

LAS MUJERES Y LOS PUESTOS PARA EXPATRIADOS EN LAS MULTINACIONALES LATINOAMERICANAS

*Edgar E. Chaves Solano*¹

ÍNDICE

Resumen	33
Abstract	34
Introducción	34
Mitos sobre el trabajo de las mujeres como ejecutivas en el exterior.	35
Selección y fracaso de las expatriadas	36
Carrera gerencial internacional femenina en Europa.	36
Factores diferenciales entre hombres y mujeres expatriados.	37
¿Son las mujeres mejores que los hombres en los puestos gerenciales expatriados?	38
El techo de cristal impide la designación de las mujeres en los puestos de la alta gerencia en el exterior	38
Estrategias para lograr la asignación en exterior.	39
Estrategias desempeñando el puesto en el exterior	39
Estrategias después de regresar al país de origen	39
Conclusiones.	39
Bibliografía consultada.	40

RESUMEN

Una de los aspectos más importantes del mercado laboral mundial en la última mitad del siglo XX ha sido la tasa de participación cada vez mayor de las mujeres en puestos gerenciales. Sin embargo, es evidente, de acuerdo a la investigación existente, que las mujeres no progresan en los puestos de dirección internacional en las mismas tasas que sus homólogos masculinos. Investigaciones anteriores ha estimado que sólo el 3 % de los administradores expatriados son mujeres. Se argumenta que las mujeres en puestos de dirección internacional tienen que superar las barreras abiertas y encubiertas en sus organizaciones antes de ser tomadas en cuenta para asignaciones internacionales. Los estudios mencionados se refieren a los países desarrollados. En el caso de las corporaciones latinoamericanas no se han encontrado estudios teóricos

1 Licenciado en Administración de Negocios, U.C.R.,
Máster en Dirección de Empresas del Instituto
Panamericano de Alta Dirección de Empresas,
IPADE, Universidad Panamericana, México D.F.,

México. Estudiante Programa de Doctorado en
Dirección de Empresas, Universidad de Valencia,
España, Profesor de la Universidad de Costa Rica y
consultor. edgar.chaves@ucr.ac.cr

ni empíricos que arrojen luz sobre el tema de la mujer expatriada. El objetivo del presente trabajo es obtener razones y mitos sobre la asignación de las mujeres como expatriadas en los países desarrollados para, en un posterior estudio determinar si esas razones son validas o no con las mujeres expatriadas de las corporaciones de América Latina y que estos resultados ayuden a tomar mejores decisiones a los gerentes cuando tengan que llenar un puesto en el exterior

PALABRAS CLAVE: EXPATRIADOS, TECHO DE CRISTAL, MUJERES EJECUTIVAS, EMPRESAS MULTINACIONALES, MULTINACIONALES LATINOAMERICANAS.

ABSTRACT

One of the most significant features of the global labor market in the last half of the 20th century has been the increasing labor force participation rate of women. It is evident from the existing research that women are not progressing to senior international management positions at comparable rates to their male counterparts. Previous research has estimated that only 3% of expatriate managers are women. It is argued that female international managers have to overcome overt and covert barriers in their home organizations before being developed for international assignments. The above-mentioned studies relate to developed countries. In the case of the Latin American corporations we have found no theoretical or empirical studies that project light on the subject of expatriate women.

This paper aims at finding reasons and myths about assigning women as expatriates in the developed countries, in order to examine, in a later study, if these reasons are valid or not with regard to the expatriate women of Latin America corporations. These results will help managers to make better decisions when they have to fill a position abroad.

