias empresas: na maior parte dos casos, é a propia muller quen solicita un destino internacional. Pola contra, os homes esperan que a empresa llo ofrezca (Adler, 1987). Cómpre destacar que os estudos en xestión de recursos humanos internacionais consideran que o desexo de ser expatriado é un dos mellores preditores de éxito na asignación, como corrobora o estudo de Selmer e Leung (2003), onde se demostra que as mulleres que toman a iniciativa e solicitan a asignación adoitan ter éxito nela.

² No estudo de Adler, realizado entre posgraduados MBA, demostrouse que catro de cada cinco titulados –tanto mulleres coma homes– desexou nalgún momento da súa carreira unha asignación internacional.

3.2. O COMPORTAMENTO DOS ESTRANXEIROS

No estudo anteriormente citado de Adler (1984a), a metade dos directivos de recursos humanos recoñeceu ter dúbidas –ou mesmo rexeitamento– relacionadas co envío de mulleres ao estranxeiro. As razóns destas dúbidas son variadas, aínda que a práctica totalidade xiraba en torno aos prexuízos que se espera que sufran as mulleres no seu trato cos estranxeiros: estes non aceptarán ou non respectarán suficientemente a muller expatriada.

Evidentemente, isto é un suposto que non se pode aplicar a todas as culturas, xa que, coma toda xeneralización, é inxusta e dubidosamente certa. Certas culturas marxinan e ignoran a muller e, polo tanto, dificultan ou impiden a súa asignación con independencia do empeño que a empresa teña. Pero, como trataremos posteriormente, estas culturas son minoría. O que resaltamos neste punto é que presuporner que en *todas* as culturas existe esta marxinación é un prexuízo, e que as dificultades que experimentan as mulleres en destinos onde se dá por feito que existe o rexeitamento –con base nese estereotipo– teñen máis que ver coa propia organización que coa cultura do país de acollida.

A evidencia demostra que a suposición carece de fundamento: a maioría das expatriadas percibe un “efecto halo”: os estranxeiros practicamente nunca tratan profesionalmente cunha muller expatriada. Son conscientes, polo tanto, de que as multinacionais non adoitan enviar mulleres xerentes ao estranxeiro, do que colixen que non terían sido enviadas se non foran “as mellores”, esperando delas un excelente rendemento.

O que si presenta un problema é a duración da asignación, que é significativamente inferior para as mulleres: un ano como máximo de media, fronte aos habituais tres anos. O que se deduce desta pauta de conduta é unha impresión de inestabilidade: a empresa confía no éxito da muller, de aí a temporalidade. Os estranxeiros mimetizan esta conduta polo que non chegan a tomar en serio as expatriadas.

O estudo de Paik e Vance (2002) establece que as americanas expatriadas teñen máis problemas no estranxeiro cos seus compatriotas que cos oriúndos dos países aos que son asignadas. Isto podería suxerir que preferimos atribuírlles aos estranxeiros os comportamentos que nos caracterizan no noso propio país. Non en van numerosas expatriadas confesan que “*o principal problema da expatriación é ser expatriada*” (Adler, 1987, 1994a).

En realidade, o que ocorre é que, por riba de todo, os estranxeiros se ven como estranxeiros. Como os seus colegas masculinos, a muller é vista como estranxeira, non como persoa local, e por iso non se espera que actúe como as mulleres locais. Por conseguinte, as regras sociais e culturais que gobernan a conduta das mulleres locais, e que ás veces limitan o seu acceso ás posicións directivas e de responsabilidade, non se aplican ás expatriadas. Aínda que as mulleres son consideradas “portadoras” da cultura en todas as sociedades, non se espera que as mulleres estranxei-

ras asuman os papeis culturais reservados tradicionalmente para as mulleres locais³.

Unha das maiores trampas á hora de considerar os roles da muller como directiva ou líder é considerar que os supostos son feitos, non crenzas. Identicamente, outra trampa común é supoñer que a poboación mundial é similar, se non igual. Non o son. Posto que moitos destes supostos se asumen inconscientemente, hai varias oportunidades para o desacordo.

