

*María Bastida Domínguez**

RESUMEN:

En las últimas décadas del siglo pasado han sido muchos los estudios publicados que giran alrededor de lo que se ha denominado "glass ceiling" , la mítica barrera de cristal o nivel límite a partir del cual las mujeres parecen no ser promovidas en las empresas. De estos estudios, los más recientes apuntan hacia el resquebrajamiento de dicha barrera, por cuanto los datos indican que cada vez son más las mujeres que alcanzan la cima de las organizaciones.

No obstante, la asignación internacional es un nuevo tema pendiente para las mujeres directivas: la expatriación parece ser casi exclusivamente terreno masculino. Teniendo en cuenta que, ante la actual tendencia hacia la internacionalización de la economía y la desaparición de fronteras, la posesión de experiencia internacional parece ser imprescindible para alcanzar la cima de las organizaciones, cabe preguntarse: ¿se enfrentan las mujeres a un nuevo límite en su promoción?

* Profesora Colaboradora de Organización de Empresas. Universidad de Santiago de Compostela • oemarb@usc.es

-
1. La barrera de cristal, "glass ceiling", ha sido definida en numerosas ocasiones. Generalmente, todos los autores coinciden en identificarla como una barrera invisible e impeneable que provoca que las mujeres asciendan con menor rapidez en las organizaciones que sus colegas masculinos de similar cualificación (Segal, 2005).

PALABRAS CLAVE:

Mujeres directivas. Expatriación. Directivas expatriadas.

ABSTRACT:

In the last decades of last century there have been many published studies around "glass ceiling", the mythical barrier or level from which women seem not to be promoted in companies. In spite of these studies, more recent investigations drive to the breakdown of this barrier, since data indicate that women more and more reach the summit of organizations.

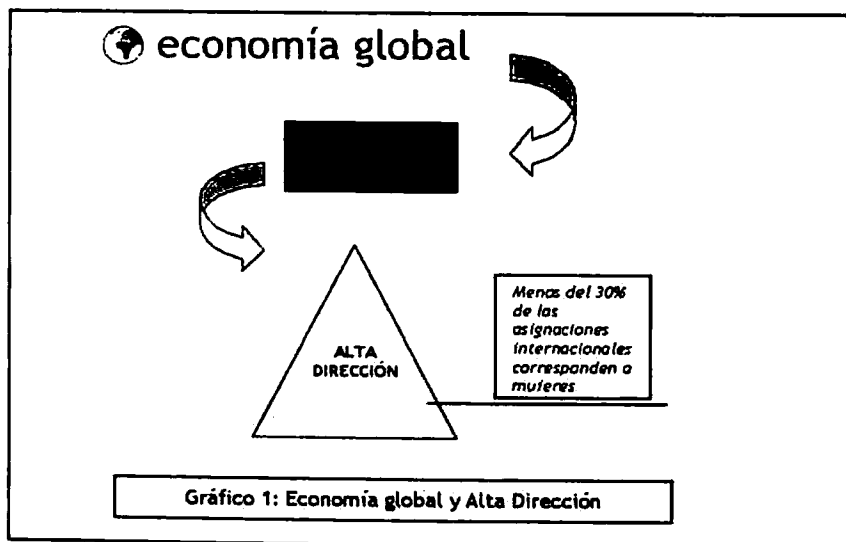
However, international assignments are a new topic slope for directive women: the expatriation seems to be almost exclusively masculine terrestrial. If current tendency toward the internationalization of the economy makes possession of international experience indispensable to reach the summit of gives multinational organizations, we must wonder: do women face a new limit in their promotion?

KEY WORDS:

Directive women. Expatriation. Expatriated directives.