KEY WORDS: EXPATRIATES, CRYSTAL ROOF, EXECUTIVE WOMEN, MULTINATIONAL ENTERPRISES, LATIN AMERICAN MULTINATIONALS

INTRODUCCIÓN

Uno de los rasgos más significativos de el mercado de trabajo mundial en la última mitad del siglo XX ha sido el aumento de la participación de las mujeres (Black et al., 1999; Caligiuri y Tung, 1999), sin embargo, sigue existiendo una disparidad notable entre el número de gerentes mujeres y gerentes hombres en los países de origen y esta diferencia es mayor en las expatriadas femeninos y los expatriados masculinos. En muchas empresas multinacionales, las asignaciones extranjeras son un trampolín para llegar a puestos de mayor nivel de gestión. Aunque las mujeres en sus países de origen han logrado llegar a puestos de gerencia media, demostrando

capacidad, estudios y experiencia y aun más, con estudios en gestión internacional, la dificultad para ser nombradas en puestos internacionales en las multinacionales de los países desarrollados es muy grande (Insch *et al.*, 2008)

En América Latina la mujer ha venido asumiendo de manera creciente cargos directivos en el sector privado. De acuerdo a documento de la OIT sobre "Genero, formación y trabajo" en A. L. (1999), de un 25 a un 35% de los puestos directivos están ocupados por mujeres en las empresas de América Latina. Estas cifras revelan un verdadero éxito para la mujer empresaria, dado que hace diez años esto hubiera sido impensable. En este sentido, América Latina ha seguido la tenencia que se presenta en regiones

más desarrolladas como Los Estados Unidos de América y Europa Occidental, donde las mujeres en puestos directivos llegan a un 37% y aun 25% respectivamente (Maxfield, 2005).

A lo anterior se suma la sostenida participación de la mujer en la esfera política. Su presencia en el poder legislativo creció en un 100 por ciento desde 1990, cuando su representación oscilaba entre un 8 y un 16 por ciento. Es claramente visible entonces que la mujer latinoamericana está superando los obstáculos tradicionales en la política, en el gobierno, y en el mundo corporativo y profesional en general (Maxfield, 2005). No se han encontrado cifras del porcentaje de mujeres expatriadas de compañías Multinacionales Latinoamericanas por lo que se desconoce el número y la proporción de mujeres expatriadas en puestos de alta gerencia y cuál ha sido su experiencia para llegar a ser nombradas en puestos en el exterior, así como cuál ha sido su experiencia en el cargo en el país al que fueron designadas y en aquellos casos en las mujeres han regresado a su país de origen si están o no en puestos superiores en las mismas empresas que las mandaron al exterior.

Dada la falta de estudios teóricos y empíricos sobre la situación de la mujer expatriada en las empresas multinacionales latinoamericanas, haremos un análisis teórico de los impedimentos y éxitos de la mujeres expatriadas en países desarrollados como los EEUU, Europa y Asia, que nos sirva para plantear hipótesis en futuros trabajos empíricos en las empresas multinacionales latinoamericanas en relación a los puestos gerenciales de mujeres expatriadas.

MITOS SOBRE EL TRABAJO DE LAS MUJERES COMO EJECUTIVAS EN EL EXTERIOR

Nancy J. Adler (1987, 1994) llevó a cabo una investigación para saber si las empresas de Estados Unidos y Canadá podían enviar mujeres a puestos gerenciales y ejecutivos a Asia y si las mismas tendrían éxito, o si debían limitar dichos puestos sólo a los hombres.

La investigación se hizo con 52 mujeres que estaban en puestos ejecutivos y gerenciales.

La conclusión del estudio es que las mujeres tuvieron un éxito abrumador en su desempeño como gerentes de alto nivel. Uno de los objetivos del estudio fue ahondar en los mitos que tienen las empresas multinacionales en sus casas matrices, que hacen difícil que las mujeres puedan acceder a puestos ejecutivos y gerenciales en el extranjero y que son:

