

Del cristal al acero: nuevas barreras para nuevos tiempos

María Bastida Domínguez

*Profesora del Departamento de organización de empresas.
Universidad de Santiago de Compostela*

Este trabajo ha obtenido un **Accésit** en el **Premio Estudios Financieros 2018** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don Juan Pablo BORREGÓN BAÑOS, doña Gloria CASTAÑO COLLADO, doña Celia GUTIÉRREZ VALERO, doña Gloria IGLESIAS JIMÉNEZ y don Alfonso JIMÉNEZ.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

EXTRACTO

En tiempos recientes asistimos a una proliferación de estudios relacionados con las desigualdades que las mujeres sufren en el desarrollo de su actividad laboral. Lejos del enfoque retrospectivo y marcadamente analítico de esos estudios, en este trabajo abordamos una perspectiva proactiva al sugerir la aparición de una nueva barrera para el avance de las mujeres en las organizaciones relacionada con su falta de experiencia internacional. Concretamente, destacamos que en el actual contexto de economía globalizada las capacidades globales del equipo de dirección resultan fundamentales para la expansión internacional de sus compañías, por lo que dichas capacidades son un elemento determinante a la hora de optar a puestos directivos de primer nivel. La forma más rápida de adquirirlas es la ocupación sucesiva de puestos en el extranjero, por lo que si las mujeres –como parece– no son asignadas a dichos puestos, tendrán menos oportunidades que sus compañeros para poder optar a puestos de alta dirección de empresas internacionales. Si a ello se añade que, en la actualidad, la estrategia de expansión internacional es muchas veces de supervivencia para las empresas, el panorama futuro de promoción para aquellas mujeres que deseen una trayectoria directiva de primer nivel se ensombrece. Proponemos, además, diversos escenarios de solución para intentar revertir esta tendencia y mejorar las oportunidades de progreso de las trabajadoras, con lo que, a la larga, se mejoran las de sus empresas.

Palabras clave: mujeres directivas; igualdad; expatriadas; techo de cristal; acciones afirmativas.

Fecha de entrada: 03-05-2018 / Fecha de aceptación: 10-07-2018

From glass to steel: new barriers for a new age

María Bastida Domínguez

ABSTRACT

In recent times there have been several studies related to the inequalities that women face to develop their careers. Far from the markedly analytical approach of these studies, in this paper we approach a proactive perspective by claiming the emergence of a new barrier for women be promoted in organizations, related to their lack of international experience. Specifically, we emphasize that global managerial capabilities are imperative in globalized economy. Since those capabilities are crucial to improve internalization, they are critical to opting for top management positions. Global assignments seem to be a suitable way to acquire international skills, so if women are not assigned to these positions, they will have fewer opportunities than their male colleagues to be qualified for senior management positions in international companies. Taking in account that international expansion is often a survival strategy for companies, the future for female managers seem to be darkened. In order to minimize these problems, we propose some solutions to reverse this trend and improve women's opportunities for career development, which in turn favors their companies' competitiveness on the long run.

Keywords: female managers; equity; expatriate females; glass ceiling; affirmative actions.

Sumario

1. Introducción. Iguales pero diferentes
2. Sentando las bases de una nueva barrera
3. La clave: ¿son las mujeres menos efectivas en un contexto internacional?
4. La resistencia organizativa como piedra angular
5. Discusión: escenarios y soluciones
6. Resumen y conclusiones

Anexo. Datos de la muestra e instrumentos de medida

Referencias bibliográficas

Cómo citar este artículo:

Bastida Domínguez, M. (2018). Del cristal al acero: nuevas barreras para nuevos tiempos. *RTSS.CEF*, 429, 223-262.

1. INTRODUCCIÓN. IGUALES PERO DIFERENTES

En España había 23.711.009 mujeres en diciembre de 2017, un 51 % de la población total. El 14,26% tenía menos de 16 años; el 21,26% más de 65. Son más de 15 millones de mujeres en edad de trabajar. Sin embargo, tenemos 1.680.000 ocupadas menos y 150.000 paradas más. La tasa de actividad de la mujer es 11,24 puntos inferior a la del hombre y la de paro 3,3 puntos superior. Como podemos observar en la tabla siguiente, esta es una situación común en la práctica totalidad de nuestras comunidades autónomas. De hecho, la tasa de actividad es siempre superior en los hombres, mientras que en Baleares se localiza la única excepción en el diferencial de las tasas de paro, al registrar una ligeramente superior en el caso de los hombres:

Tabla 1. Ocupación y paro (población y tasas) por sexo (2017)

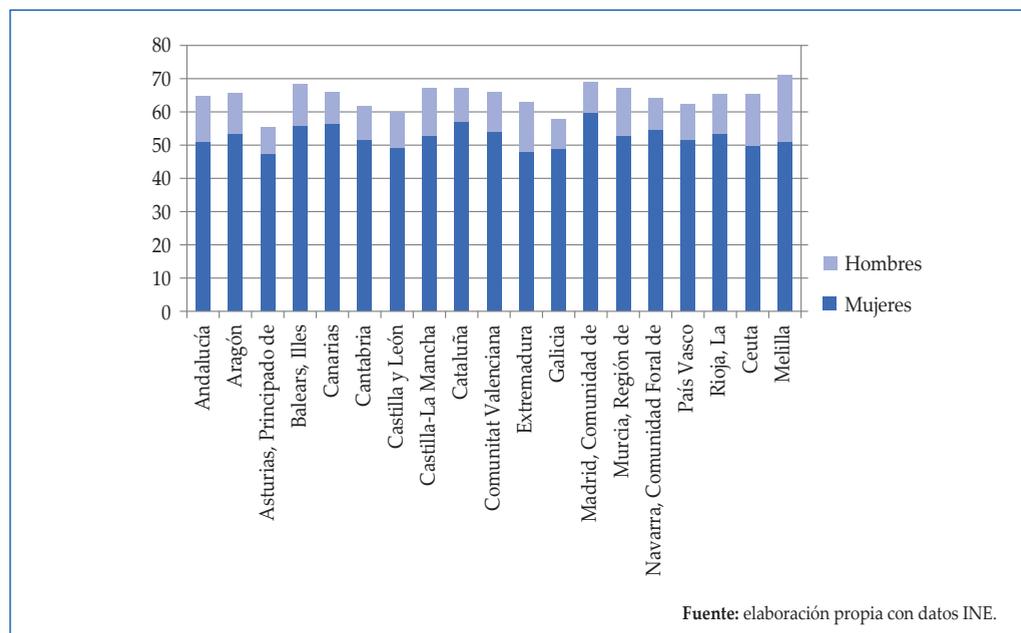
	Hombres				Mujeres			
	Ocupados	Parados	Tasa de actividad	Tasa de paro	Ocupadas	Paradas	Tasa de actividad	Tasa de paro
Total	10.339,2	1.820,6	64,57	14,97	8.659,1	1.946,0	53,33	18,35
Andalucía	1.694,5	467,7	63,95	21,63	1.277,1	492,9	50,21	27,85
Aragón	314,8	30,3	64,36	8,79	250,9	42,3	52,76	14,41
Asturias, Principado de	201,2	32,7	54,90	13,99	187,2	33,9	46,85	15,32
Balears, Illes	279,5	44,7	67,63	13,77	240,8	30,5	55,65	11,23
Canarias	474,6	118,8	65,60	20,02	397,2	127,6	56,37	24,32
Cantabria	126,2	18,9	60,98	13,05	111,3	18,1	51,03	13,98
Castilla y León	541,0	68,8	60,19	11,29	424,8	84,6	48,78	16,61
Castilla-La Mancha	471,9	86,7	66,66	15,53	327,2	109,8	52,32	25,12
Cataluña	1.758,9	236,5	66,98	11,85	1.557,3	242,8	56,78	13,49
Comunitat Valenciana	1.118,8	193,9	65,08	14,77	917,1	216,1	53,77	19,07
Extremadura	218,1	58,7	62,17	21,22	151,2	65,1	47,54	30,10
Galicia	551,6	91,7	57,56	14,25	504,1	90,5	48,79	15,21
Madrid, Comunidad de	1.507,2	225,2	68,24	13,00	1.419,8	241,3	58,90	14,53
								.../...

	Hombres				Mujeres			
	Ocupados	Parados	Tasa de actividad	Tasa de paro	Ocupadas	Paradas	Tasa de actividad	Tasa de paro
.../...								
Murcia, Región de	336,1	59,5	66,70	15,05	250,3	62,4	52,07	19,94
Navarra, Comunidad Foral de	152,6	13,0	63,84	7,84	127,6	16,9	54,01	11,69
País Vasco	482,7	56,8	61,81	10,52	433,2	51,5	51,25	10,63
Rioja, La	74,9	7,8	65,05	9,45	60,4	9,8	53,03	13,94

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Las gráficas siguientes permiten observar cómo las tasas de actividad son superiores en la población masculina en todos los casos (gráfico 1), con diferencias particularmente importantes en Andalucía, Castilla-La Mancha y Murcia¹.

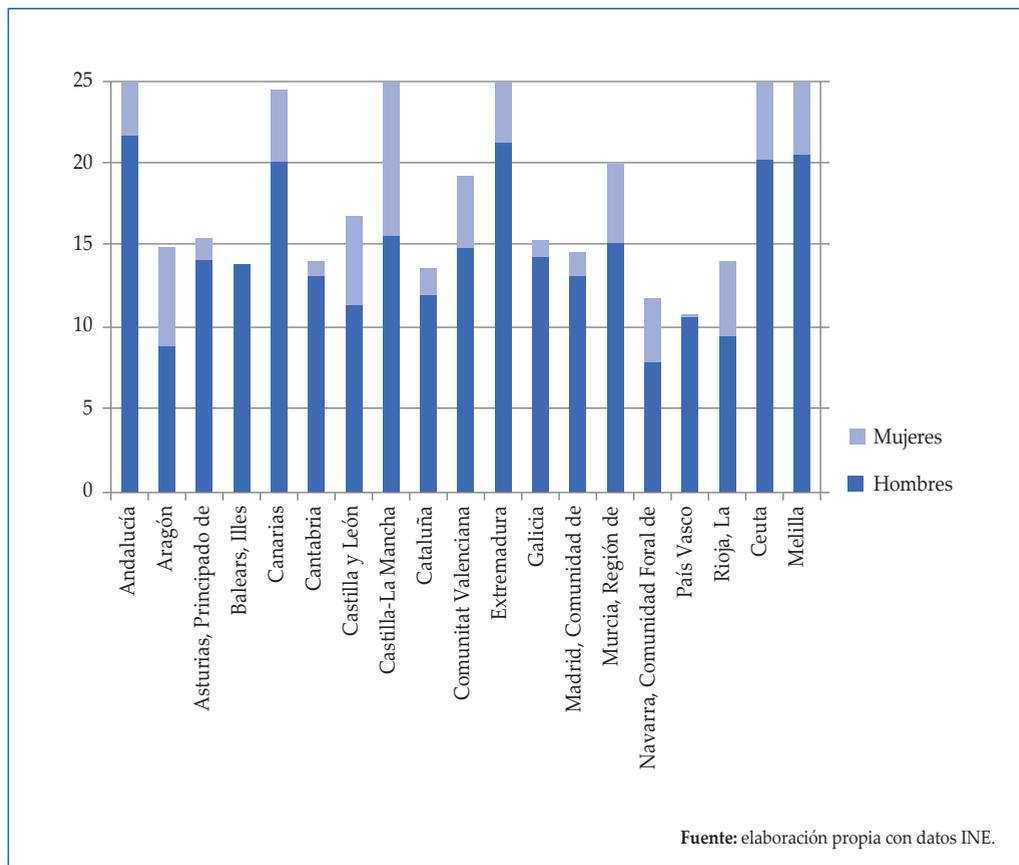
Gráfico 1. Tasa de actividad por sexo (2017)



¹ Los datos correspondientes a Ceuta y Melilla, por su alta volatilidad, no son considerados en este análisis.

La situación es contraria para el caso de la tasa de paro, con la excepción anteriormente mencionada de las Islas Baleares (gráfico 2), seguida en equilibrio por el País Vasco. En el extremo contrario, Castilla-La Mancha presenta el mayor diferencial, siendo la tasa de paro femenina casi 10 puntos superior a la masculina (25,12% y 15,53%, respectivamente).

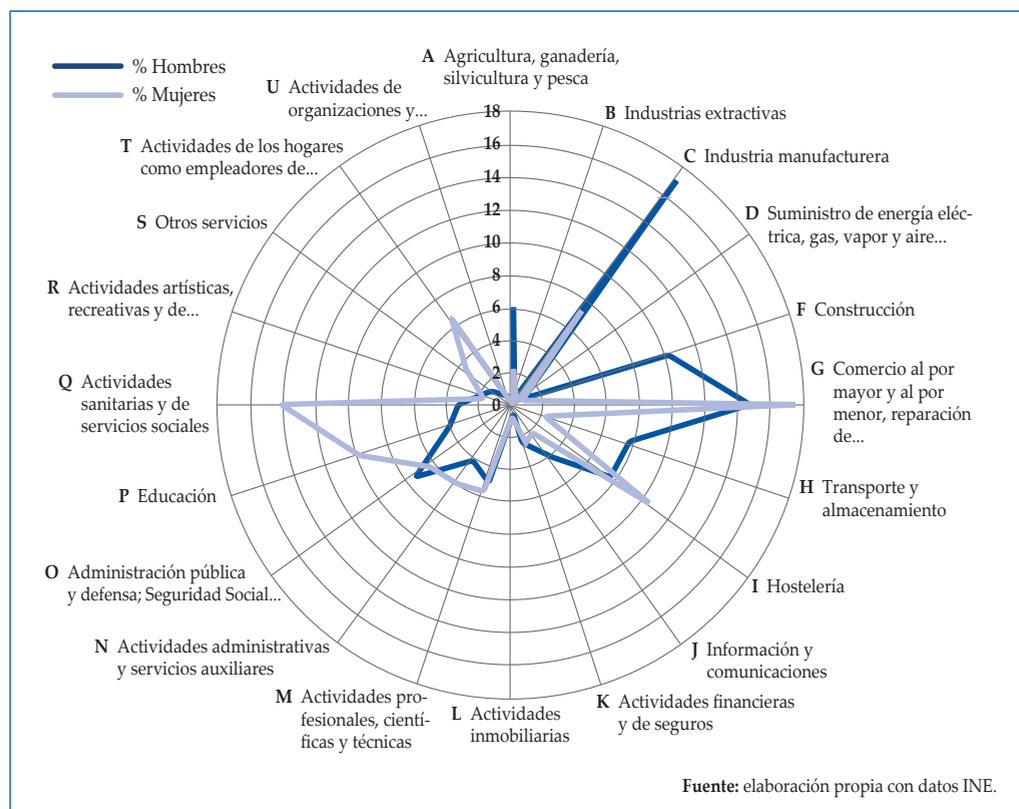
Gráfico 2. Tasa de paro por sexo (2017)



Por otra parte, se observa también una importante segregación horizontal², con un alto porcentaje de mujeres trabajando en el sector servicios (comercio, actividades sanitarias y de servicios sociales y hostelería) y un porcentaje muy inferior en trabajos industriales:

² La segregación horizontal hace referencia a la concentración de la mujer en determinados trabajos, tradicionalmente considerados «femeninos».