I. LAS MUJERES EN EL PANORAMA INTERNACIONAL. ¿DÓNDE ESTÁN?

La creciente importancia de la actividad económica globalizada va acompañada de la cada vez mayor necesidad de capital humano internacional, es decir, directivos que tengan experiencia internacional, que hayan disfrutado de una asignación en el extranjero a lo largo de su trayectoria profesional. Tradicionalmente, estos directivos internacionales han sido hombres. Incluso cuando los estudios indican que cada vez son más las mujeres en la cúpula directiva de las organizaciones, pocas de estas mujeres cuentan con experiencia en una asignación extranjera (Adler, 1984).



Existen algunos indicios de que esta situación debe cambiar: el entorno competitivo de hoy obliga a las empresas globales a seleccionar a los mejores profesionales disponibles (Kling y otros, 1999; Varma, Stroh y Schmitt, 2001). El coste de oportunidad de rechazar a las mujeres y limitar la selección a hombres es mucho más alto que en los escenarios económicos anteriores. Por otra parte, la presión social y legal para la igualdad de oportunidades en el empleo y la discriminación positiva nos invita también al optimismo. Esta circunstancia, además, en este caso hay que combinarla con el hecho de que, cuando las empresas contratan a personal local, deben adherirse estrechamente a las normas del país en que se instalan. Puesto que la cultura corporativa de empresas globales no es coincidente con la cultura local de cualquier país particular, tienen una flexibilidad mayor, definiendo los criterios de selección y promoción que mejor encajan con las necesidades de la empresa, en lugar de aquéllos que más mimetizan los modelos históricos de un país particular. Consecuentemente, las empresas globales contratan a directivos entre las mujeres locales en países en que las nacionales raramente lo harían². Al contratar a mujeres, las empresas globales actúan como pioneras en muchos países que no han considerado seriamente la promoción de la mujer a posiciones directivas³.

A pesar de estas tendencias, la situación actual es bien diferente: La mayoría de los expatriados actuales son hombres. En una encuesta realizada en 2003 entre directivos de empresas gallegas en el extranjero, tan sólo 30 de los 108 encuestados eran mujeres (27.7%). Han sido múltiples las explicaciones ofrecidas al respecto: que las mujeres no están interesadas en la experiencia internacional, que no tienen la preparación suficiente, experiencia directiva, formación educativa, que sus compromisos personales limitan su movilidad... ¿Cuál es la realidad?

-
2. Esto ha sido una práctica habitual en las corporaciones globales norteamericanas. Así, en un país como Japón donde las corporaciones extranjeras encuentran particularmente difícil atraer a expatriados, estas empresas han resuelto el problema contratando a excelentes mujeres japonesas, mientras las empresas japonesas todavía son sumamente reservadas en lo referente a su incorporación. Eso sí, aún contratando a menos mujeres que la mayoría de las empresas americanas, las empresas japonesas que operan en los Estados Unidos contratan a más gerentes mujeres en sus filiales americanas que en sus operaciones nacionales.
 3. Así se comportarían las empresas que envíen a mujeres a Japón, país donde tradicionalmente éstas, a pesar de su buena formación académica, se ven limitadas a puestos temporales o de apoyo, y no progresan de igual forma que los hombres.

II. LAS MUJERES NO DESEAN SER EXPATRIADAS Y OTROS MITOS

El primer estudio riguroso acerca de la causa por la que son tan pocas las mujeres que ocupan posiciones de dirección internacional se debe a Nancy Adler (1984). A partir de un estudio realizado entre 686 empresas, donde tan sólo el 3% de los expatriados eran mujeres, se examinaron los tres «mitos»⁴ sobre las mujeres en la dirección internacional:

- Mito 1: Las mujeres no quieren ser directivos internacionales.
- Mito 2: Las empresas se oponen a enviar a las mujeres al extranjero.
- Mito 3: El prejuicio de los extranjeros contra las mujeres las convierte en ineficaces, incluso cuando las mujeres están interesadas en las asignaciones internacionales.

MITO 1: LAS MUJERES NO QUIEREN SER DIRECTIVOS INTERNACIONALES.