Mito 1: Las mujeres no quieren puestos gerenciales en el exterior

El estudio probó este mito mediante el análisis de más de 1.000 graduados en MBA de siete escuelas de alta dirección en los Estados Unidos, Canadá y Europa. Los resultados revelaron, en un porcentaje abrumador, que no existe ninguna diferencia significativa en el deseo de hombres y mujeres en la persecución de carreras internacionales. Más de cuatro de cada cinco MBA--tanto hombres como mujeres--desean una asignación internacional en algún momento de su carrera. Aunque puede haber habido una diferencia en el pasado, las mujeres y hombres hoy en día, están igualmente interesados en la gestión internacional, incluyendo asignaciones expatriadas. De hecho, el primer mito--que las mujeres no quieren ser administradores internacionales--es eso, un mito

Mito # 2: Las empresas se resisten a enviar a las mujeres a puestos ejecutivos en el exterior

Para comprobar si el mito de la resistencia corporativa era cierto, fueron encuestados los Vicepresidentes de recursos humanos y los administradores de 60 de las multinacionales más grandes de América del Norte. Más de la mitad de las empresas comunicaron que dudaban en enviar a las mujeres al extranjero. Y ochenta por ciento informaron que están renuentes a seleccionar a las mujeres tanto para misiones internacionales como para puestos de dirección nacional. Cuando se le preguntó la razón de la duda, casi tres cuartas partes dijeron que crían que los extranjeros tenían tantos prejuicios contra las mujeres que haría que la gestión de las gerentes fracasara. Asimismo, el 70 por ciento considera que la doble función de la mujer, como ejecutiva y como ama de casa no era compatible en puestos de responsabilidad en el extranjero. Además, algunos ejecutivos de recursos humanos expresaron su preocupación por la seguridad física de las mujeres, los peligros de viajar en

los países subdesarrollados y, especialmente en el caso de las mujeres solteras, el aislamiento y soledad. Por lo tanto, el segundo mito es, de hecho, verdadero: las empresas dudan, tal vez no abiertamente, al envío de mujeres a puestos gerenciales en el extranjero.

Mito # 3: Los prejuicios que tienen los habitantes de los países huéspedes en contra de que las mujeres ocupen puestos ejecutivos y gerenciales en sus empresas, hacen que las expatriadas se vuelvan ineficientes.

La cuestión fundamental era y sigue siendo: ¿Es una base válida para predecir el éxito de la mujer expatriada en sus funciones como gerente internacional la discriminación histórica contra las mujeres locales en todo el mundo? Para investigar este tercer mito, fueron encuestadas más de 100 mujeres con puestos de alta gerencia, pertenecientes a empresas norteamericanas grandes, que se encontraban en asignaciones expatriadas por todo el mundo, 52 de las mismas se encontraban en Asia. Casi todas las gerentes expatriadas (97 por ciento) informaron que sus asignaciones internacionales tuvieron éxito. Esta tasa de éxito es considerablemente superior a la lograda por los hombres de las mismas empresas norteamericanas en el mismo periodo. La conclusión más importante sobre el mito # 3 es que los extranjeros ven a las mujeres expatriadas como gerentes y no como mujeres, por lo tanto no les imponen las mismas normas culturales que les imponen a sus mujeres.

SELECCIÓN Y FRACASO DE LAS EXPATRIADAS

Stone, R. J. (1991) hizo una investigación para contestar entre otras, la siguiente pregunta: ¿Cómo son seleccionadas las mujeres para los puestos de expatriadas?

La investigación se hizo con 60 empresas líderes de Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra y los Estados Unidos que tienen filiales en el sur de Asia. Hubo tres grupos que respondieron; gerentes australianos, gerentes expatriados y gerentes asiáticos. Se pidió a los gerentes que pusieran en orden de prioridades una lista de factores desarrollados por Tung (1982) para seleccionar expatriados en general, el resultado para la selección de mujeres expatriadas en nivel de alta gerencia fue:

1	Habilidad para adaptarse
2	Competencia Técnica
3	Deseo de trabajar en el extranjero
4	Habilidades en relaciones humanas
5	Adaptación del esposo y la familia
6	Experiencia
	Etc.