Gráfico 3. Segregación horizontal (2017)



En lo que se refiere a los tipos de contrato, mientras que los porcentajes de temporalidad se mantienen bastante equilibrados en el último quinquenio, la mujer presenta una clara mayoría en la contratación a tiempo parcial: desde 2014, prácticamente 3 de cada 4 asalariados a tiempo parcial son mujeres³. Por otra parte, los salarios recibidos por hombres y mujeres también son diferentes. En 2015⁴ el salario medio anual de los hombres fue de 25.992,76 euros, frente a los 20.051,58 euros para las mujeres. Se constata que la desigualdad es más patente en salarios bajos: el número de mujeres con ganancias inferiores al salario mínimo interprofesional (SMI) más que duplica el de hombres; más del 55% de las mujeres obtuvieron ganancias inferiores a 18.161

³ En este trabajo se utiliza como fuente de datos la EPA (Encuesta de Población Activa). En este contexto, el porcentaje de hombres asalariados temporales es del 58% en 2017, 57% en 2016 y 59% en 2015); mientras que el porcentaje de asalariados a tiempo parcial que se corresponde con mujeres es de un 73% (invariable desde 2013 con excepción de un 72% en 2016).

⁴ En este caso, la fuente es la Encuesta de Estructura Salarial. El último dato disponible es de 2016, que refleja la situación hasta el año 2015.

euros, frente al 35,43 % de los hombres y casi un 10 % de los hombres tiene un salario que supera en 5 veces el SMI, mientras que solamente el 5 % de las mujeres está en idéntica situación.

Tabla 2. Porcentaje de trabajadores en función del SMI por sexo

	2015		2014		2013		2012		2011	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
0-1SMI	18,19	7,36	18,57	7,83	18,62	8,29	17,36	7,52	16,38	6,8
1-2SMI	36,86	28,07	36,38	28,18	37,85	28,38	38,64	28,07	38,19	28,73
2-3SMI	22,78	30,09	23,57	29,71	23,09	28,89	23,59	29,92	24,07	29,92
3-4SMI	11,45	15,33	11,08	15,56	10,52	15,32	10,77	15,55	11,4	15,54
4-5SMI	5,7	9,33	5,39	8,64	5,19	8,9	4,92	8,53	5,56	9,03
5-6SMI	2,23	4,03	2,35	4,2	2,18	4,11	2,14	4,22	2,02	4,13
6-7SMI	1,26	2,34	1,29	2,48	1,14	2,6	1,19	2,59	1,21	2,54
7-8SMI	0,79	1,62	0,71	1,48	0,72	1,49	0,66	1,61	0,55	1,49
> 8SMI	0,74	1,83	0,66	1,91	0,69	2,02	0,73	1,98	0,63	1,81

Estas diferencias nos sitúan en una brecha salarial cercana al 24 % en 2015, como se observa en el gráfico 4. En este año, las mujeres cobraron en promedio cerca de 6.000 euros menos anuales que los hombres. Comprobamos, además, que la reciente crisis económica contribuyó a aumentar las diferencias: entre los años 2010 y 2013 la brecha salarial se incrementa prácticamente en 2 puntos porcentuales, alcanzando su máximo en un nivel próximo al 24%. Con los primeros síntomas de recuperación, la brecha empieza a descender, aunque sin alcanzar todavía niveles precrisis.

Nos encontramos nuevamente ante una tendencia general para toda España, extensible al conjunto del Estado. En promedio, en la última década la brecha salarial ha aumentado a un ritmo de 1,66 % anual (gráfico 5). Únicamente Madrid y Baleares registran descensos, del 1,38 % y 0,71 % respectivamente, mientras que Extremadura y Cantabria registran un incremento medio muy superior a la media.

Como complemento de esta gráfica, se puede comparar la tasa de crecimiento anual de la brecha salarial con la que se ha producido en términos salariales. Como comprobamos en el gráfico 6, el ritmo promedio de crecimiento de la brecha salarial ha sido muy superior al ritmo de crecimiento medio de los salarios en la práctica totalidad del país.

Gráfico 4. Brecha salarial

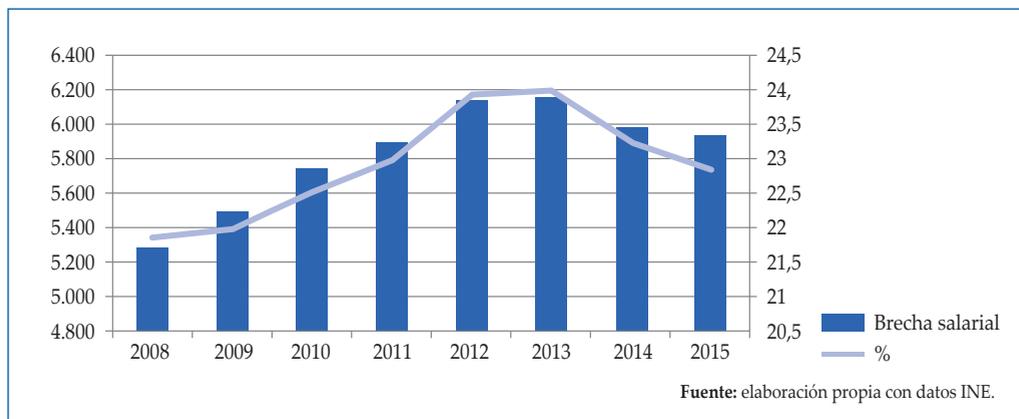


Gráfico 5. Tasa de crecimiento medio anual. Brecha salarial 2008-2015

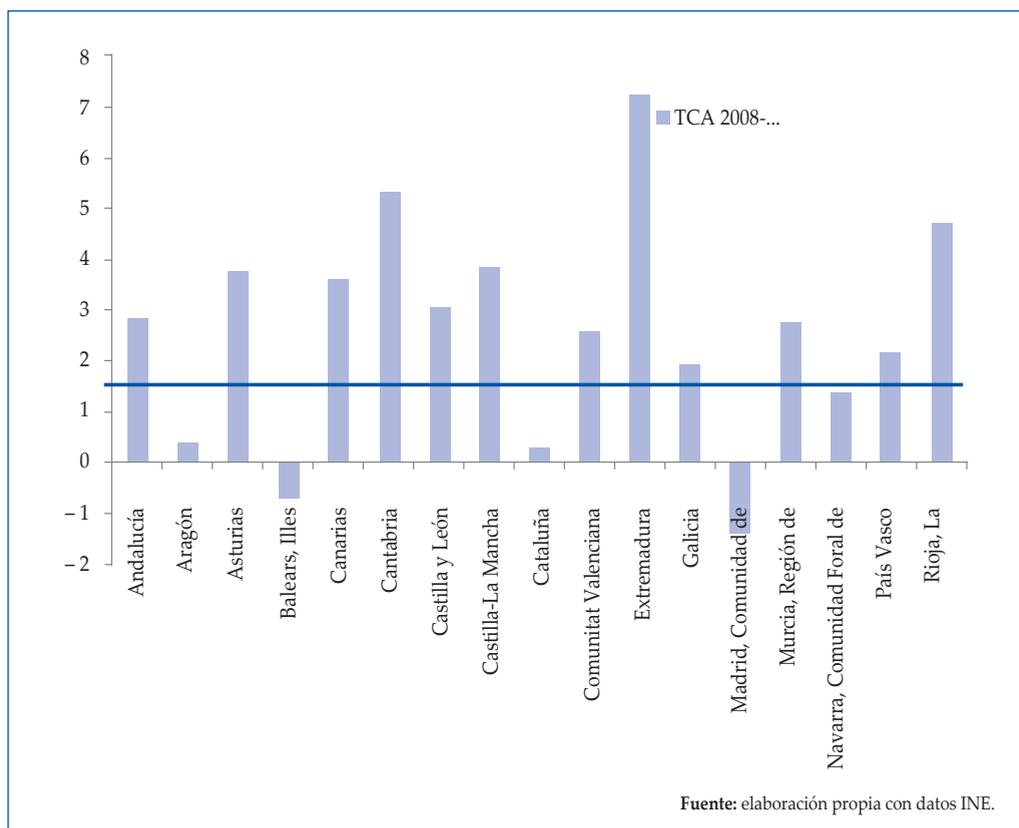
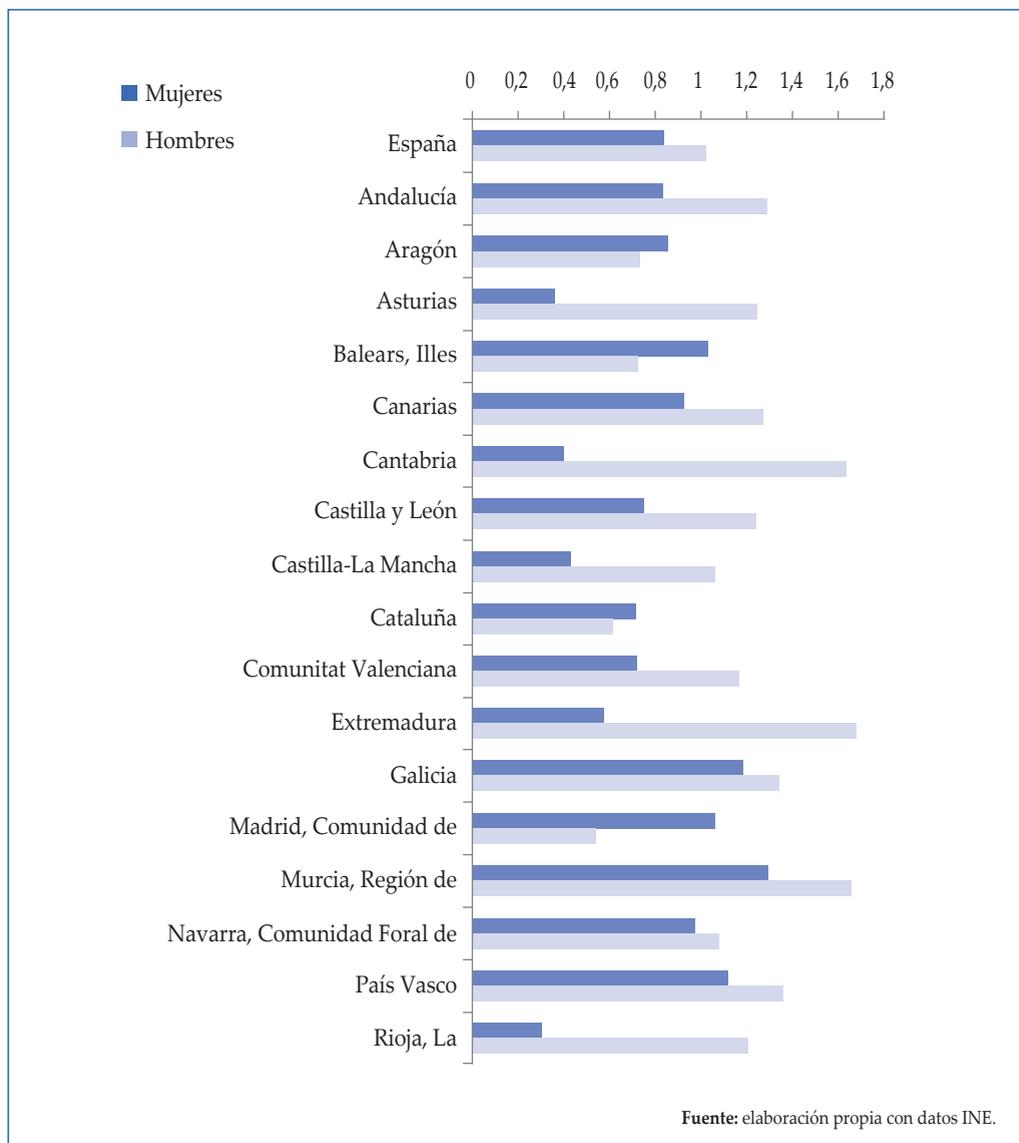
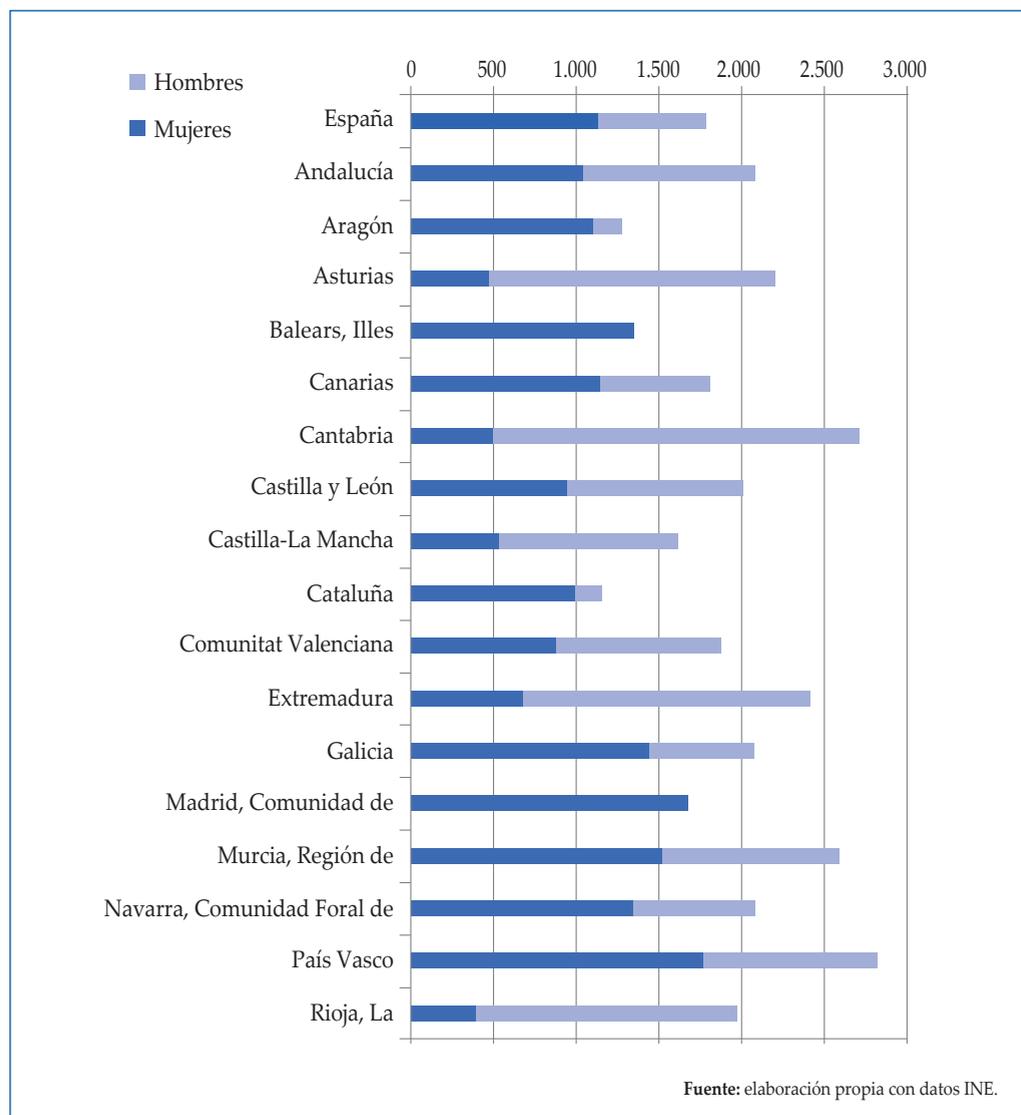