¿Es cierto que las mujeres están menos interesadas que los hombres en las carreras internacionales? Los resultados del estudio de Adler revelaron que en ningún caso había diferencias significativas: mujeres y hombres despliegan un interés similar en sus carreras profesionales⁵. Sin embargo, las empresas ofrecen menos oportunidades de carrera a las mujeres que a los hombres, y significativamente menos oportunidades a mujeres que intentan seguir una carrera internacional que a las que siguen carreras nacionales.

Aunque puede haber habido una diferencia en el pasado, las mujeres y hombres actuales están igualmente interesados (o no interesados) en la dirección internacional, incluyendo las asignaciones de expatriados. Este primer mito -que las mujeres no quieren ser gerentes internacionales - es, por tanto, efectivamente un mito.

MITO 2: LAS EMPRESAS SE OPONEN A ENVIAR A LAS MUJERES AL EXTRANJERO.

¿Puede ocurrir que las empresas rechacen enviar mujeres a puestos internacionales? Para probar la validez del supuesto de resistencia corporativa, Adler entrevistó a vicepresidentes y ejecutivos de recursos humanos de 60 de las mayores multinacionales norteamericanas. Casi la mitad de ellos reconoció tener dudas acerca del envío de mujeres al extranjero. Cuando se les preguntó sobre de los motivos de esta duda, las respuestas fueron amplias: los prejuicios de los extranjeros contra las mujeres les

-
4. Adler etiqueta estas creencias como mitos porque, aunque son ampliamente sostenidas por hombres y mujeres, su exactitud nunca había sido probada.
 5. En el estudio de Adler, realizado entre postgraduados MBA, cuatro de cada cinco titulados (tanto mujeres como hombres) deseaba una asignación internacional en algún momento durante su carrera.

llevaban a concluir que las mujeres gerentes no podrían tener éxito como expatriadas; los problemas de carrera dual (directivo y cónyuge) eran insuperables; algunos expresaron preocupación por la seguridad física de las mujeres, los riesgos involucrados en el viaje a países subdesarrollados, y sobre todo, en el caso de mujeres solteras, el aislamiento y la soledad.

Esta suposición fue corroborada por diferentes experiencias de mujeres que tuvieron éxito en el extranjero como gerentes expatriadas, y que declararon haber afrontado alguna forma de resistencia corporativa antes de que ser enviadas al extranjero. En ocasiones, esta resistencia había sido severa, y sólo se ofertó la posibilidad de expatriación a mujeres cuando todos los candidatos masculinos la habían desechado. Este resultado es consistente con el de otro estudio realizado por la misma autora, entre 100 directivos de alto nivel de la clasificación de Fortune 500: la mayoría cree que las mujeres se enfrentan con una resistencia aplastante a la hora de acceder a posiciones directivas en las divisiones internacionales de las empresas.

El segundo mito es, por tanto, verdadero: las empresas vacilan a la hora de expatriar mujeres.

MITO 3: EL PREJUICIO DE LOS EXTRANJEROS CONTRA LAS MUJERES LAS CONVIERTE EN INEFICACES, INCLUSO CUANDO LAS MUJERES ESTÁN INTERESADAS EN LAS ASIGNACIONES INTERNACIONALES.

¿Es cierto que los extranjeros tienen tantos prejuicios contra las mujeres que las incapacita para actuar como gerentes internacionales? Para dar respuesta a este problema, Adler analizó a 100 mujeres directivas de las principales empresas norteamericanas expatriadas en distintos países.

Estas mujeres respondían a un mismo perfil: alto nivel de educación; experiencia internacional (el 73% se caracterizaba por su interés internacional y habían sido enviadas al extranjero anteriormente por su empresa actual); hablaban dos o tres idiomas, alguno tan fluidamente como el propio; habilidades sociales excelentes; y eran considerablemente más jóvenes que el varón expatriado típico: su edad oscilaba entre 23 y 41 años, con una media inferior a 30.