Un factor que fue puesto en el lugar # 16, el último, por los tres grupos encuestados fue el de apariencia física, sin embargo se descubrió que la belleza es un factor que los seleccionadores, en su mayoría hombres, no quieren admitir como un factor de importancia, y se maneja como un factor oculto subjetivo. Esto cobra mayor importancia en ciertas áreas de la empresa como ventas y mercadeo.

Entre los factores que influyen en el fracaso de las gerentes para adaptarse en el exterior, los tres más importantes fueron

1	Incapacidad de la gerente para adaptarse al nuevo puesto
2	Incapacidad del cónyuge para adaptarse al nuevo país
3	Otros problemas familiares

Entre las conclusiones de la investigación se determinó que, aunque la mayoría de las empresas están consientes de que la selección de expatriados es considerada mas difícil y diferente de la selección de personal local (Stone, 1986), los métodos de selección de expatriados casi no difieren de los de selección de personal local, lo cual aumenta el riesgo de fracaso dado que la gerente expatriada se enfrenta a circunstancias y entornos muy diferentes a los de su país de origen, otro factor importante encontrado en que fallan las empresas es en la orientación y capacitación de las ejecutivas que son enviadas al extranjero.

CARRERA GERENCIAL INTERNACIONAL FEMENINA EN EUROPA

Linehan y Walsh (2000), hacen una investigación sobre la carrera gerencial internacional femenina en Europa. El estudio se hizo con 50 mujeres con cargo de gerente senior en Europa

que al menos hubiesen tenido un puesto internacional. Las empresas fueron seleccionadas de la lista de las 500 empresas más importantes en el mundo de la revista Fortune

Linehan y Walsh (2000) tomaron como punto de partida las perspectivas y las experiencias únicas de estos altos directivos internacionales femeninos. Este estudio hace una contribución teórica al análisis de género y a la gestión de los recursos humanos internacionales y contribuye también a los debates contemporáneos sobre la carrera de las mujeres en el área de gestión de empresas en el exterior.

El objetivo del estudio fue desarrollar una comprensión sobre las mujeres que ocupan cargos senior en el contexto europeo, con el fin de entender totalmente las barreras tanto cubiertas como expuestas que puedan limitar las oportunidades de hacer carrera internacional a las mujeres.

El modelo usado analizó tres elementos importantes

- 1- Las circunstancias antes de la asignación internacional
- 2- Las circunstancias durante la asignación internacional
- 3- Las circunstancias posteriores a la asignación internacional

Como conclusiones el estudio aporta lo siguiente:

- ✓ Las mujeres necesitan tener experiencia gerencial en sus países antes de ser consideradas para un puesto internacional, lo que no pasa con los hombres
- ✓ Las mujeres tienen gran dificultad en vencer a sus jefes (hombres) de que les den una oportunidad en el extranjero. Los gerentes piensan que el enviar a una mujer aumenta el riesgo de fracaso de la empresa.
- ✓ Existen una serie de barreras cubiertas y al descubierto que impiden que las mujeres puedan optar fácilmente por las gerencias internacionales y que forman "el techo de cristal"
- ✓ Una de las barreras es el género, puesto que se envían a hombres menos preparados que las mujeres a puestos internacionales.

- ✓ Otra limitante encontrada es que las mujeres tienen que hacer importantes decisiones en cuanto a la carrera de su esposo y a la situación de sus hijos
- ✓ Cuando son solteras también deben pensar si quieren o no casarse y tener hijos, para poder decidir un puesto internacional
- ✓ Se les pide que tengan mejor nivel de estudios y mejores calificaciones técnicas que las que se le piden a los hombres
- ✓ También deben ser capaces de balancear sus obligaciones en la empresa con sus obligaciones en el hogar.

FACTORES DIFERENCIALES ENTRE HOMBRES Y MUJERES EXPATRIADOS

Selmer, J. y S M Leung, A. (2002) efectuaron un estudio con el objetivo de examinar las diferencias que hay entre la carrera gerencial de las mujeres y de los hombres

El estudio se hizo por medio de un cuestionario enviado por correo a hombres y mujeres del hemisferio occidental. El lugar de la investigación fue la zona comercial de Hong Kong llamada SAR por sus siglas en inglés.