Gráfico 6. Tasa de crecimiento. Brecha salarial vs. salarios



Además, se puede constatar también que el incremento medio producido en los salarios de los hombres entre 2008 y 2015 es notablemente superior al producido en los salarios de las mujeres. De esta tendencia solamente se excluyen –nuevamente– Madrid y Baleares, donde los salarios de las mujeres se incrementaron por encima de los incrementos salariales de los hombres.

Gráfico 7. Incremento salarial absoluto (2008-2015). Mujeres vs. hombres

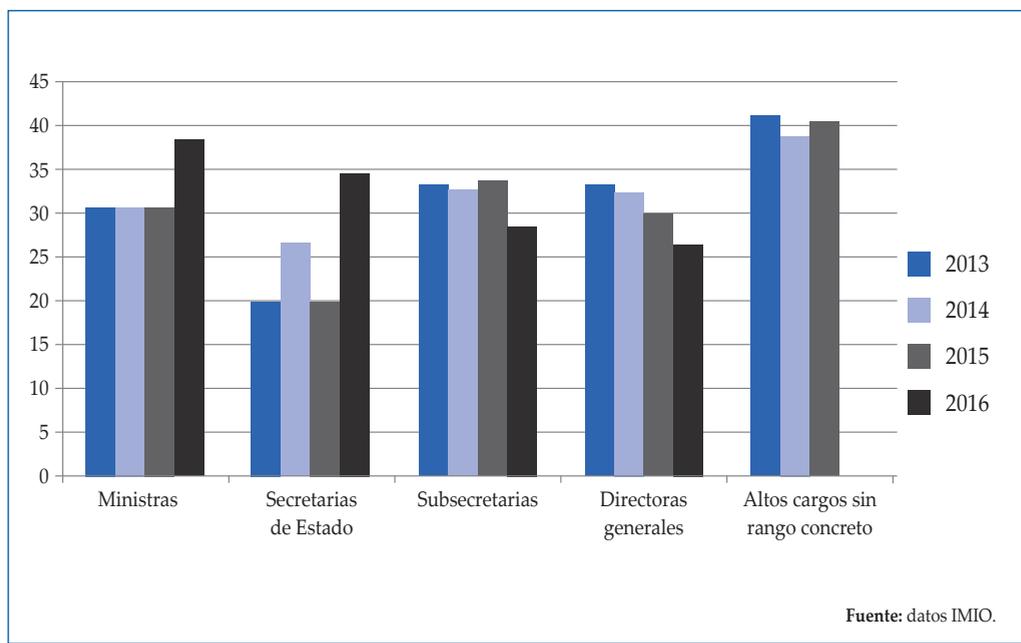


Finalmente, a estas disparidades se puede añadir el análisis de la segregación vertical⁵, lo que significa poner el foco en los puestos que ocupan unos y otras en las organizaciones. El fe-

⁵ El concepto de segregación vertical hace referencia a la concentración de mujeres en determinados niveles jerárquicos de las organizaciones, generalmente de escasa responsabilidad.

nómeno conocido como *glass ceiling*, o techo de cristal (Arfken, Bellar y Helms, 2004; Barreto, Ryan y Schmitt, 2009), hace referencia al conjunto de obstáculos para el progreso de las mujeres en las organizaciones. En los últimos años, diversos estudios han documentado la existencia de un conjunto de barreras –unas sutiles, otras no tanto– que mantiene a las mujeres alejadas de los escalafones superiores de gestión y dificultan el equilibrio de género en los equipos directivos (Barreto *et al.*, 2009; Bruckmüller, Ryan, Haslam y Peters, 2013). Aun así, un número creciente de mujeres consigue llegar a la cúpula de las organizaciones, lo que ha puesto en cuestión la prevalencia del techo de cristal (Carli y Eagly, 2016). Los datos en España parecen corroborar esta relativa mejora: como se observa en el gráfico 8, el número de mujeres en puestos de representación en la Administración pública registra tímidas mejoras en los últimos años⁶.

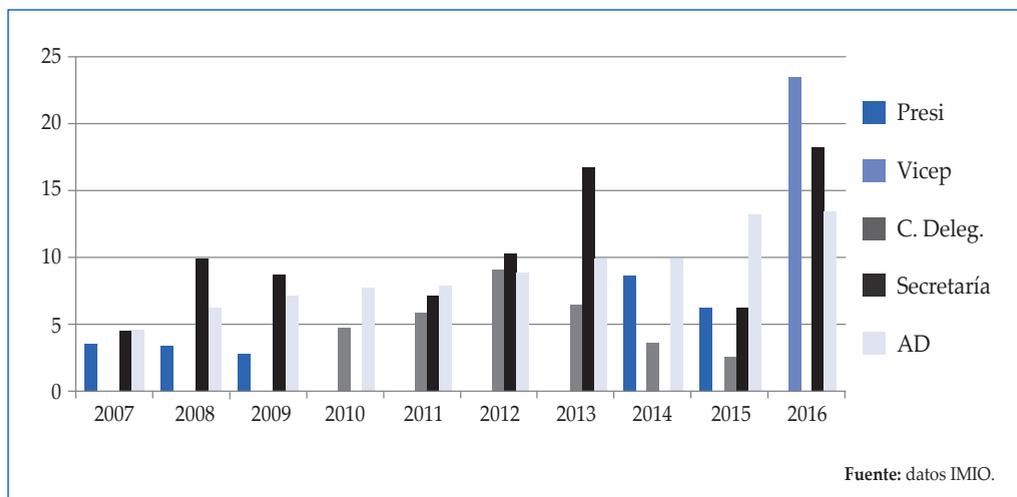
Gráfico 8. Porcentaje de mujeres en cargos directivos públicos



En el caso de las organizaciones privadas, los avances son menos notables. Como vemos en el gráfico siguiente, pese a los intentos normativos, el número de mujeres en puestos directivos en las empresas del IBEX no alcanza el 25%. Además, sorprende el escaso número de ellas que ocupa puestos de presidencia y vicepresidencia en las empresas cotizadas (gráfico 9).

⁶ Los gráficos 8 y 9 se han realizado con datos del Instituto de la Mujer y la Igualdad de Oportunidades (IMIO). El número de «altos cargos sin rango concreto» en 2016 no está disponible (gráf. 8).

Gráfico 9. Porcentaje de mujeres en cargos directivos en empresas del IBEX



De los datos resumidos anteriormente podemos inferir una situación de mercado laboral que dista mucho de ser equilibrada para hombres y mujeres. Como todo fenómeno complejo, la determinación de factores que pueden contribuir a revertir la situación es tarea complicada. No obstante, sí es posible sentar las bases para evitar que la situación empeore, ensanchando estas diferencias. A este cometido dedicamos las siguientes secciones de este trabajo.

2. SENTANDO LAS BASES DE UNA NUEVA BARRERA

En el apartado anterior se ha sugerido que la única mejora relativa en lo que se refiere a la situación laboral de la mujer se puede relacionar con su avance en puestos ejecutivos en las organizaciones, tanto públicas como privadas. Sin embargo, una mirada más atenta a las asignaciones internacionales⁷ (de ahora en adelante, AI) nos sitúa en un escenario más pesimista: la subrepresentación de la mujer en dichos puestos de expatriación⁸ se ha destacado de forma reiterada (Altman

⁷ Las asignaciones internacionales son puestos en el extranjero, en localizaciones donde una empresa tiene instalaciones (una filial, por ejemplo) donde son enviados trabajadores generalmente en puestos de dirección y durante un periodo de tiempo más o menos cierto.

⁸ El término «expatriación» hace referencia al periodo de tiempo que una persona pasa trabajando y residiendo en el extranjero. Normalmente se diferencia entre dos grandes tipos de expatriados, quienes son enviados por sus organizaciones con un cometido específico y quienes salen al extranjero por su cuenta y, una vez allí, buscan trabajo. Los primeros se denominan «expatriados asignados u organizativos» (AEs, *assigned expatriates* o CAEs, *corporate assigned expatriates*); mientras que los segundos reciben el nombre de «expatriados autoiniciados» (SIEs, *self-initiated expatriates*).

y Shortland, 2008; Insch, McIntyre y Napier, 2008; Shortland, 2014). Aunque la mayoría de los estudios se ha centrado en las formas más tradicionales de AI –en concreto, las de largo plazo–, más recientemente la investigación ha vuelto sus ojos hacia formas más flexibles de asignación (p. ej., corto plazo, asignaciones frecuentes o rotacionales⁹), como también hacia la expatriación autoiniciada –es decir, la producida entre quienes voluntariamente salen al entorno internacional para buscar trabajo–. Asimismo, los estudios han trascendido las fronteras corporativas para situarse en otro tipo de organizaciones (Andresen, Biemann y Pattie, 2015; Fischlmayr y Puchmüller, 2016; Fisher, Hutchings y Pinto, 2015; Hutchings, Lirio y Metcalfe, 2012; Mäkelä, Bergbom, Saarenpää y Suutari, 2015; Selmer y Lauring, 2011; Tharenou, 2014; Vance y McNulty, 2014).

Pese a estos intentos por ensanchar los límites de análisis, la conclusión no cambia: las mujeres continúan claramente subrepresentadas en la movilidad global. Así, el informe de Brookfield Global Relocation Trends de 2016 recoge que solo un 25 % de las AI están ocupadas por mujeres. Además, el análisis de la serie de datos histórica de Brookfield muestra que la participación de la mujer en estos puestos únicamente ha aumentado en un 12 % en casi un cuarto de siglo. Parece, por tanto, que estamos más ante un fenómeno creciente que ante una tendencia pasajera.

Desde finales de los años 80 se han venido realizando esfuerzos para analizar las causas por las que las mujeres no son enviadas a puestos en el extranjero¹⁰, pero la discusión en torno a las consecuencias de este fenómeno es mucho más limitada (Altman y Shortland, 2011; Salamin y Hannappi, 2014; Shortland, 2014, para revisiones recientes en este tema). A este respecto, la experiencia internacional de los directivos parece ser una condición que favorece el éxito de la estrategia de internacionalización de la empresa, en el sentido de que les proporciona una serie de habilidades interculturales que difícilmente pueden ser adquiridas por otras vías y que han probado ser críticas para favorecer la expansión internacional (Bird y Mendenhall, 2016)¹¹. Puesto que la forma más rápida de adquirir dichas habilidades globales es el desempeño consecutivo de asignaciones en el extranjero, las AI se han convertido en un puesto clave para la promoción profesional y el ascenso a puestos clave en las organizaciones (Caligiuri y Tarique, 2009; Insch *et al.*, 2008). De hecho, dichas asignaciones se han asimilado con puestos *springboard*, ilustrando su potencial para situar a las personas que las ocupan en puestos de alta dirección. En consistencia con esto, se considera

⁹ Por lo general, las asignaciones de largo plazo son las que tienen una duración superior a 12 meses; las de corto plazo se extienden entre 3 y 12 meses, mientras que las asignaciones rotacionales consisten en viajar a diferentes localizaciones por periodos breves de tiempo, en los cuales se reside en el país de origen, donde la empresa tiene su central. En este último caso, no implica traslado de lugar de residencia.

¹⁰ Esta investigación gira en torno a tres grandes «mitos» avanzados por Nancy Adler a finales de los años 80: a) la mujer no está dispuesta a irse al extranjero; b) las culturas extranjeras muestran prejuicios en relación con el trabajo de la mujer como expatriada, y c) la organización es resistente a la selección de mujeres como expatriadas. Con carácter general, de los tres supuestos tan solo el tercero ha demostrado ser cierto.

¹¹ De acuerdo con la *upper echelons theory* (Hambrick y Mason, 1984), los directivos de las organizaciones son responsables de la transmisión de cultura, valores y estrategias organizativas; así que la experiencia internacional de los altos directivos en empresas multinacionales puede ser considerada un motor de la internacionalización (Carpenter y Fredrickson, 2001; Reuber y Fischer, 1997).