Para el 90% de las empresas estudiadas, la expatriada era pionera, «la primera en algún sentido»: para el 25% representaba la primera gerente que la empresa había enviado al extranjero, para otras era la primera mujer enviada a la región o al país particular, o la primera mujer que ocupaba una posición expatriada específica.

La mayoría de las mujeres reconoció que había necesitado animar a su empresa para que considerase la posibilidad de asignar a las mujeres a posiciones internacionales y a ellas en particular. En cuatro de cada cinco casos, la mujer se vio obligada a provocar que su jefe o empresa valorase la posibilidad de una asignación internacio-

nal; para ello utilizaron diferentes estrategias. Unas exploraron la posibilidad de una asignación internacional durante la entrevista de selección, eliminando a las empresas que eran totalmente contrarias a la idea; otras presentaron la idea informalmente a su jefe y continuaron mencionándola en los momentos apropiados hasta que la empresa decidió ofrecerle una posición expatriada.

Casi todas las mujeres gerentes expatriadas manifestaron que su asignación internacional tuvo éxito (el 97%), proporción considerablemente más alta que la manifestada por los norteamericanos expatriados varones. Esta valoración es también contrastable por medios objetivos. Por ejemplo, la mayoría de las empresas decidió enviar a más mujeres al extranjero después de experimentar con la primera expatriada; igualmente, la mayoría de las empresas promocionó a las mujeres sobre la base de su actuación en el extranjero y/o les ofreció otras asignaciones internacionales más relevantes con posterioridad.

Considerando el tercer mito, se habría esperado que las mujeres experimentasen una serie de dificultades relacionadas con su sexo. Este supuesto no fue corroborado: casi la mitad (42 %) de las mujeres manifestó que ser mujer era antes una ventaja⁶ que un inconveniente, el 16% encontró su condición en ocasiones positiva y otras veces negativa; el 22% la vio como no pertinente o neutral⁷; y sólo el 20% la percibió como principalmente negativa.

De nuevo, en contra de lo previsto en el tercer mito, las mujeres gerentes descubrieron varias ventajas basadas en sus habilidades interpersonales, incluyendo que los hombres locales pudieran hablar más fácilmente sobre una gama más amplia de temas con ellas que con sus colegas masculinos.

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

6. Algunas de las mujeres incluso citaron numerosas ventajas profesionales de ser mujer, principalmente la de ser muy visible: los clientes extranjeros las veían con curiosidad, deseaban conocerlas y las recordaban después del primer encuentro. Encontraban por consiguiente más fácil acaparar la atención de los clientes que sus colegas masculinos.

7. Las mujeres que no observaron repercusión alguna de su condición en el terreno profesional habían trabajado principalmente en China.

Además, la mayoría de las mujeres percibió el beneficio de un «efecto halo». La mayoría de los colegas extranjeros de las mujeres y de los clientes nunca había trabajado con una mujer expatriada. La comunidad local era consciente de que las multinacionales no suelen enviar a mujeres gerentes al extranjero; de ahí que los directivos locales asumieran que las mujeres no habrían sido enviadas a menos que fueran «las mejores» y por consiguiente esperaban que su rendimiento fuese excelente.