Se plantearon las siguientes hipótesis

Hipótesis 1. Las mujeres expatriadas alcanzan menos sus objetivos dentro de su corporación que los hombres.

Hipótesis 2. La actitud de respaldo de la empresa para enviar a las mujeres a puestos de expatriación es mucho menor que el que encuentran los hombres.

Hipótesis 3. Las mujeres expatriadas con frecuencia encuentran menos atractivo el moverse al extranjero que los hombres

Hipótesis 4. Las mujeres expatriadas se arrepienten más de haber sido enviadas sus puestos en el extranjero.

Los resultados encontrados en este estudio fueron que la Hipótesis 1 se confirmó, dado que Las mujeres expatriadas alcanzan menos sus objetivos dentro de su corporación que los hombres.

También se confirmó la Hipótesis 3 puesto que se encontró que las mujeres expatriadas con frecuencia encuentran menos atractivo el moverse al extranjero que los hombres

Las H2 y H4 no se validaron

¿SON LAS MUJERES MEJORES QUE LOS HOMBRES EN LOS PUESTOS GERENCIALES EXPATRIADOS?

Guthrie, J.P. *et al.*, (2003) hicieron una investigación para medir la personalidad de hombres y mujeres como requisito para tener éxito en sus trabajos como expatriados.

El estudio se hizo con cuatro diferentes grupos. El primero con 371 estudiantes no graduados de una universidad del centro de los EEUU, con un 52% de mujeres con un promedio de edad de 20 años. El segundo grupo fue de 192 adultos con trabajo que, estudiaban un MBA en la misma universidad, con un 32% de mujeres y una edad promedio de 30 años. El tercer grupo era de 296 no graduados de otra universidad del norte de los EEUU, tenían el 46% de mujeres con una edad promedio de 22 años. El cuarto grupo era de 296 estudiantes de la primera universidad que iban a empezar la carrera de negocios, con 35% de mujeres y una edad promedio de 20 años.

Los cinco grandes grupos de factores para medir la personalidad que se usaron fueron:

- 1- Extrovertido
- 2- Agradable
- 3- Estabilidad emocional
- 4- Consciente, cuidadoso
- 5- Abierto a la experiencia

El resultado del estudio indica que las mujeres podrían tener mejores resultados que los hombres en los puestos internacionales, debido a que en términos de disposición, las mujeres, frecuentemente están mejor capacitadas que los hombres para los puestos internacionales.

Lo más importante de este estudio es proponer a las empresas que al evaluar a sus candidatos para puestos internacionales tengan en cuenta la evaluación de la personalidad, la cual les ayudará, tanto a las empresas como a los candidatos a conocerse mejor y tomar decisiones más acertadas en relación a los puestos internacionales.

Guthrie, J.P. *et al.*, (2003) concluyen que si se usa la evaluación de la personalidad,

el número mujeres que irían a puestos en el extranjero como expatriadas irá en aumento constante.

EL TECHO DE CRISTAL IMPIDE LA DESIGNACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE LA ALTA GERENCIA EN EL EXTERIOR

Insch *et al.*, (2008) exploran la necesidad de que las mujeres desarrollen habilidades de auto-promoción y redes sociales que les sean útiles para romper el techo de cristal que les impiden ser enviadas como gerentes expatriadas. Muestran por qué el techo de cristal sigue existiendo en la asignación de oportunidades de expatriados. Luego proponen formas en que las mujeres y las multinacionales pueden reducir las barreras a la asignación de expatriados; antes de escoger a los candidatos o a las candidatas a puestos en el extranjero (estrategias previas a la asignación), mientras que se está desempeñando el puesto en el extranjero (estrategias durante la asignación), y después de regresar a su país de origen (estrategias después de la asignación).