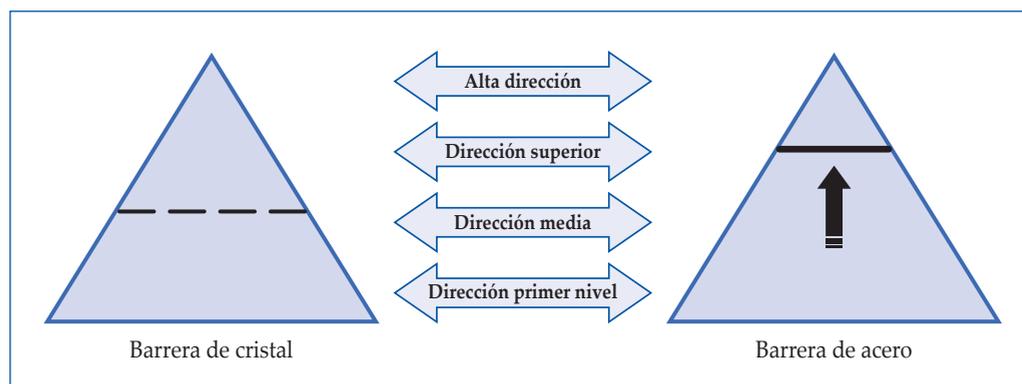
que las expectativas de carrera son un factor fundamental en la disposición a aceptar una AI (Kopaske y Werner, 2005; Shortland, 2014). Por tanto, si las mujeres no son asignadas a puestos en el extranjero, tendrán menos oportunidades de adquirir estas habilidades y capacidades interculturales requeridas para competir por puestos de alta dirección en una economía globalizada como la actual (Caligiuri, 2006). Tal y como destacan Insch et al. (2008: 19), el hecho de que la experiencia internacional se haya convertido en un prerrequisito para el avance directivo implica para las mujeres una «*glass ceiling* de doble capa».

En este trabajo proponemos el concepto «barrera de acero» para referirnos a esta nueva barrera, que se diferencia de la tradicional barrera de cristal en, al menos, dos factores:

- Nivel: el «techo de cristal» que frena la promoción de la mujer en la empresa se sitúa, tradicionalmente, en niveles de dirección baja y media. En el caso de organizaciones internacionales nos referimos a las dificultades para acceder a la cima de la pirámide organizativa, a la alta dirección. Supone un desplazamiento vertical de la barrera.
- «Material»: metafóricamente, nos referimos al acero para hacer referencia a la complejidad que presenta «romper» esta barrera. La mujer queda relegada de destinos en el extranjero frecuentemente por razones muchas veces subjetivas y por resistencia organizativa. Este tipo de factores presenta una mayor complejidad a la hora de ser eliminados, por lo que cabe esperar una dificultad también mayor para ser superados.

La figura 1 representa ambos cambios. La flecha en la pirámide derecha refleja el desplazamiento vertical de la barrera, alusivo a los diferentes niveles de gestión. Como se ha señalado anteriormente, el techo de cristal dificulta la promoción de las mujeres a puestos de gerencia. Sin embargo, la barrera de acero está relacionada con la alta dirección de las empresas internacionales. Es por eso que la barrera es más alta, desplazándose a un nivel superior. Además, la línea que representa esta nueva barrera es más gruesa, con el ánimo de representar que la barrera de acero es más compleja y difícil de romper que el techo de cristal.

Figura 1. Barrera de cristal vs. barrera de acero



La situación deviene en mayor complejidad en un mundo como el actual, donde la internacionalización ha pasado en muchos casos de ser una estrategia de expansión a una de supervivencia. Por tanto, podemos suponer que cada vez más empresas necesitarán directivos con experiencia internacional para mejorar sus opciones de expansión y, teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, es probable que la mayoría de los candidatos que cumplan dicho requisito sean hombres. En consecuencia, estamos asistiendo a la consolidación de una nueva barrera en el camino hacia la alta dirección de las mujeres. Es la nueva era del techo de cristal.

3. LA CLAVE: ¿SON LAS MUJERES MENOS EFECTIVAS EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL?

El estudio de la menor representación femenina en puestos internacionales (en relación con la de los hombres) se ha abordado bajo una amplia variedad de perspectivas. Autores como Altman y Shortland (2008, 2011), Salamin y Hanappi (2014) o Shortland (2009, 2014) han proporcionado exhaustivas revisiones de los estudios realizados en esta temática que nos permiten identificar algunas tendencias de análisis claras: a) escasez de mujeres transferidas al extranjero (Adler, 1994; Fischlmayr, 2002; Tung, 2008); b) resistencia organizativa, incluyendo sesgos en el proceso de selección (Harris, 2001, 2002; Paik y Vance, 2002; Vance y Paik, 2001; Vance, Paik y White, 2006); c) ausencia de interés en la expatriación por parte de las mujeres (Shortland, 2016, 2018; Stroh, Varma y Valy-Durbin, 2000; Van der Velde, Bossink y Jassen, 2005); d) dificultades para equilibrar vida personal y profesional (Fischlmayr y Kollinger, 2010; Mäkelä *et al.*, 2015; Selmer y Lauring, 2011; Tharenou, 2008), y/o e) prejuicios percibidos en el país anfitrión frente a las mujeres (Hutchings, Michailova y Harrison, 2013; Tung, 2008).

Puesto que el objetivo de este trabajo es explorar las consecuencias de la subrepresentación de mujeres desde una perspectiva organizativa, nos centraremos en la expatriación asignada¹². Dicha expatriación está controlada por la organización, lo que limita la elección de quién será enviado al extranjero. En este contexto, resulta de especial interés examinar las circunstancias bajo las cuales mujeres y hombres son enviados (o no) a AI, centrándonos en las decisiones organizativas. La inclusión de este enfoque en el análisis nos conduce a poner de relevancia la perspectiva del rendimiento, puesto que la decisión de quién debe ser seleccionado para un puesto determinado pasa necesariamente (o debería) por determinar quién tiene una mayor probabilidad de obtener un resultado óptimo en el mismo.

¹² Típicamente se diferencia entre dos grandes grupos de expatriados. Por un lado, aquellos expatriados que son enviados por sus organizaciones a puestos en el extranjero (subsidiarias por lo general). La empresa apoya tanto el traslado como la estancia en el exterior con diferentes medidas de ayuda (de carácter económico o logístico). Estos expatriados se conocen como «asignados» (*assigned expatriates* –Aes– o *corporate assigned expatriates* –CAEs–) frente a aquellas personas que deciden por su cuenta salir al extranjero y, una vez allí, buscar trabajo, conocidos como «autoiniciados» (*self-initiated expatriates* –SIEs–). Como es obvio, este segundo grupo carece de soporte organizativo.

En este sentido, cabe pensar que las organizaciones podrían temer que ciertos entornos culturales pudieran ser hostiles para las mujeres y, por tanto, perjudicar su efectividad en puestos en el extranjero. No obstante, los estudios han demostrado que las mujeres expatriadas pueden tener un rendimiento satisfactorio con independencia de su país de origen y del país al que son asignadas; como prueban los análisis realizados con expatriadas de América (p. ej., Adler, 1994; Caligiuri y Tung, 1999), Europa (Linehan y Scullion, 2004, 2001a; Van der Boon, 2003) o China (Shen y Jiang, 2015). Además, este éxito ha sido medido en países como Japón, Sudáfrica o incluso en culturas altamente masculinizadas como Turquía o India (Napier y Taylor, 2002; Mathur-Helm, 2002; Sinangil y Ones, 2003, y Varma, Toh y Budhwar, 2006, respectivamente). Incluso hay autores que han sugerido que las mujeres podrían estar mejor posicionadas para manejar una AI, principalmente debido a su mejor manejo de las relaciones sociales vinculado a sus habilidades interpersonales y comunicativas y a sus capacidades para trabajar en equipo y establecer relaciones (Altman y Shortland, 2011; Cole y McNulty, 2011; Selmer y Leung, 2003b; Vance y McNulty, 2014). También en esta línea, Van der Boon (2003) destaca que las mujeres suelen adoptar un estilo de liderazgo interactivo y relacional que parece encajar mejor en un contexto internacional.

Una mirada genérica a esos estudios parece sugerir el buen rendimiento de las mujeres expatriadas. Sin embargo, la mayoría de estos trabajos se basa en el análisis de un único criterio de medición de éxito, lo que ofrece solo una visión parcial del rendimiento. Además, la práctica totalidad ha analizado únicamente el trabajo de las mujeres, lo que impide las comparaciones con el rendimiento en similares circunstancias de los hombres (p. ej., Adler, 1987; Linehan y Scullion, 2004). Por otra parte, parece que el éxito de las mujeres expatriadas se ha definido por los resultados del periodo de la asignación¹³ (ajuste, permanencia o desempeño) pero sin tomar en consideración los resultados desde una perspectiva personal. Con respecto a este punto, Cerdin y Pargneux (2009: 7) sugirieron que «la definición individual de éxito puede ser diferente de la de la organización», proponiendo que en la medición del éxito del expatriado debe considerarse tanto la perspectiva de carrera como la efectividad en el trabajo.

¹³ Debemos señalar que, en realidad, no existe una definición precisa de la efectividad o éxito del expatriado (Cerdin y Pargneux, 2009). Teniendo en cuenta esta limitación, los académicos se han centrado principalmente en tres indicadores para medir el éxito en la asignación, propuestos en 1999 por Caligiuri y Tung (1999): terminación prematura, actuación y ajuste o adaptación. Con respecto a la terminación prematura, se considera más bien un indicador de fracaso, por ello se asume que el opuesto –permanencia– debe ser tomado como indicador de éxito. A este respecto, los estudios muestran que la tasa de retorno prematuro de los hombres es similar a la de las mujeres (Caligiuri y Tung 1999, Tharenou, 2010). Con respecto al rendimiento, Adler (1987) registró que el 97% de una muestra de mujeres expatriadas norteamericanas pensaba que tenían éxito en su asignación en el extranjero. Aunque este porcentaje parece poco realista (Caligiuri *et al.*, 1999), algunos estudios posteriores dan soporte al hallazgo (p. ej., Adler, 1994; Caligiuri y Tung, 1999; Linehan y Scullion, 2004). Finalmente, otro grupo de estudios se centra en el ajuste transcultural (o adaptación). Si bien es cierto que este concepto no es un indicador de desempeño *per se*, se supone que si los expatriados no pueden adaptarse a su destino, es probable que tengan un bajo rendimiento. Los estudios comparativos sobre el ajuste han concluido que, en general, las mujeres se ajustan al menos tan bien como los hombres (Cole y McNulty, 2011; Salamin y Davoine, 2015; Selmer y Leung, 2003a).

Con base en estos argumentos, decidimos realizar un estudio para examinar las posibles diferencias de género en la efectividad del expatriado desde una perspectiva amplia. Al hacerlo, exploramos si las mujeres tenían menos probabilidades que los hombres de tener un buen desempeño; pero no en términos de un indicador particular del rendimiento, sino utilizando una amplia gama de medidas de estimación. Además, incluimos en la medición resultados personales a fin de comprender mejor las complejidades del desempeño femenino en contextos internacionales. En esta línea, se exploraron posibles diferencias de género en la satisfacción y el compromiso¹⁴. Por tanto, nuestro estudio pretende analizar si las mujeres y los hombres expatriados difieren en su efectividad en las AI. Analizamos una muestra de 139 trabajadores españoles de alta-media cualificación (37 mujeres y 102 hombres). Todos ellos son expatriados asignados, enviados por sus empresas a su puesto internacional. En el momento de la encuesta, en promedio habían estado en su ubicación actual durante casi 2 años (21,65 meses). El 63,71 % de los encuestados trabajaba en países de la Unión Europea, el 16,93 % en América, el 11,29 % en Medio Oriente y el restante 8,06 % en Asia y Oceanía. Tenían un promedio de 34 años (34,23) y casi todos (93,55 %) tenían formación universitaria de al menos 3 años. Los datos técnicos del estudio, incluyendo método e instrumentos de medida, se presentan anexos a este trabajo.

Específicamente, exploramos si el género introduce (o no) diferencias significativas en el ajuste, el rendimiento prematuro, el desempeño laboral, la efectividad autopercebida, la satisfacción y el compromiso. En este contexto, nuestro estudio incluye variables categóricas y cualitativas. Para este tipo de análisis la investigación ha utilizado tradicionalmente modelos lineales, como Anova. Estos modelos implican regresiones lineales que describen los resultados como combinaciones lineales de varias variables independientes (también llamadas predictores) y algún error aleatorio (Chatterjee y Hadi, 2009). Sin embargo, sus limitaciones (Jaeger, 2008) hacen que los modelos Logit sean más adecuados para el análisis de resultados categóricos distribuidos binomialmente. Por tanto, nuestro método de estimación para evaluar el efecto del género en la efectividad del expatriado (independientemente del indicador elegido) es aplicar un modelo de regresión no lineal.

Dado que la regresión Logit proporciona un resultado más preciso en los valores de umbral (Cabrer, Sancho y Serrano, 2001), se ha elegido esta técnica. Rodgers y Ghosh (2001) observaron que los modelos de regresión Logit son apropiados cuando la variable dependiente es una decisión simple, se supone que los elementos aleatorios subyacentes de la distribución siguen

¹⁴ En el contexto de la expatriación, la manifestación de la satisfacción laboral es la satisfacción con la tarea (Firth, Chen, Kirkman y Kim, 2014). La insatisfacción está vinculada al deseo de abandonar la organización, por lo que algunos autores suponen que si la tasa de abandono de la asignación por parte de expatriados es alta, se debe precisamente a la falta de satisfacción (Tung, 1984). El compromiso organizativo, por su parte, se refiere al compromiso con los objetivos y valores de la organización, que se refleja en la voluntad de alcanzar dichos objetivos y en el deseo de permanecer en la organización. La relación entre la expatriación y el compromiso organizativo ha sido ampliamente estudiada, destacándose la existencia de una fuerte relación entre ambos constructos (Hechanova, Beehr y Christiansen, 2003, para una mera revisión analítica).

una distribución binomial y los términos de error de la regresión siguen una distribución logística. En la medida en que nosotros colapsamos cada variable dependiente como éxito (p. ej., alta efectividad autopercibida o adaptación) o fracaso (p. ej., insatisfacción o intención de regresar) y partiendo del supuesto de que la distribución subyacente del término de error es común en este tipo de estudio, nuestra regresión cumple con las condiciones anteriores.