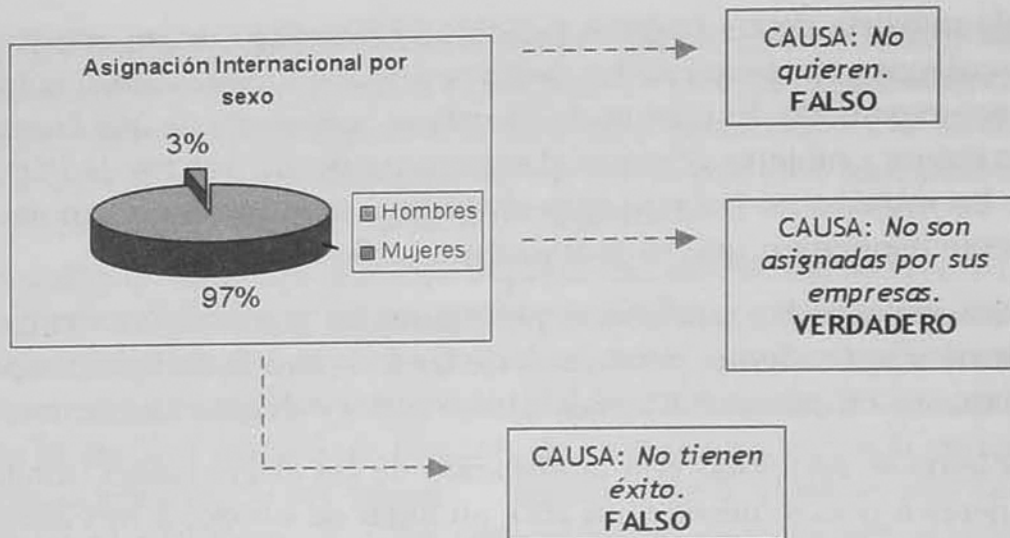
Las mujeres expatriadas también experimentaron algunas desventajas por ser mujeres. De forma sorprendente, la mayoría de las desventajas se refería a problemas en la relación con sus empresas nacionales, no con sus colegas extranjeros y clientes.

Otro problema se relacionó con la duración de las asignaciones, limitada en el caso de las mujeres a pocos meses o un año, en lugar de los dos a tres años tradicionales. Mientras que las asignaciones temporales aparentan ofrecer una estrategia lógicamente cauta para las empresas, en realidad transmiten una impresión de inestabilidad: cuando la empresa de origen no está convencida de que una mujer puede tener éxito le ofrece una asignación temporal en lugar de permanente, transmitiendo una falta de confianza de la empresa a los colegas y clientes extranjeros, así como una falta de compromiso. Los extranjeros mimetizan, entonces, la conducta de la empresa, sin llegar a tomar a la mujer gerente en serio. Las asignaciones se ponen realmente difíciles o puede fallar totalmente cuando las empresas demuestran tal falta de confianza inicial y compromiso.

Asimismo, más de la mitad de las expatriadas reconoció experimentar dificultades a la hora de persuadir a sus empresas de que les otorgasen competencias equivalentes a las ofrecidas a sus colegas masculinos, especialmente en los momentos iniciales de la asignación⁸.

Así pues, muchas mujeres afirman que lo más difícil de la asignación extranjera es precisamente lograr ser enviadas al extranjero. Superada la resistencia inicial de la empresa, las expatriadas frecuentemente demuestran su valía y capacidad ganando clientes locales y el respeto y la aceptación de sus colegas. En la mayoría de los casos, los supuestos sobre el prejuicio de los extranjeros contra la mujer expatriada parecen haber sido exagerados: el juicio anticipado y la realidad no coinciden. Normalmente, los extranjeros no tienen tantos prejuicios frente a las mujeres como los directivos norteamericanos.

8. Algunas compañías limitan los viajes y el alcance regional de la responsabilidad de la mujer gerente, excluyendo áreas muy remotas, rurales, y subdesarrolladas. Otras limitan a las mujeres a trabajar internamente con los empleados de la compañía, en lugar de externamente con clientes.



En conclusión, de los tres mitos, sólo el segundo ha demostrado ser verdadero. El primero se ha revelado falso: las mujeres están interesadas en trabajar internacionalmente. El tercer mito también resulta falso: las mujeres tienen éxito internacionalmente, una vez son enviadas. Sin embargo, el segundo mito se ha confirmado: las empresas son vacilantes, si no completamente contrarias, a asignar a las mujeres como gerentes en países extranjeros. Pero, puesto que el problema se relaciona principalmente con los supuestos asumidos por las empresas de origen, las soluciones también están en su órbita de competencias.