El término "techo de cristal" se introdujo en la columna del periódico Wall Street Journal de 1986 titulada "La Mujer Corporativa" (Lampe, 2001). El término se utilizó como una metáfora para describir lo que estaba ocurriendo en las empresas de EEUU y en las empresas de otras partes del mundo, y se refiere a las barreras artificiales invisibles que impiden a las mujeres acceder a puestos de la alta dirección. El autor declara que: "una barrera invisible, pero impenetrable, sirve para evitar que las mujeres lleguen a las más altas funciones de la jerarquía corporativa, independientemente de su logro y méritos" (Lampe, 2001, p. 346). Estas barreras fueron creadas por prejuicios individuales o de la organización.

Insch *et al.*, (2008) argumentan que ahora existe un problema similar en las asignaciones de expatriados en las multinacionales. En muchas de las multinacionales, la promoción a los más altos niveles de gestión proviene de los grupos de directivos de nivel medio que han tenido asignaciones internacionales y en

la mayoría de las organizaciones, las asignaciones internacionales se consideran puestos de ascenso. Hasta hace poco, o posiblemente aún, en muchas organizaciones, las asignaciones internacionales han sido "masculinizadas" y sutilmente se consideran inapropiadas para las candidatas femeninas.

Estrategias para lograr la asignación en exterior

El primer paso para las mujeres podría ser reconocer los valores y las emociones que ellas identifican con base en su educación y cultura. Este tipo de auto conciencia puede llevar a las mujeres a participar activamente en la planificación de su vida, así como de su carrera. La comprensión de sus propias fuerzas y utilizando las fortalezas y habilidades para su beneficio máximo, las mujeres tienen el potencial para actuar como agentes de desarrollo de su carrera. Janssens et al., (2006) hacen notar que para producir una identidad de éxito, las mujeres deben ser conscientes de sus propias creencias, valores y las emociones. La comprensión de las creencias, valores y las emociones pueden conducir al desarrollo de mayores niveles de conciencia social y sagacidad con respecto a las normas y a la cultura organizacional. La alta conciencia social puede ayudar al desempeño de las mujeres en "un mundo masculino" o en las culturas organizacionales donde las mujeres no pueden considerarse de igual a igual con los hombres. El incremento de la autoconciencia y de la conciencia social también puede conducir al desarrollo de las relaciones y redes sociales que a menudo son necesarias para conseguir las asignaciones en el extranjero. El desarrollo de estas relaciones puede también llevar a apreciaciones y evaluaciones favorables que aumenten la confianza de los gerentes para enviar a las mujeres en asignaciones al extranjero.

Estrategias desempeñando el puesto en el exterior

Para aumentar la probabilidad de éxito, las multinacionales deben seleccionar cuidadosamente el país al que van a enviar por primera

vez a una gerente expatriada. Por lo tanto, las multinacionales deben considerar la posibilidad de asignar expatriadas femeninas a países donde sea probable que tenga una mayor oportunidad para ajustarse rápidamente y así desarrollarse y crecer en sus carreras rápidamente.

Estrategias después de regresar al país de origen

Para poder romper el techo de cristal, las multinacionales tienen que asegurarse de que las expatriadas son repatriadas correctamente. Reconociendo que la experiencia internacional se está convirtiendo en una característica cada vez más importante de los administradores de alto nivel, las multinacionales deberían prestar particular atención a la tutoría constante y la formación de que disponen para la devolución de las expatriadas.

CONCLUSIONES

Como se puede ver de las investigaciones analizadas, en los países desarrollados, con culturas diferentes a la latinoamericana, existen barreras explícitas y barreras ocultas que hacen difícil que las mujeres sean enviadas a puestos gerenciales expatriados. Las barreras explícitas tienen que ver con la maternidad, la doble profesión, hogar/empresa, etc., pero también hay barreras ocultas como la belleza física, los celos masculinos, etc.