Teniendo en cuenta que existe alguna variación entre ecuaciones, la función de distribución logística se puede expresar como:

$$P_i = E(Y = 1/X_i) = \beta_0 + \beta_i X_i$$

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta X_i)}}$$

Esta ecuación no es lineal, y $0 < P_i < 1$ en $-\infty < Z_i < \infty$. Sin embargo, su transformación logarítmica (Logit) permite su uso como una función lineal tanto en X_i como en β_i :

$$L_i = \ln \left(\frac{P_i}{1 - P_i} \right) = \ln(e^{Z_i}) = Z_i = \beta_0 + \beta_i X_i$$

Este modelo sirve para predecir la probabilidad de que un expatriado tenga una percepción mayor o menor de su efectividad y también para identificar si el género aumenta o disminuye esta probabilidad. En este tipo de modelo, el intervalo de probabilidad varía de 0 a 1 pero Z_i varía de $-\infty$ a ∞ . Además, aunque el Logit es lineal con respecto a X_i , las probabilidades no tienen que seguir este comportamiento. Por lo tanto, la probabilidad será menor cuando X_i también disminuya; mientras que la probabilidad será mayor cuando X_i aumente.

Después de definir el método, planteamos algunas preguntas sobre la efectividad del expatriado durante el periodo de muestra. Primero, nos concentramos en el ajuste de los expatriados. Exploramos si hay alguna diferencia en la probabilidad de ajuste entre mujeres y hombres. También analizamos si esta probabilidad es diferente dependiendo del tipo de ajuste. Para ello, se realizan dos estimaciones. En primer lugar, se incluye el género como variable de control y 3 variables independientes: ajuste general, cultural y de interacción, también consideradas en conjunto en el constructo ajuste cross-cultural (CCA)¹⁵. En segundo lugar, se estudia el posible efecto del género en los tres tipos de ajuste. La tabla 3 muestra los resultados de estas estimaciones:

¹⁵ El constructo ajuste cross-cultural o intercultural (CCA) se compone de tres tipos de ajuste independientes: ajuste general (a las condiciones de vida, ocio, servicios, etc.), ajuste relacional (adaptación a las relaciones con terceros en el país de destino de la asignación, sea en contexto laboral o ajeno) y ajuste al trabajo (adaptación al trabajo que debe realizarse en el nuevo puesto).

Tabla 3. Logit model for Adjustment¹

Facets of effectiveness	Estimation 1		Estimation 2		C	McFadden	LR test
	GENDER	Z-Statistic	GENDER	Z-Statistic			
GA			0.793	2.94*	-0.271	0.022	4.19
WA			0.683	1.81**	0.054	0.016	3.04
IA			0.660	1.88**	-0.054	0.015	2.89
CCA	0.601	1.55			-0.162	0.012	2.45

N = 139
 GA: general adjustment; WA: work adjustment; IA: interaction adjustment; CCA: cross-cultural adjustment.

Notes:
¹ Convergence achieved after three iterations.
 * Denotes significance at the 95 per cent confidence level.
 ** Denotes significance at the 90 per cent confidence level.
 LR denotes log-likelihood ratio.

Como se puede ver en la tabla 3, todos los coeficientes de las variables son positivos, lo que indica que la probabilidad de ajuste es mayor en las mujeres expatriadas. Sin embargo, estas diferencias en el ajuste no son significativas cuando se analiza el factor general (CCA). Este hallazgo es consistente con estudios previos, que tampoco encontraron diferencias de género en el nivel de CCA (Salamin y Davoine, 2015; Selmer y Leung, 2003a). Por otra parte, al diferenciar los tres tipos de ajuste, la estimación para el ajuste general es significativa a un nivel de confianza del 95 % y para interacción y ajuste de trabajo, en un 90 %. En línea con estudios previos, se encuentra que las mujeres expatriadas tienen unos niveles de ajuste relacional y laboral significativamente más altos (IA, *interaction adjustment*, y WA, *work adjustment*, respectivamente), pero también para el caso del ajuste general (GA, *general adjustment*). Este hallazgo brinda cierto respaldo a la investigación previa, que ha sugerido que las mujeres expatriadas pueden estar mejor posicionadas que los hombres para manejar una AI (Altman y Shortland, 2008; Vance y McNulty, 2014). Las facetas del ajuste, y el ajuste de interacción en particular, parecen relevantes para el manejo efectivo de las diferencias interculturales y para la construcción de las relaciones interpersonales imprescindibles para ser eficiente en un contexto internacional.

A continuación, se explora la posible existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres en lo que se refiere a su intención de abandonar el puesto. La tabla 4 muestra el modelo Logit para este factor, permitiendo comprobar que no se encuentran diferencias de género en la probabilidad de retorno prematuro:

Tabla 4. Logit Model for Premature Return²

Facets of effectiveness	GENDER	Z-Statistic	C	McFadden	LR test
PR	0.379	0.94	0.496	0.005	0.349
N = 139 PR: Premature Return. Notes: ² Convergence achieved after four iterations. LR denotes log-likelihood ratio.					

En tercer lugar, se desarrolla un nuevo modelo para explorar posibles diferencias en el rendimiento laboral y la eficacia autopercebida (tabla 5). Con respecto al primero (JP, *job performance*), no se encuentran diferencias significativas en las calificaciones de desempeño de mujeres y hombres, lo que respalda investigaciones previas en este tema (Sinangil y Ones, 2003). Desde la perspectiva de la propia persona expatriada (SPE, *self-perceived effectiveness* o autopercepción de efectividad), sin embargo, el modelo mostró que las mujeres obtuvieron calificaciones ligeramente más bajas que sus homólogos masculinos. Debe destacarse que esta es una diferencia significativa con un nivel de confianza del 90%. Se puede observar que la influencia del rendimiento autopercebido en el éxito es mayor en los hombres que en las mujeres. Esto es consistente con la contribución de Fischlmayr (2002), quien afirma que las mujeres tienen una menor autopercepción de eficacia. Los resultados del estudio actual respaldan este argumento y es importante señalar que, por primera vez en tales estudios, los participantes eran expatriados.

Tabla 5. Logit Model for Performance³

Facets of effectiveness	GENDER	Z-Statistic	C	McFadden	LR test
JP	0.357	0.81	0.993	0.004	0.631
SPE	0.427	- 1.06**	0.496	0.006	1.099
N = 139 JP: Job Performance; SPE: self-perceived efficacy. Notes: ³ Convergence achieved after four iterations. ** Denotes significance at the 90 per cent confidence level LR denotes log-likelihood ratio.					

Finalmente, y por primera vez a nuestro entender, se considera la interacción entre el género y dos resultados personales: el compromiso y la satisfacción (tabla 6). Se encuentra que la estimación del parámetro para el compromiso organizacional (CM, *organisational commitment*) y la satisfacción laboral (JSAT, *job satisfaction*) es positiva, pero no significativa. Esto significa que el género no introduce diferencias significativas en la probabilidad de estar satisfecho con el trabajo en el extranjero

o al comprometerse con la organización. Como se señaló anteriormente, existe una fuerte relación entre la satisfacción en el lugar de trabajo y el compromiso. A su vez, el compromiso organizativo está vinculado con el rendimiento. En resumen, este hallazgo refuerza algunos de los anteriores.

Tabla 6. **Logit Model for Individual Outcomes⁴**

Facets of effectiveness	GENDER	Z-Statistic	C	McFadden	LR test
CM	0.39	1.008	- 0.272	0.005	0.631
JSAT	0.17	0.42	0.613	0.001	1.099
N = 139					
Notes:					
⁴ Convergence achieved after four iterations.					
CM: Organisational Commitment; JSAT: Job Satisfaction.					
LR denotes log-likelihood ratio.					

En nuestra opinión, si las mujeres fuesen menos efectivas que los hombres en un puesto en el extranjero, habría una razón objetiva –es más, relacionada con el uso eficiente de recursos– para no enviarla. Sin embargo, después de desarrollar cuatro modelos para evaluar posibles contingencias de género en cinco indicadores ampliamente utilizados en la literatura de referencia (ajuste, rendimiento prematuro, rendimiento, compromiso y satisfacción laboral), no hemos encontrado diferencias significativas que nos permitan sugerir que las mujeres son menos exitosas que los hombres en su trabajo como expatriadas. Es más, en las ocasiones en que hemos encontrado algún tipo de diferencia, es a favor de la mujer. Por tanto, cabe preguntarse si existe alguna otra razón que excluya a las mujeres de la oportunidad de emprender una etapa internacional en su carrera. La sección siguiente aborda esta cuestión en profundidad.

4. LA RESISTENCIA ORGANIZATIVA COMO PIEDRA ANGULAR

En este punto del trabajo, sabemos que tanto por estudios anteriores en el marco de la literatura de referencia como a través de nuestro propio análisis la escasez de mujeres en AI no debe ser relacionada con una hipotética falta de efectividad en dichos cometidos. Por tanto, podríamos suponer que probablemente tiene más que ver con las circunstancias bajo las cuales se elige a las personas que van a enviarse al frente de las subsidiarias en el extranjero.

Harris y Brewster (1999) introducen un punto de vista interesante a este respecto al argumentar que la selección de expatriados se basa frecuentemente en recomendaciones que hacen determinadas personas sobre quién puede ser un buen candidato para ser expatriado. Esta aportación sobre la existencia de mecanismos de selección claramente informales fue apoyada posteriormente por distintos autores (p. ej., Hutchings, French y Hatcher, 2008; Menzies, 2012). En

este sentido, dos teorías pueden explicar por qué los hombres parecen ser favorecidos en estos procesos: la hipótesis de similitud y los estereotipos. La primera establece que el autoconcepto de una persona se refuerza por la confianza en el grupo social en que dicha persona se posiciona en oposición a otros. Además, esta categorización de los «otros» no requiere ninguna interacción (Connerley, Mecham y Strauss, 2008). Por tanto, los tomadores de decisiones podrían tener una tendencia a evaluar de forma más positiva a quienes son similares a ellos, disminuyendo las posibilidades de elección para aquellos diferentes a ellos. En este caso, si quien toma la decisión es un hombre, el seleccionado probablemente lo será también.

Por otro lado, según Vance *et al.* (2006), en entornos de trabajo normalmente se asientan estereotipos sobre grupos y características de trabajo basados en la percepción que las personas tienen de quienes pertenecen a estos grupos. Siguiendo este argumento, los tomadores de decisiones podrían albergar estereotipos relacionados con (a) las mujeres en AI, como su supuesta menor eficacia; y (b) la naturaleza puramente masculina de las AI, relacionada con el hipotético rechazo hacia las mujeres de cultura extranjera. Tales estereotipos –muchas veces sutiles e indirectos– podrían causar sesgos inapropiados en la organización. Diversos autores han proporcionado evidencias suficientes para confirmar estos sesgos (Bendl y Schmidt, 2010; Harris, 2001 y 2002; Hutchings *et al.*, 2012; Linehan, 2002; Insch *et al.*, 2008; Paik y Vance, 2002; Vance y Paik, 2001; Varma *et al.*, 2006; Tharenou, 2010).

Considerando ambas teorías, una explicación sobre la escasez de expatriadas podría ser que los directivos de recursos humanos parecen ser más proclives a enviar expatriados de su mismo sexo, habida cuenta del convencimiento de que la cultura puede impactar en la habilidad de una mujer para ser eficaz en el extranjero (Guthrie, Ash y Stevens, 2003; Connerley *et al.*, 2008). En nuestra opinión, esta tendencia puede tener consecuencias nocivas para el avance de la mujer en las organizaciones, consolidando las bases de la barrera de acero previamente introducida.

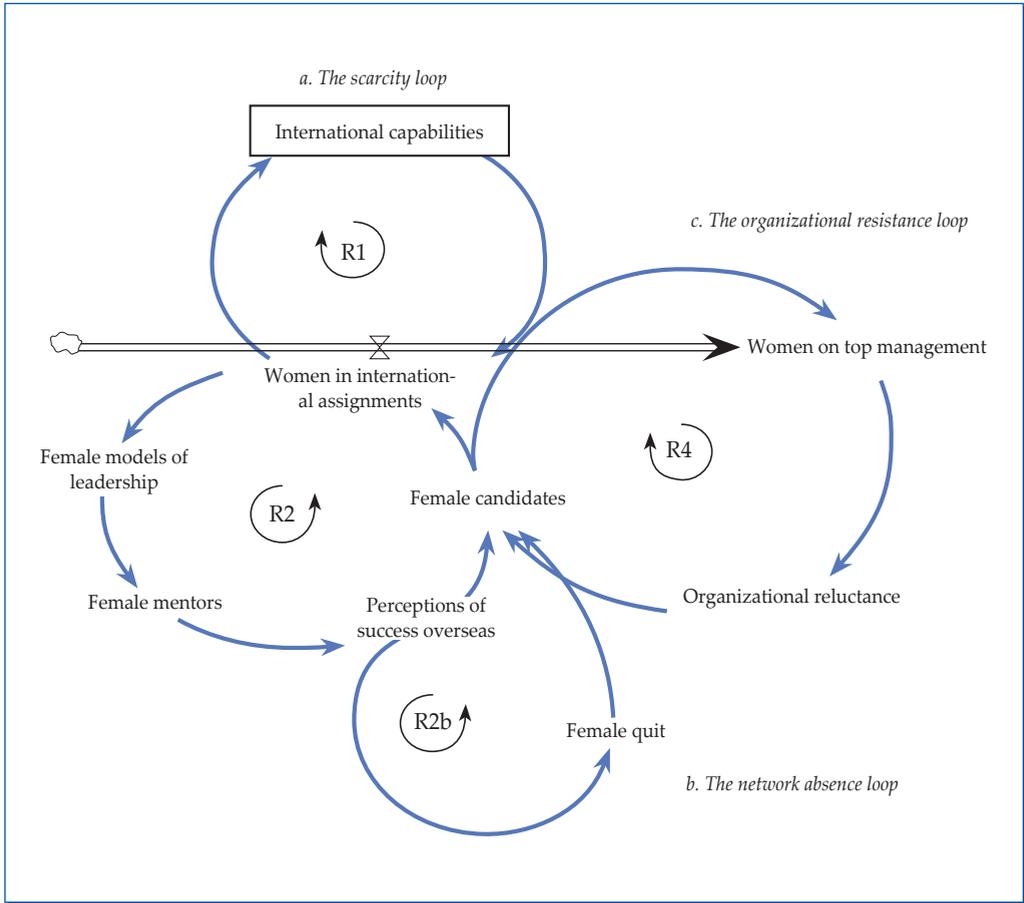
Para aproximarnos a dichas consecuencias a largo plazo, aplicaremos una dinámica de sistemas (SD) (Morecroft, 2015; Sterman, 2001; Newman, Chang, Walters y Wills, 2016). El objetivo es describir tanto las fuerzas dinámicas que influyen en la menor presencia de expatriadas como la interdependencia entre dichas fuerzas, así como analizar escenarios posibles que podrían revertir la situación. Aplicando este enfoque, es posible hipotetizar relaciones entre variables y también perfilar un mapa casual con múltiples puntos de prueba (Morecroft, 2015). Además, el análisis de las interconexiones de las variables puede sugerir proyecciones y evaluar el impacto potencial de diferentes políticas.