3.3. INEFICACIA?

O primeiro estudo que formula o rendemento da muller expatriada –realizado nos anos oitenta entre norteamericanas– revela que a práctica totalidade declara ter tido éxito (97%), proporción considerablemente máis alta cá manifestada polos expatriados varóns. O feito de que esta taxa se corresponda cunha “autoavaliación” podería restarlle validez, pero podemos contrastala por medios obxectivos: a maioría das empresas enviou máis mulleres ao estranxeiro despois da experiencia; promocionou as mulleres en función da súa actuación no estranxeiro e/ou ofreceulles outras asignacións internacionais máis relevantes con posterioridade.

Se consideramos a taxa de retorno anticipado –considerada índice de fracaso na asignación–, atopamos que é similar para ambos os dous sexos (Caligiuri e Tung, 1999). Estudos máis recentes demostran que as expatriadas probaron repetidamente ter éxito, con independencia do país do que procedan e do país ao que sexan asignadas⁴.

Polo tanto, tampouco podemos eliminar a muller de entre os candidatos potenciais a ocupar unha asignación estranxeira sobre a base dunha ineficacia que, segundo parece, é absolutamente eficaz.

Como xa vimos con anterioridade, os tres motivos máis citados para non enviar as mulleres ao estranxeiro son infundados. Cremos, polo tanto, que estamos ante un compoñente “débil” da barreira de aceiro, polo que explicándolles e detallándolles ás organizacións (concienciándoas) o erróneo das súas formulacións, serán facilmente salvables. A carreira profesional entra nas aspiracións da muller en igual ou en maior medida ca no caso dos homes; mesmo a motivación pode ser maior, polo que cómpre esperar un éxito tamén superior no posto. Este rendemento non se vai ver prexudicado pola interacción cos estranxeiros, por canto a maioría das culturas acepta e respecta a expatriada sen considerar o seu xénero. Mesmo, ás veces, interactúa con ela mellor que cun home. Finalmente, diferentes estudos referendan a eficacia das mulleres cando se lles encomenda unha asignación internacional.

³ A pesar diso, a investigación suxire que as mulleres tenden a adaptarse peor ca os homes en países cunha menor presenza feminina na forza de traballo e cunha menor porcentaxe de directivas (Cooke, 2003).

⁴ Existen estudos realizados entre expatriadas norteamericanas (Adler, 1994; Caligiuri e Tung, 1999, por exemplo), europeas (Linehan e Scullion, 2004; van der Boon, 2003) ou xaponesas (Thang *et al.*, 2002). Así mesmo, mediuse este éxito en países como China, Xapón ou Turquía (Napier e Taylor, 2002; Taylor e Napier, 1996, 2001).

4. CAUSAS INDIVIDUAIS

Poderíamos considerar, así mesmo, o feito de que as mulleres non sexan enviadas a postos no estranxeiro porque elas mesmas non sexan candidatas, porque non se postulen; e non porque non se atope nas súas motivacións, senón porque cren que non van poder render nese posto ou porque antepoñen a súa vida persoal á profesional. Reflectimos aquí dúas posibles causas: a autopercepción de incapacidade por parte da muller e os problemas de xestión da vida persoal.

4.1. AUTOPERCEPCIÓN

Este tópico foi revisado por Firschlmayr (2002). Esta autora presenta a posibilidade de que sexan as propias mulleres quen contribúen á súa escasa representación na dirección internacional, por canto se descartan a si mesmas dos procesos selectivos. Neste caso –mulleres que xa están traballando–, si parece ser que existe unha certa tendencia a valorarse por baixo dos seus colegas, o que as leva a autoexcluirse.