III. Y AHORA... ¿QUÉ?

Ante la escasez actual de mujeres en las líneas directivas, las empresas globales pueden usar dos enfoques para incorporar este potencial femenino: aumentar el número, y/ o incrementar su contribución específica. Desgraciadamente, la mayor parte de las empresas tradicionales nacionales y multinacionales, todavía no han apostado por alguno de estos enfoques, y las que lo han hecho se limitan tan solo a uno.

- *Aumentar el número de mujeres directivas.* Las empresas asumen que, como profesionales, las mujeres son idénticas a los hombres, y, por consiguiente, capaces de contribuir en forma análoga. Desde esta perspectiva de equidad, la organización se plantea la contratación y promoción de mujeres gerentes. Las estrategias de cambio primarias incluyen un programa de discriminación positiva, legislación de igualdad de derecho, y cambios estructurales diseñados para formar a las mujeres en las habilidades directivas tradicionalmente descuidadas en su educación formal.

Dado el énfasis del enfoque de equidad en la entrada (igual en...) y en la representación (igual dentro de...), las empresas esperan que las mujeres piensen y actúen como los hombres que aspiran a posiciones de dirección, midiendo su efecti-

vidad frente a los logros del compañero. El potencial de hacer contribuciones diferentes, pero igualmente valiosas a las organizaciones, queda fuera de la lógica del enfoque de equidad y, por consiguiente, no se realiza.

- El segundo enfoque⁹ se basa en la *asunción de la diferencia*, no en la similitud. Las empresas asumen que las mujeres y los hombres difieren y, consecuentemente, son capaces de realizar contribuciones distintas, pero igualmente valiosas. Contrariamente al enfoque de equidad, la meta no es ninguna representación estadística, sino el reconocimiento de que mujeres y hombres divergen en los modelos y estilos de contribución.

De esta segunda perspectiva, las estrategias de cambio intentan: (1) identificar las contribuciones específicas de los directivos masculinos y femeninos; (2) crear las condiciones para estimular y premiar ambos tipos de contribución; y (3) combinar las aportaciones de mujeres y hombres para adoptar las soluciones organizativas más innovadoras y poderosas frente a los desafíos de los negocios actuales.

Para el enfoque de equidad, la medición del progreso es cuantitativa: proporción de mujeres gerentes en la organización por línea, sueldo, y estatus; con un el enfoque de contribución complementaria, la evaluación del progreso es cualitativa: una valoración del registro de la organización animando y premiando a las mujeres y hombres por realizar las contribuciones únicas y construir combinaciones de esas contribuciones eficaces a la organización, eso es, para la innovación y el aprendizaje organizativo.

Sorprendentemente, cada enfoque pierde su racionalidad si se analiza con la perspectiva del otro. Así, bajo la óptica del enfoque de equidad, ver a las mujeres (o cualquier otro grupo distinto) como diferentes se considera como equivalente a juzgarlas inferiores. Se evita implícitamente el prejuicio igualando las diferencias: sólo existe una mejor forma de dirigir, y la equidad exige que las mujeres tengan igual acceso a esa forma. En contraste, el enfoque de contribución complementaria postula que hay muchos estilos de dirección igualmente válidos; el mejor enfoque, basado en reconocer, valorar, y combinar las diferencias, es el sinérgico: no aceptar la singularidad de una mujer gerente es negar su identidad y, por consiguiente, negar el potencial para su contribución única a la organización.

9. Mientras que el primero de los enfoques, de equidad, ha sido tradicionalmente utilizado por empresas norteamericanas, el enfoque de contribución complementario ha sido utilizado normalmente por las empresas suecas, penetrando posteriormente en Europa y Japón y en la mayoría de las áreas del mundo.