En la primera etapa de diseño, tanto las variables de sistema como sus interdependencias se muestran en un esquema casual (Sterman, 2001). Este esquema denota si las variables se afectan positiva o negativamente entre ellas, dependiendo de si fluctúan en la misma dirección (p. ej., aumento-aumento) o en la opuesta (p. ej., aumento-disminución).

La figura 2 describe las relaciones que podríamos esperar entre las consecuencias derivadas de la escasez de mujeres expatriadas. Las dinámicas se representan en dos bucles: el de escasez y

el de ausencia de red. El efecto conjunto de ambas dinámicas se representa en el bucle de resistencia organizativa. A continuación describimos brevemente estas dinámicas:

Figura 2. El bucle de efecto-cascada



El bucle de escasez (figura 2a)

Cuando las mujeres son relegadas de puestos en el extranjero, se reducen sus oportunidades para adquirir habilidades internacionales críticas para acceder a los niveles principales de dirección de multinacionales o de empresas que buscan expansión internacional (Bird y Mendenhall, 2016). A su vez, la ausencia de competencia internacional podría reducir también sus oportunidades de ser asignadas en el extranjero (Kraimer, Bolino y Mead, 2016). La figura 2a muestra este bucle de escasez. Se trata de un bucle de refuerzo, con un efecto global común entre las variables. Esto significa que a medida que el número de expatriadas disminuye, se re-

duce la oportunidad de que obtengan habilidades globales; y cuantas menos capacidades internacionales tengan, menos capacidades están para ser asignadas al extranjero en comparación con otros candidatos.

El bucle de ausencia de red (figura 2b)

Cuanto menor sea el número de mujeres en AI, menor será el número de mujeres disponibles para actuar como modelos de éxito o mentoras. Estos dos factores han sido identificados como obstáculos para el acceso de las mujeres a puestos internacionales (Linehan, 2001, 2002; Linehan y Scullion, 2008).

Con respecto a la importancia de los mentores, cabe destacar que en el acceso a las AI son esenciales los mecanismos de selección cerrados e informales (Harris y Brewster, 1999; Hutchings *et al.*, 2008; Linehan y Walsh, 1999a y b; Selmer y Leung, 2003a). En este tipo de mecanismo de selección los nombramientos son principalmente resultado de *networking*, por lo que la participación en redes formales e informales es crucial. Los mentores en la organización facilitan la introducción a tales redes, aumentan la visibilidad de su mentorizado y, con ello, sus posibilidades de promoción (Selmer y Leung, 2003a). Diversos autores han destacado que las mujeres tienen menor disponibilidad de mentorización, pese a que esta herramienta parece ser más importante para ellas que para sus colegas masculinos (Hutchings, Metcalfe y Cooper, 2010; Linehan y Scullion, 2008; Harvey, Moeller y McPhail, 2017).

Por otra parte, los modelos de éxito influyen en las expectativas de carrera de las mujeres (BarNir, Watson y Hutchins, 2011). Si no existen modelos de mujeres asignadas a puestos en el extranjero, las mujeres percibirán que hay alguna dificultad para acceder a dichos puestos. Esta percepción puede afectar a su deseo por posicionarse y competir por tales asignaciones y, a su vez, afectar también a su percepción de sus posibilidades de acceso a puestos de alta dirección. Es decir, que cabe esperar que las mujeres perciban que tienen escasas posibilidades de ser promocionadas porque carecen de experiencia internacional y que sospechen, además, que la organización no les va a proporcionar la oportunidad de adquirirla (Insch *et al.*, 2008). A este respecto, estudios recientes han destacado que las mujeres persiguen formas alternativas de trabajo global (p. ej., expatriación autoiniciada) como una vía alternativa para superar las barreras que deben afrontar para la adquisición de habilidades globales (Hutchings *et al.*, 2012; Tharenou, 2010; Vance y McNulty, 2014). Consiguientemente, cabe esperar que si las mujeres creen que la carencia de experiencia internacional les excluirá del acceso a niveles directivos, busquen dicha experiencia por ellas mismas. En otras palabras, la escasez de mujeres en AI puede provocar, en última instancia, que abandonen la organización (Insch *et al.*, 2008).

La figura 2b muestra este bucle de ausencia de red. La menor presencia de mujeres en AI reduce el número de modelos de éxito y mentoras. La combinación de estos factores desencadena dos efectos: (i) las mujeres pueden pensar que son ineficaces en AI y autoexcluirse de la compe-

tición por un puesto en el extranjero y (ii) las mujeres podrían ver inaccesibles las AI y abandonar la organización para buscar otro tipo de experiencia internacional. Ambos efectos terminan por reducir el número de candidatas a ser asignadas en el extranjero.

Nuevamente estamos ante un bucle de refuerzo, puesto que cuanto menor sea el número de candidatas a una AI, menor será el número de mujeres expatriadas; lo que vuelve a poner en marcha este bucle.

Resistencia organizativa: el efecto multiplicador (figura 2c)

Otro problema relacionado es el papel que juega la dinámica de grupos en la determinación de la forma y contexto de la organización (Ryan y Haslam, 2005). En línea con la teoría de atracción similar (Byrne, Rasche y Kelley, 1974), la cultura corporativa de dirección está dominada por hombres que tienden a promover a quienes piensan y actúan como ellos. Se sienten más cómodos, seguros y comprometidos con miembros de su propio grupo (Vance *et al.*, 2006). En la misma dirección, la hipótesis de similaridad (*Similar-to-me Hypothesis*, Connerley *et al.*, 2008) argumenta que las personas tendemos a evaluar de forma más positiva a los similares. Por su parte, la teoría de conflicto (Goodwin, Operario y Fiske, 1998) sugiere que quienes se benefician de la desigualdad protegen sus privilegios utilizando los recursos bajo su control para excluir a potenciales miembros de menor estatus y poder. En esta línea, la falta de capacidad de la mujer para acceder a esta *old-boy net* que le puede ayudar en el acceso a puestos en el extranjero puede ser un problema de primer orden para aquellas que deseen embarcarse en una carrera internacional (Linehan y Scullion, 2008; Inch *et al.*, 2008). Además, la investigación sugiere que las mujeres suelen ocupar puestos jerárquicos de menor nivel, por lo que probablemente tengan como superiores a hombres que pueden considerarlas poco adecuadas para trabajar en el extranjero por diversos estereotipos tradicionales (Paik y Vance, 2002; Tharenou, 2010; Varma *et al.*, 2006). Tal y como han puesto de relevancia Selmer y Leung (2002: 350), «cuando las posiciones más potentes en organizaciones están ocupadas casi exclusivamente por hombres, los estándares de éxito de las empresas probablemente reflejen características estereotípicas de hombres». Como consecuencia podemos inferir que cuando se debe escoger a un nuevo miembro del equipo internacional de la empresa, es probable que la decisión recaiga en un hombre, como consecuencia directa de la presión intragrupo en el proceso de toma de decisiones cuando las decisiones son tomadas principalmente por hombres (Ryan, Haslam y Postmes, 2007).

Finalmente, un número bajo de expatriadas puede minar la confianza que la mujer pueda tener en sus capacidades para dirigir una filial internacional. Esta menor confianza, junto con el hecho de que *ceteris-paribus* la presión intragrupo tenderá a escoger un hombre, refuerza la probabilidad de que los nombramientos para AI recaigan en hombres. En otras palabras, se sugiere la existencia de un bucle de resistencia organizativa que relega a la mujer de puestos en el extranjero (figura 2c). Debemos tener en cuenta, además, la aportación de Selmer y Leung (2003b)

según la cual la visión tradicional y los estereotipos acerca del trabajo en el extranjero pueden crear una especie de «profecía de autocumplimiento», con base en que la mujer conforma una actitud negativa sobre la probabilidad de ser seleccionada para una asignación y, por tanto, no se autopostula para ellas. Esta circunstancia contribuye a fortalecer culturas organizativas fuertemente masculinizadas (Insch *et al.*, 2008; Linehan, 2001b). En otras palabras, el bucle de resistencia organizativa se refuerza.

5. DISCUSIÓN: ESCENARIOS Y SOLUCIONES

Las relaciones integradas en el esquema inductivo reflejado en la figura 2 son el resultado de fuerzas múltiples que influyen –y se derivan de– en el número de mujeres expatriadas. Esta dinámica a largo plazo puede contribuir al mantenimiento de una baja representación de mujeres en niveles de dirección superior de organizaciones internacionales. En esta sección, se especula con dos escenarios alternativos que podrían contribuir a revertir esta situación.

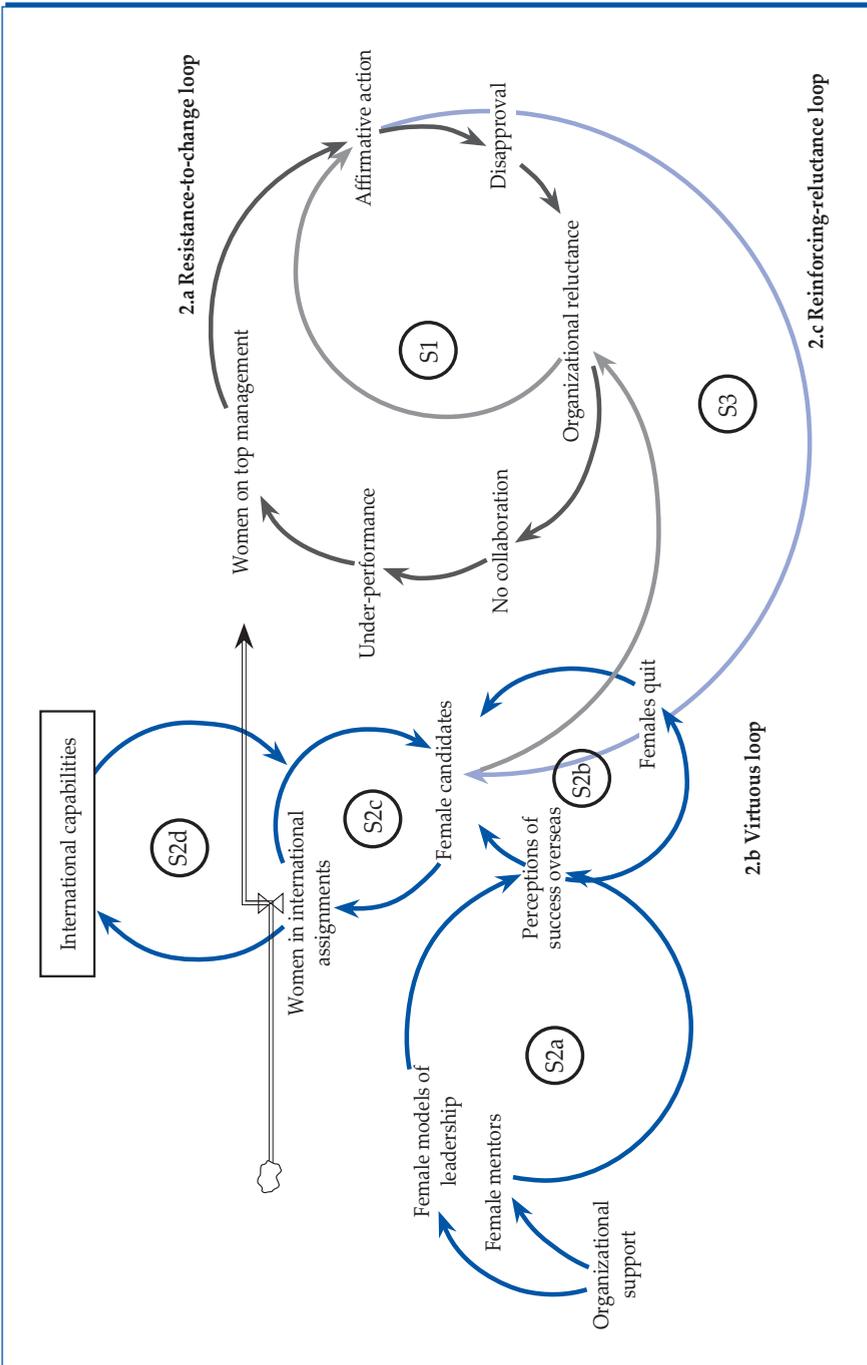
Escenario 1. Acción afirmativa y bucle de resistencia al cambio

En este escenario se parte del supuesto de que el proceso se desencadena a partir de un sesgo en el proceso de selección de potenciales expatriados que puede determinar la necesidad de implementar acciones afirmativas con el objetivo de equilibrar la situación en equipos corporativos. Estas acciones implican que si hay varios candidatos cualificados en un proceso de selección, la decisión será tomada a favor de una mujer.

A medio plazo, este proceso debería equilibrar la igualdad cuantitativa de mujeres y hombres en puestos en equipos directivos. Bajo nuestra perspectiva, sin embargo, no está del todo claro que tales políticas pueden conseguir este objetivo. La complejidad de las reacciones internas de la organización como grupo de particulares, que no se contempla en la implementación de estas acciones, podría hacer descarrilar estas políticas.