Con todo, cómpre destacar que neste caso as dúas barreiras –a clásica, de cristal, e esta nova que estamos estudando– coinciden: se a muller ten esa tendencia a infravalorarse é porque anos de experiencia profesional e de segregación vertical as relegaron a un posto secundario na contenda sucesoria ou en eventuais promocións. De feito, Linneham e Walsh (2000) demostran que á hora de seleccionar unha muller para un posto no estranxeiro se lles esixe unha maior cualificación que aos homes, incluíndo un maior nivel de formación e unha maior experiencia técnica e directiva. Non é unha situación moi diferente á que podemos atopar nunha análise dunha asignación nacional.

Con todo, o problema retroaliméntase: a escaseza de mulleres no panorama internacional implica a carencia de modelos de éxito que seguir, o que podería facilitar a desaparición desta infravaloración mediante a imitación de roles.

Co establecemento dun adecuado clima de igualdade de oportunidades, esta autopercepción desaparecerá. Aquí é imprescindible a implicación da empresa:

- Cando o proceso selectivo é vago, a muller é relegada en función de distintas causas non específicas (Harris, 1999, 2002); pola contra, a utilización de criterios claros, obxectivos e especificamente relacionados co posto garante a selección de máis mulleres.
- A asignación dun mentor tamén reforza a percepción de capacidade á vez que incrementa a probabilidade de que a muller emprenda unha carreira internacional (Linnehan e Scullion, 2001a, 2001b).

4.2. VIDA PERSOAL VS. PROFESIONAL

Neste punto referirémonos expresamente á xestión de parellas duais, é dicir, a aqueles casos en que os dous membros da parella teñen unha carreira profesional.

Os estudos parecen demostrar que esta situación reduce a disposición da muller para aceptar unha asignación no estranxeiro (Catalyst, 2001). Así mesmo, esta é outra das causas que se citan como motivo de exclusión da muller á hora de avaliar os potenciais candidatos para un destino internacional.

Realmente, aquí atopámonos ante un dobre problema: a xestión da carreira profesional cando estamos ante parellas duais é unha dificultade inherente ao proceso de expatriación, con independencia de se avaliamos un candidato ou unha candidata. Pero neste caso, temos que engadir un agravante: tal e como está o panorama do mercado laboral é probable que, aínda tomando unha decisión consciente e obxectiva, a muller saia prexudicada. Isto é, supoñendo un comportamento racional da parella profesionalmente activa ante unha nova oportunidade de traballo na que un dos cónxuxes tivera que renunciar ao seu traballo, a decisión pasa por considerar aspectos tales como a retribución, o posto, a responsabilidade ou as posibilidades de promoción. Así as cousas, o máis habitual é que, valorando todas estas condicións, pese máis o posto presente e futuro do home, co que a decisión racional implica na maior parte dos casos a renuncia da muller.

5. CONCLUSIÓNS

Probablemente, a única aserción indiscutible que se pode facer sobre as mulleres na dirección internacional é que hai moi poucas. Porén, debido á importancia crecente dos negocios internacionais, cómpre esperar unha maior presenza (Varma, Stroh e Schmitt, 2001).

Dada a escaseza tradicional de mulleres locais en postos directivos na maioría dos países, as empresas cuestionáronse se as mulleres poden funcionar con éxito nas asignacións internacionais. Nancy Adler realizou un estudo no que analizou o papel das mulleres como expatriadas. A súa investigación revelou que o termo “muller” parecía ter sido tradicionalmente apartado do adxectivo “estranxeiro”. Tamén revelou unha serie de supostos que os xerentes e executivos tiñan sobre como tratarían os estranxeiros as mulleres expatriadas, baseados nas súas percepcións acerca de como as empresas estranxeiras tratan as mulleres locais. O problema é que estes supostos se demostraron falsos, e conducen aos executivos a tomar decisións inxustas e ineficaces.

Ademais deste resultado, existen outros indicios que nos poden facer ver a asignación de mulleres a postos internacionais e a súa contribución potencialmente diferenciada como fontes complementarias de vantaxe competitiva, en lugar de como solucións a posibles presións sociais:

- As mulleres parecen demostrar unha motivación maior á hora de ser asignadas, o que redonda nunha mellor disposición para traballar duro e cun maior compromiso (Adler, 1984).