IV. CONCLUSIONES

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

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

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

- Dada la atención marginal que se presta a las mujeres con capacidad directiva, las que llegan a ser líderes en sus empresas, y más concretamente las directivas internacionales, son más visibles que sus colegas masculinos, por lo que acceden con mayor rapidez a los clientes, proveedores y demás grupos de interés. Incluso disfrutan de más tiempo en sus entrevistas de negocios y son más fácilmente recordadas (Adler, 2001). Además, estudios como el de Selmer y Leung (2002) prueban que las mujeres tienen un ajuste al trabajo y a la interacción con los extranjeros mayor que el de los expatriados varones.

- Las corporaciones globales han empezado a enviar a mujeres al extranjero como directivos expatriados. El éxito de estas mujeres en toda la geografía alienta a las empresas tanto a continuar enviándolas como a aumentar la promoción de las mujeres en los cuadros directivos nacionales.

- Mientras que las empresas nacionales y multinacionales se han caracterizado tradicionalmente por estructuras organizativas fuertemente jerarquizadas, las empresas globales tienen estructuras cada vez más planas, donde aumenta progresivamente la importancia de las redes de "iguales". La investigación sugiere que las mujeres trabajan particularmente bien en estructuras organizativas de este tipo¹⁰.

10. Quizá por ello, las empresas globales consideran a las mujeres gerentes como "portadoras" del necesario espíritu colaborador y de habilidades participativas al lugar de trabajo.

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

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

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

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

V. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. (1984a): "Women do not want international careers, and other myths about International Management". *Organizational Dynamics*, 13 (2) pp. 66-79.
- Adler, N. (1984b): "Women in International Management: Where are they?". *California Management Review*, Summer 1984, Vol. XXVI, nº 4, pp. 78-89.
- Adler, N. (1993): "Competitive frontiers. Women Managers in the Triad". *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23, nº 2, pp 3-23.
- Adler, N. (1994): "Competitive frontiers. Women Managers Managing Across Borders". *Journal of Management Development*, Vol. 13, nº 2, pp 24-41.
- Adler, N. (1995): "Expatriate women managers". En Selmer, J (Ed.) "*Expatriate Management: New ideas for International Business*", Quorum Books; pp. 255-275.
- Adler, N. (2001): "Global leadership: women leaders". En Mendenhall, Kühlmann y Stahl, (Ed) *Developing global business leaders: policies, processes and innovations*, Westport: Quorum Books;pp. 73-99
- Caligiuri, P. y Cascio, W. (1998):, "Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments". *Journal of World Business*, vol. 33, nº 4, pp.394-416.

- Caligiuri, P. y Tung, R. (1999): "Comparing the success of male and female expatriates from a USbased multinational company". *International Journal of Human Resource Management*, vol.10, nº 5, pp- 763-782.
- Fischlmayr, I.C. (2002): "Female self-perception as barrier to international careers?". *International Journal of Human Resource Management*, August 2002, 13:5, pp.773-783.
- Harris, Shane, Otfinowski y Danuta (2005): "Madam Ambassador". *Government Executive*, Vol. 37, Issue 5.
- Kling, N. Alexander, J. McCorkle, D. y Martinez, R. (1999), "Preparing for careers in global business: strategies for U.S. female students". *American Business Review*, June, pp. 34-42.
- Mendenhall, Kühlmann y Stahl (Ed): *Developing global business leaders : policies, processes, and innovations*. Westport: Quorum Books, (2001)
- Selmer, J y Leung, A. (2002): "How are you doing, honey? Adjustment of Female Expatriates in Hong Kong. BRC Papers on CrossCultural Management.
- Selmer, J . (1995): *Expatriate Management: New ideas for International Business* Quorum Books, (1995).
- Varma, A. K. Stroh, L. y B. Schmitt, L. (2001): "Women and international assignments: The impact of supervisor subordinate relationships". *Journal of World Business*, vol. 36, nº 4, pp. 380-388.