La figura 3a (Resistance to change loop) refleja la relación causal entre las diferentes variables que podrían influir en esta situación.

Figura 3. Escenarios



El aumento en políticas para promover la igualdad a través de acciones afirmativas puede resultar en una actitud de desaprobación y rechazo entre los hombres que ocupan posiciones sénior y su insatisfacción puede aumentar los prejuicios contra las mujeres seleccionadas (Moscoso, García-Izquierdo y Bastida, 2012). Esta actitud puede ser transmitida a nivel predirecivo, dificultando la cooperación entre hombres y mujeres. Como resultado, la productividad de mujeres podría disminuir en comparación con la de los hombres. Posteriormente, la evaluación de rendimiento dará un resultado menor para las mujeres (Calvo, Bastida y Feás, 2016). Bajo estas circunstancias, no se cumplirá la precondition de igualdad de capacitación a la hora de competir para un potencial ascenso, dificultando la promoción de mujeres directivas. Esto, a su vez, deviene en la necesidad de implementar más medidas de discriminación positiva. En suma, la acción afirmativa puede reforzar estereotipos negativos, dando como resultado un equilibrio patrocinado. Este bucle podría explicar teóricamente la situación que mantiene a las mujeres en minoría en los equipos directivos de las organizaciones.

Además, en el contexto de este trabajo debemos destacar que la implantación de acciones afirmativas para compensar el equilibrio de mujeres en equipos directivos podría funcionar a corto plazo; pero el problema persiste a largo plazo por cuanto no implica que se mejore su promoción a puestos de expatriación. De hecho, tal y como hemos sugerido previamente y se refleja en la figura 3c (*Reinforcing reluctance loop*), la aplicación de medidas de acción afirmativa en este contexto podría ser contraproducente. Estas medidas, en ausencia de modelos femeninos de expatriadas, podrían reforzar la autopercepción de la mujer en relación con su incapacidad para desempeñar un trabajo al frente de una subsidiaria y retirarse de la competición por ser asignada. En contrapartida, la resistencia organizativa aumenta. Por tanto, el problema de acceso a puestos de dirección sénior permanece, puesto que siguen las dificultades para obtener habilidades globales. Esta situación podría generar un bucle capaz de mantener mujeres en minoría, a pesar de las políticas de promoción implementadas para impedirlo.

Escenario 2. Soporte organizativo y bucle virtuoso

La existencia de mentoras y modelos femeninos de éxito puede aumentar la autopercepción de éxito de las mujeres y sus posibilidades de acceso a puestos internacionales (BarNir *et al.*, 2011; Hutchings *et al.*, 2010; Linehan, 2002; Selmer y Leung, 2002, 2003b; Shortland, 2014). En este escenario, sugerimos que las organizaciones podrían implantar una serie de medidas de apoyo que permitan visibilizar comportamientos positivos que beneficiarían la presencia de mujeres en el contexto de las AI y, como consecuencia, aumentar sus opciones de acceso a puestos de alta dirección. Esto significa que las medidas de apoyo podrían, a largo plazo, reequilibrar el bucle de ausencia de red para convertirse en un bucle de apoyo virtuoso, como se refleja en la figura 3b.

La organización puede destacar el éxito de las expatriadas para posicionarlas como ejemplos a seguir. Estas medidas pueden contrarrestar los sesgos en los procesos de selección e incrementar la percepción de las mujeres acerca de sus posibilidades de acceder a puestos en el extranjero y tener un buen rendimiento en estos (Hutchings, 2010; Hutchings *et al.*, 2012, Salamin y Davoine, 2015).

Además, si las mujeres perciben que van a tener oportunidades para obtener capacitación internacional, disminuye la probabilidad de que busquen esta oportunidad fuera de la compañía. Considerando en conjunto esta dinámica, podría aumentar el número de candidatas para ser reubicadas en el extranjero y reforzar el número de mujeres en puestos de expatriadas.

Finalmente, cuanto mayor sea el número de expatriadas, mayor será el número de mujeres que pueden actuar como mentoras y servir de ejemplo para otras mujeres. Como consecuencia, el bucle virtuoso se pondría en marcha otra vez. Además, un número creciente de mujeres tendría la oportunidad de adquirir habilidades y capacidades internacionales. Así, esta tendencia podría equilibrar sus oportunidades de ser promovidas a posiciones de nivel superior a largo plazo.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES

A medida que el mundo avanza hacia la globalización, aumenta la necesidad de disponer de un equipo de expatriados para dirigir y controlar las filiales de las empresas. La experiencia internacional de los directivos ha probado ser esencial para las empresas globalizadas y, de hecho, las AI se han convertido en una especie de puesto *springboard* para acceder a la alta dirección de las organizaciones. Sin embargo, las mujeres parecen no tener las mismas oportunidades de acceso a puestos en el extranjero que los hombres.

Esta tendencia a la subrepresentación de las mujeres en el contexto global ha sido objeto de diversos estudios en las últimas cuatro décadas, lo que ha mejorado nuestro conocimiento de las causas del fenómeno. Estos trabajos han sido beneficiosos para conocer por qué son (o no) asignadas a estos puestos y también para conocer los problemas particulares que afrontan en un contexto internacional. Sin embargo, las consecuencias de esta carencia de experiencia internacional –y, más concretamente, las consecuencias a largo plazo– no han recibido la misma atención. Este trabajo se ha centrado, precisamente, en este gap, analizando las consecuencias a corto y largo plazo que pudiera tener la ausencia de mujeres al frente de AI.

En este análisis ponemos el acento en las decisiones organizativas que determinan quiénes deben ser asignados en el extranjero. Parece obvio que las compañías deben seleccionar a quienes tengan una mayor probabilidad de acometer su trabajo con éxito. Por tanto, si las mujeres pudieran tener un menor desempeño en algunos países o culturas, podrían ser inadecuadas para dirigir subsidiarias en el extranjero. Sin embargo, tanto los estudios revisados al respecto como nuestra propia investigación contradicen este supuesto, sugiriendo que las mujeres pueden tener al menos tanto éxito como los hombres en estas tareas. Por tanto, si el rendimiento no es el problema, puede ser que los procesos de selección sean cruciales a la hora de explicar el desequilibrio de las mujeres en la expatriación. Y, de hecho, diferentes estudios han acentuado la importancia de sesgos en el proceso, a menudo sutiles, que generan una barrera en el acceso de las mujeres a las asignaciones en el extranjero.

En suma, los impedimentos para las mujeres que sean enviadas a las asignaciones parecen ser más un problema de resistencia organizativa que uno de competencia para desarrollar el trabajo. Bajo este supuesto, hemos desarrollado un mapa dinámico para determinar las principales consecuencias de esta resistencia, tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, puede vincularse con una escasez de modelos de éxito y una menor disponibilidad de mujeres mentoras, lo que a su vez incide en una percepción limitada del éxito que las mujeres puedan tener trabajando en el extranjero. A largo plazo, cuando las mujeres son relegadas de puestos internacionales, tienen menos oportunidades de adquirir habilidades internacionales y capacidades globales que resultan críticas para acceder a los niveles más altos de dirección en empresas multinacionales y organizaciones que buscan una expansión internacional. Como consecuencia, la menor diversidad de género en el equipo de dirección y en la fuerza de trabajo internacional podrían reforzar los estereotipos organizativos relacionados con la ineficacia de los modelos de liderazgo femenino. Todo indica que estaríamos ante un efecto circular que se retroalimenta.

Hemos utilizado un mapa dinámico para intentar desarrollar escenarios que permitan aportar soluciones a este problema. Las políticas de acción afirmativa parecen no ser una opción en este caso, puesto que podrían ser contraproducentes y reforzar las percepciones negativas en relación con la menor eficacia de la mujer en los entornos de trabajo. Esto significa que, lejos de solucionar, conseguirían el objetivo contrario, contribuyendo a reforzar la resistencia corporativa. En cambio, ciertas políticas de apoyo, como el refuerzo de redes de apoyo, la visibilización de mujeres con un desempeño exitoso o su promoción como mentoras, podrían favorecer el equilibrio de género en las AI a corto plazo y en puestos de dirección superior a la larga. Estas medidas podrían contribuir a mejorar la percepción de las mujeres en cuanto a sus posibilidades de acceder a las asignaciones, como también su percepción de rendir adecuadamente en dichos puestos. En conjunto, se mejoraría la probabilidad de contar con candidatas mujeres para un puesto de dirección internacional.

Además, las organizaciones estarían enviando un mensaje positivo a aquellas mujeres calificadas que desean acceder y beneficiarse de una carrera global. En suma, creemos que la tendencia negativa hacia la expatriación de mujeres solo será invertida cuando se inviertan las expectativas de los directores de nivel superior sobre la habilidad de sus empleadas para afrontar los retos de trabajo en un entorno posiblemente hostil. Entonces, la dinámica organizativa negativa devendrá en favorable, aumentando la presencia de mujeres en asignaciones en el extranjero y proporcionándoles oportunidades de adquirir las habilidades y las capacidades que serán críticas para su éxito en la carrera directiva.

Este trabajo contribuye a la literatura de dirección internacional de recursos humanos al completar la comprensión teórica actual sobre las causas de la subrepresentación de la mujer al frente de AI con el análisis de las consecuencias de este fenómeno, destacando la pérdida de oportunidades de enriquecimiento de su carrera a largo plazo. Proponemos, a este respecto, que es necesario realizar una aproximación dinámica a las AI. El valor que dichos puestos tiene a largo plazo acentúa la importancia de que las mujeres compitan para dichos puestos, de

forma que aumenten su probabilidad de adquirir capacidades globales que puedan beneficiar las posibilidades de expansión de sus empresas. Otra contribución de este estudio es instar al desarrollo de medidas que puedan mejorar las oportunidades de progreso en las organizaciones, desarrollando modelos de comportamiento y mentorización que aumenten el número de mujeres candidatas a ser reasignadas al extranjero. Este estudio también tiene implicaciones para la gestión de recursos humanos de las organizaciones. En el actual contexto de guerra de talento entre las empresas, las compañías compiten para realzar y retener personal clave. Si las mujeres creen que no van a poder acceder a puestos internacionales, es probable que busquen esta oportunidad por sí mismas, fuera del contexto organizativo; y al mismo tiempo, cuando se les veta esta oportunidad, se está minando su posibilidad de adquirir capacidades globales. Por tanto, estaríamos en un escenario que no serviría ni para desarrollar el talento ni para retenerlo. Atendiendo a los resultados de este trabajo, así como a las sugerencias propuestas, las empresas podrían frenar la amenaza de fuga de mujeres cualificadas que pudieran tener interés en mejorar sus posibilidades de progreso a largo plazo. Además, una equipo de expatriados diversificado podría mejorar el conocimiento de estándares de demanda globales (Varma y Russell, 2016). En el entorno competitivo actual, es importante que las empresas amplíen su base de expatriados sin excluir a las mujeres para mejorar su ventaja competitiva, creando para ellas oportunidades de carrera en una economía global. De otra forma, las mujeres podrían representar un recurso estratégico tan valioso como infradesarrollado.

ANEXO

Datos de la muestra e instrumentos de medida

Los datos fueron recolectados mediante una encuesta electrónica realizada de mayo a agosto de 2016. Se solicitó la participación de varias empresas, se les informó sobre los motivos del estudio y la solicitud de enviar un cuestionario a su personal en el extranjero y, finalmente, conseguimos la participación de 10 organizaciones.

El cuestionario *on-line* contenía las medidas de estudio y también varias preguntas demográficas (género, edad, educación) y otras relacionadas con la asignación (tiempo de asignación, país anfitrión). Para minimizar cualquier problema potencial de sesgo de método, se asignaron las preguntas y se introdujeron en orden aleatorio y algunas con polaridad inversa para reducir la probabilidad de obtener respuestas uniformes (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). El instrumento fue probado experimentalmente en 4 expatriados (2 hombres y 2 mujeres). Se incluyó una carta de presentación para informar a los posibles encuestados de que su participación era voluntaria y los resultados fueron confidenciales.

Escalas de medida

Se adoptaron escalas previamente validadas para medir el ajuste de CCA (Black y Stephens, 1989), desempeño laboral, efectividad percibida, retorno prematuro, compromiso organizativo y satisfacción laboral. La fiabilidad de todos estos constructos estaba por encima de 0,70 y, por lo tanto, eran aceptables.

- **Género.** El género fue evaluado utilizando un solo elemento, preguntando si el encuestado era hombre (1) o mujer (0).
- **Tiempo en la asignación.** El tiempo en el lugar se evaluó preguntando a los participantes la cantidad de tiempo (en meses) que habían estado en su asignación actual.
- **Eficacia de expatriados.** La eficacia en la asignación fue evaluada a través de dos medidas: el rendimiento laboral, a través de la evaluación proporcionada por la compañía, y la eficacia autopercebida, que se evaluó a través de la percepción del expatriado de su propio rendimiento.
- **Rendimiento laboral.** Se utilizó la escala original creada por Black y Porter. A los expatriados se les preguntó acerca de su última evaluación de desempeño, preguntando su posición relativa (en relación con sus compañeros) a través de 5 dimensiones: (1) desempeño general, (2) habilidad para interactuar con otros, (3) completar las tareas a tiempo, (4) calidad de desempeño y (5) logro de los objetivos de trabajo.

La escala resultante consistió en 8 ítems. El alfa de Cronbach para esta escala fue $\alpha = 0,875$ en esta muestra.