- Dada a atención marxinal que se lles presta ás mulleres con capacidade directiva, as que chegan a ser líderes nas súas empresas, e máis concretamente as directivas internacionais, son máis visibles que os seus colegas masculinos, polo que acceden con maior rapidez aos clientes, aos provedores e aos demais grupos de interese. Mesmo gozan de máis tempo nas súas entrevistas de negocios e son máis facilmente recordadas (Adler, 1984, 2001). Ademais, estudos como o de Selmer e Leung (2002) proban que as mulleres teñen un axuste ao traballo e á interacción cos estranxeiros maior do que o dos expatriados varóns. Así mesmo, hai que ter en conta a incidencia do “shock de valor” para os estranxeiros, posto que non esperan atoparse cunha muller, poden pensar que se a empresa a seleccionou para ese posto é porque realmente vale. Na mesma liña, confíase en que cando menos se espere da contribución das mulleres por parte dos estranxeiros, máis recompensada será a súa competencia (Adler, 1984, 2000).
- As corporacións globais empezaron a enviar mulleres ao estranxeiro como directivas expatriadas. O éxito destas mulleres en toda a xeografía alenta as empresas tanto a continuar enviándoas como a aumentar a promoción das mulleres nos cadros directivos nacionais.
- Mentres que as empresas nacionais e multinacionais se caracterizaron tradicionalmente por estruturas organizativas fortemente xerarquizadas, as empresas globais teñen estruturas cada vez máis planas, onde aumenta progresivamente a importancia das redes de “iguais”. A investigación suxire que as mulleres traballan particularmente ben en estruturas organizativas deste tipo⁵.
- Os principais investigadores en materia de dirección identificaron a innovación como un factor importante na competitividade global. Unha fonte inherente de innovación é o dominio da diversidade, incluída a diversidade de xénero.

De forma similar, Caligiuri e Cascio (1998) indican que existen tres razóns principais polas que as empresas deberían considerar enviar un maior número de mulleres ao estranxeiro:

- 1) As empresas multinacionais necesitan expatriados competentes que posúan un amplo elenco de características técnicas e interpersoais. A inclusión de mulleres entre os candidatos proporciónalles ás empresas unha vantaxe táctica.
- 2) Ofrecerlles a todos os empregados interesados nunha asignación internacional a oportunidade de ser considerados é consistente coas políticas de creación de valor corporativo e de xeración de competencias diferenciais entre os empregados vixente en gran parte das multinacionais.
- 3) Existen disposicións legais que establecen a prohibición de discriminar por razón de sexo á hora de seleccionar un candidato para un posto de traballo, polo

⁵ Se cadra, por iso, as empresas globais consideran as mulleres xerentes como “portadoras” ao lugar de traballo do necesario espírito colaborador e de habilidades participativas.

que resultaría ilegal denegar unha asignación internacional sobre a base de xénero.

En definitiva, parece ser que asistimos a unha confusión: a dun adxectivo (estranxeiro) cun substantivo (muller). As mulleres expatriadas son estranxeiras que, casualmente, son mulleres, e non mulleres que, casualmente, son estranxeiras. Non hai dato ningún que nos permita asumir que unha muller terá menos éxito ca un home nunha asignación internacional e, polo tanto, non hai razón ningunha pola que non deba ser enviada ao estranxeiro, nin desde logo pola que a súa candidatura deba ser superada pola dun colega única e exclusivamente porque é home.

Non asumamos que a experiencia non vai funcionar ou que as nosas expatriadas van ser tratadas no país de destino de igual forma que son tratadas as mulleres dese país polos seus compatriotas. E sobre todo, démoslles ás directivas a oportunidade de triunfar, adquirindo a experiencia necesaria para ascender á cima das corporacións con esa bagaxe internacional imprescindible na actualidade.

Rachemos esa barreira de cristal antes de que remate de callar.

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.
- 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.