- **Eficacia autopercebida.** Para medir las autopercepciones de eficacia del expatriado se adaptó la escala desarrollada por Chen, Gully y Eden (2001). Se pregunta a los expatriados acerca de las percepciones de su propia actuación. Consistió en 8 ítems en escala Likert de 5 puntos, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo. La fiabilidad en esta muestra fue $\alpha = 0,79$.
- **Ajuste.** Para medir este factor, se usó la escala clásica desarrollada por Black y Stephens (1989). Aunque esta escala ha sido recientemente criticada, sigue siendo un instrumento ampliamente utilizado para examinar el ajuste del expatriado y hacer comparaciones entre diferentes países y culturas (Cole y McNulty, 2011; Selmer y Leung, 2003a, 2003b). Esta escala incluye 3 dimensiones de ajuste (ajuste general, relacional y de trabajo) en 14 ítems. Cada ítem fue calificado usando una escala Likert de 7 puntos con anclajes de 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo. La subescala de ajuste cultural evalúa el ajuste del expatriado a las condiciones de vida. La subescala de ajuste interaccional evalúa el ajuste del expatriado a la socialización con otras personas. La subescala del ajuste al trabajo evalúa el ajuste del expatriado a los requisitos y condiciones del nuevo trabajo. En la muestra actual las confiabilidades de las escalas fueron 0,73, 0,83 y 0,74 para el ajuste general, de interacción y de trabajo respectivamente. Para la escala total (CCA) la confiabilidad fue 0,89.
- **Retorno prematuro.** Se adaptó la escala de intención de rotación desarrollada por Camman y sus colegas (Cammann, Fichman, Jenkins y Klesh, 1979) para medir esta variable. Esta es una escala de 3 elementos con un formato Likert de 7 puntos (de 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo). La confiabilidad de esta escala en la muestra actual fue de 0,71.
- **Compromiso organizacional.** Para medir el compromiso afectivo se aplicó la subescala construida y validada por Meyer y Allen. Esta subescala implica 8 elementos que los participantes respondieron a lo largo de una escala de Likert de 7 puntos, de 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo. La confiabilidad para esta escala fue $\alpha = 0,87$ en esta muestra.
- **Satisfacción laboral.** La satisfacción laboral se evaluó utilizando la escala de 10 elementos desarrollada por Macdonald y MacIntyr. Esta escala evalúa la satisfacción general del individuo con varios aspectos de su trabajo en una escala de 5 puntos que van de 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = muy de acuerdo. Esta escala ha demostrado ser internamente consistente con confiabilidad de 0,77.

Referencias bibliográficas

- Adler, N. J. (1987). Pacific basin managers: a gaijin, not a woman. *Human Resource Management*, 26(2), 169-191.
- Adler, N. (1994). Competitive frontiers: women managing across borders. *Journal of Management Development*, 13(2), 24-41.
- Altman, Y. y Shortland, S. (2008). Women and international assignments: taking stock- a 25-year review. *Human Resource Management*, 47(2), 199-216.
- Altman, Y. y Shortland, S. (2011). What do we really know about corporate career women expatriates? *European Journal of International Management*, 5(3), 209-234.
- Andresen, M., Biemann, T. y Pattie, M. W. (2015). What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 932-947.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L. y Helms, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: the presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50, 177-186.
- BarNir, A., Watson, W. E. y Hutchins, H. M. (2011). Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 270-297.
- Barreto, M. E., Ryan, M. K. y Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association.
- Bendl, R. y Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls' Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17, 612-634.
- Bird, A. y Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: evolution and adaptation. *Journal of World Business*, 51(1), 115-126.
- Black, J. S. y Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 1, 529-545.
- Boon van der, M. (2003). Women in International Management: An International Perspective on Women's Ways of Leadership. *Women in Management Review*, 18(3/4), 132-146.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Haslam, S. A. y Peters, K. (2013). Ceilings, Cliffs, and Labyrinths: Exploring Metaphors for Workplace Gender Discrimination. *The SAGE handbook of gender and psychology*, 450.
- Byrne, D., Rasche, L. y Kelley, K. (1974). When «I like you» indicates disagreement an experimental differentiation of information and affect. *Journal of Research in Personality*, 8(3), 207-217.
- Cabrer, B., Sancho, A. y Serrano, G. (2001). *Microeconometría y decisión*. Madrid: Pirámide.

- Caligiuri, P. M. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.
- Caligiuri, P. M. y Tarique, I. (2009). Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, 44, 336-346.
- Caligiuri, P. M. y Tung, R. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a US based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 763-782.
- Calvo, N., Bastida, M. y Feás, J. (2016). Is Gender Equality a Reality after a Change in the Political Agenda?: Dynamic Analysis for Higher Management Levels. *Handbook of Research on Race, Gender, and the Fight for Equality* (pp. 539-558). IGI Global.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. y Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*.
- Carli, L. L. y Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527.
- Carpenter, M. A. y Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management journal*, 44(3), 533-545.
- Cerdin, J. L. y Pargneux, M. L. (2009). Career and international assignment fit: toward an integrative model of success. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(1), 5-25.
- Chatterjee, S. y Hadi, A. S. (2009). *Sensitivity analysis in linear regression* (Vol. 327). John Wiley & Sons.
- Chen, G., Gully, S. M. y Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- Cole, N. y McNulty, Y. (2011). Why do female expatriates «fit-in» better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 144-164.
- Connerley, M. L., Mecham, R. L. y Strauss, J. P. (2008). Gender differences in leadership competencies, expatriate readiness, and performance. *Gender in Management: An International Journal*, 23(5), 300-316.
- Engle, Sr, A. D., Dowling, P. J., & Festing, M. (2008). State of origin: research in global performance management, a proposed research domain and emerging implications. *European Journal of International Management*, 2(2), 153-169.
- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L. y Kim, K. (2014). Newcomers abroad: expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, 57(1), 280-300.
- Fischlmayr, I. C. (2002). Female self-perception as barrier to international careers? *International Journal of Human Resource Management*, 13, 773-783.
- Fischlmayr, I. C. y Kollinger, I. (2010). Work-life balance—a neglected issue among Austrian female expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 455-487.
- Fischlmayr, I. C. y Puchmüller, K. M. (2016). Married, mom and manager—how can this be combined with an international career? *The International Journal of Human Resource Management*, 27(7), 744-765.

- Fisher, K., Hutchings, K. y Pinto, L. H. F. (2015). Pioneers across war zones: The lived acculturation experiences of US female military expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 49, 265-277.
- Goodwin, S. A., Operario, D. y Fiske, S. T. (1998). Situational power and interpersonal dominance facilitate bias and inequality. *Journal of Social Issues*, 54(4), 677-698.
- Guthrie, J. P., Ash, R. A. y Stevens, C. D. (2003). Are women «better» than men? Personality differences and expatriate selection. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 229-243.
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Harris, H. (2001). Researching Discrimination in Selection for International Management Assignments: The Role of Repertory Grid Technique. *Women in Management Review*, 16(3), 118-125.
- Harris, H. (2002). Think international manager, think male: why are women not selected for international management assignments? *Thunderbird International Business Review*, 44(2), 175-203.
- Harris, H. y Brewster, C. (1999). The Coffee Machine System: How International Selection Really Works. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 459-476.
- Harvey, M., Moeller, M. y McPhail, R. (2017). Mentoring Female Global Managers: A Social Comparison Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 21-41.
- Hechanova, R., Beehr, T. A. y Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: a meta-analytic review. *Applied Psychology*, 52(2), 213-236.
- Hutchings, K., French, E. y Hatcher, T. (2008). Lament of the ignored expatriate: an examination of organisational and social network support for female expatriates in China. *Equal Opportunities International*, 27(4), 372-391.
- Hutchings, K., Lirio, P. y Metcalfe, B. D. (2012). Gender, globalisation and development: a re-evaluation of the nature of women's global work. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1.763-1.787.
- Hutchings, K., Metcalfe, B. D. y Cooper, B. K. (2010). Exploring Arab Middle Eastern women's perceptions of barriers to, and facilitators of, international management opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 61-83.
- Hutchings, K., Michailova, S. y Harrison, E. C. (2013). Neither ghettoed nor cosmopolitan. *Management International Review*, 53(2), 291-318.
- Insch, G. S., McIntyre, N. y Napier, N. K. (2008). The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business Ethics*, 83, 19-28.
- Jaeger, T. F. (2008). Categorical data analysis: away from ANOVAs (transformation or not) and towards logit mixed models. *Journal of memory and language*, 59(4), 434-446.
- Konopaske, R. y Werner, S. (2005). US managers' willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1.159-1.175.
- Kraimer, M., Bolino, M. y Mead, B. (2016). Themes in expatriate and repatriate research over four decades: what do we know and what do we still need to learn? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 83-109.

- Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development: empirical evidence. *Journal of Management Development*, 20(10), 823-829.
- Linehan, M. (2002). Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 802-814.
- Linehan, M. y Scullion, H. (2001a). European female expatriate careers: critical success factors. *Journal of European Industrial Training*, 25(8), 392-418.
- Linehan, M. y Scullion, H. (2001b). Selection, training, and development for female international executives. *Career Development International*, 6(6), 318-323.
- Linehan, M. y Scullion, H. (2004). Towards an understanding of the female expatriate experience in Europe. *Human Resource Management Review*, 14, 433-448.
- Linehan, M. y Scullion, H. (2008). The development of female global managers: the role of mentoring and networking. *Journal of business ethics*, 83(1), 29-40.
- Linehan, M. y Walsh, J. S. (1999a). Recruiting and developing female managers for international assignments. *Journal of Management Development*, 18(6), 521-531.
- Linehan, M. y Walsh, J. S. (1999b). Mentoring relationships and the female managerial career. *Career Development International*, 4(7), 348-352.
- Mäkelä, L., Bergbom, B., Saarenpää, K. y Suutari, V. (2015). Work-family conflict faced by international business travellers: Do gender and parental status make a difference? *Journal of Global Mobility*, 3(2), 155-168.
- Mathur-Helm, B. (2002). Expatriate women managers: at the crossroads of success, challenges and career goals. *Women in Management Review*, 17(1), 18-28.
- Menzies, J. (2012). Shattering the glass border: the factors that are related to women participating in international assignments. *International journal of business and globalisation*, 8(3), 349-363.
- Morecroft, J. D. (2015). *Strategic modelling and business dynamics: a feedback systems approach*. John Wiley & Sons.
- Moscoco, S., García-Izquierdo, A. L. y Bastida, M. (2012). A mediation model of individual differences in attitudes toward affirmative actions for women. *Psychological reports*, 110(3), 764-780.
- Napier, N. K. y Taylor, S. (2002). Experiences of Women Professionals Abroad: Comparisons Across Japan, China and Turkey. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 837-851.
- Newman, R., Chang, V., Walters, R. J. y Wills, G. B. (2016). Model and experimental development for Business Data Science. *International Journal of Information Management*, 36(4), 607-617.
- Paik, Y. y Vance, C. M. (2002). Evidence of back-home selection bias against US female expatriates. *Women in Management Review*, 17(2), 68-79.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Reuber, A. R. y Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Rodgers, T. y Ghosh, D. (2001). Measuring the determinants of quality in UK higher education: a multinomial logit approach. *Quality Assurance in Education*, 9(3), 121-126.

- Ryan, M. K. y Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. y Postmes, T. (2007). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 182-197.
- Salamin, X. y Davoine, E. (2015). International adjustment of female vs male business expatriates. A replication study in Switzerland. *Journal of Global Mobility*, 3(2), 183-212.
- Salamin, X. y Hanappi, D. (2014). Women and international assignments. *Journal of Global Mobility*, 2(3), 343-374.
- Selmer, J. y Lauring, J. (2011). Marital status and work outcomes of self-initiated expatriates: is there a moderating effect of gender? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 198-213.
- Selmer, J. y Leung, A. S. (2002). Career management issues of female business expatriates. *Career Development International*, 7(6), 348-358.
- Selmer, J. y Leung, A. S. (2003a). Are Corporate Career Development Activities Less Available to Female Than to Male Expatriates? *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 125-136.
- Selmer, J. y Leung, A. S. (2003b). International adjustment of female vs male business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1.117-1.131.
- Shen, J. y Jiang, F. (2015). Factors influencing Chinese female expatriates' performance in international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 299-315.
- Shortland, S. (2009). Gender diversity in expatriation: evaluating theoretical perspectives. *Gender in Management: an International Journal*, 24(5), 365-386.
- Shortland, S. (2014). Woman Expatriates: a Research History. En K. Hutchings y S. Michailova (Eds.), *Research Handbook on Woman in International Management* (pp. 18-46). Edward Elgar Publishing.
- Shortland, S. (2016). The purpose of expatriation: why women undertake international assignments. *Human Resource Management*, 55(4), 655-678.
- Shortland, S. (2018). Female expatriates' motivations and challenges: the case of oil and gas. *Gender in Management: An International Journal*, 33(1), 50-65.
- Sinangil, H. y Ones, D. (2003). Gender Differences in Expatriate Job Performance. *Applied Psychology*, 52(3), 461-475.
- Sterman, J. D. (2001). System dynamics modeling: tools for learning in a complex world. *California management review*, 43(4), 8-25.
- Stroh, L. K., Varma, A. y Valy-Durbin, S. J. (2000). Why are women left at home: are they unwilling to go on international assignments? *Journal of World Business*, 35(3), 241-255.
- Tharenou, P. (2008). Disruptive decisions to leave home: gender and family differences in expatriation choices. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(2), 183-200.
- Tharenou, P. (2010). Women's self-initiated expatriation as a career option and its ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-88.

- Tharenou, P. (2014). Self-initiated expatriation by women: does it help to overcome the glass ceiling? En K. Hutchings y S. Michailova (Eds.), *Research Handbook on Women in International Management* (pp. 304-331). Edward Elgar Publishing.
- Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129-143.
- Tung, R. L. (2008). Do race and gender matter in international assignments to/from Asia pacific? An exploratory study of attitudes among Chinese. *Human Resource Management*, 47(1), 91-110.
- Vance, C. M. y McNulty, Y. (2014). Why and how women and men acquire global career experience: a study of American expatriates in Europe. *International Studies of Management & Organization*, 44(2), 34-54.
- Vance, C. M. y Paik, Y. (2001). Where do American women face their biggest obstacle to expatriate career success? Back in their own backyard. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(3/4), 98-116.
- Vance, C. M., Paik, Y. y White, J. A. (2006). Tracking bias against the selection of female expatriates: implications and opportunities for business education. *Thunderbird International Business Review*, 48(6), 823-842.
- Varma, A. y Russell, L. (2016). Women and expatriate assignments: exploring the role of perceived organizational support. *Employee Relations*, 38(2), 200-223.
- Varma, A., Toh, S. M. y Budhwar, P. (2006). A new perspective on the female expatriate experience: the role of host country national categorization. *Journal of World Business*, 41(2), 112-120.
- Velde van der, M. E. G., Bossink, C. J. H. y Jansen, P. G. W. (2005). Gender differences in the determinants of the willingness to accept an international assignment. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 81-103.