En el ámbito latinoamericano no hay estudios sobre la mujer como expatriada en puestos gerenciales o ejecutivos, aunque si hay varias investigaciones sobre el trabajo de la mujer como gerente en América Latina, entre ellos se encontró el trabajo presentado por Sylvia Maxfiel, "*Mujeres en el Límite. Poder Corporativo en América Latina*". Report of the women's Leadership Conference of the Americas. (2005)

Sin embargo los hallazgos hechos en las investigaciones expuestas con anterioridad, entre otros, se pueden aplicar a la realidad de las mujeres expatriadas latinoamericanas, para

así conocer la realidad de la idiosincrasia de las empresas de América Latina.

Una investigación de este tipo involucrará no solamente al área de recursos humanos, sino que también al resto de las áreas de la empresa y sobre todo a las juntas directivas y a la gerencia general de las empresas latinoamericanas.

Dada la diferencia cultural latinoamericana con otras regiones del mundo y el crecimiento que han tenido en número las empresas multinacionales latinoamericanas y dado el papel creciente que ha tenido la mujer en puestos directivos (Maxfield, 2005) es importante saber cuáles son las políticas para asignar mujeres a los puestos internacionales de dichas empresas y cuál ha sido el desempeño antes durante y después de dicha ejecutivas y con base en estos resultados establecer parámetros que ayuden a las empresas y a sus ejecutivos y ejecutivas a tomar decisiones acertadas sobre los candidatos y candidatas a puestos de gerencia expatriados

Como primer punto a investigar, creemos que debería ser el saber si los tres mitos encontrados por Aldler (1987, 1994) acerca de las mujeres expatriadas por las empresas de los EEUU se presentan también en las mujeres expatriadas de las empresas latinoamericanas, a saber:

Mito # 1: Las mujeres no quieren puestos gerenciales en el exterior

Mito # 2: Las empresas se resisten a enviar a las mujeres a puestos ejecutivos en el exterior

Mito # 3: Los prejuicios que tienen los habitantes de los países huéspedes contra las mujeres en puestos ejecutivos y gerenciales hacen que ellas se vuelvan ineficientes, aún cuando las mismas están interesadas en el puesto y sean enviadas al mismo.

Por último, la existencia de un techo de cristal en las empresas latinoamericanas que impida a las mujeres ser enviadas como expatriadas, aunque estén capacitadas para un buen desempeño, creemos que tiene un efecto negativo en los recursos y capacidades de la empresa multinacional latinoamericana, lo cual debe ser un tema de investigación futura.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Adler, N. J. (1987). "Pacific Basin Managers: A Gaijin, Not a Woman". *Human Resource Management*. Hoboken: Summer. Vol. 26, Iss. 2, p. 169
- Adler, N. J. (1994). "Competitive frontiers: Women managing across borders". *The Journal of Management Development*. Bradford. Vol. 13, Iss. 2, p. 24 (18 pp.)
- Black, J. S., H. B.; Gregerson, M. E.; Mendenhall and L. K. Stroh. (1999), "Globalizing People Through International Assignments". Addison Wesley, Reading, MA.
- Caligiuri, P. M. and Tung, R.: (1999), "Comparing the Success of Male and Female Expatriates from a US-Based Company". *International Journal of Human Resource Management*. 10, 163–179.
- Guthrie, J. P., Ash, R. A.; Stevens, Ch. D. (2003). "Are women "better" than men? Personality differences and expatriate selection". *Journal of Managerial Psychology*. Bradford: Vol. 18, Iss. 3, p. 229-243 (15 pp.)
- Insch, G. S.; McIntyre, N.; Napier N. K. (2008). "The Expatriate Glass Ceiling: The Second Layer of Glass" *Journal of Business Ethics* 83:19–28.
- Janssens, M., T. Cappellen and P. Zanoni: (2006), "Successful Female Expatriates as Agents: Positioning Oneself Through Gender, Hierarchy and Culture", *Journal of World Business* 41, 133–148.
- Lampe, A. C. (2001). "Gender, Work and Organization" *Book Reviews* 8(3), 346–351.
- Linehan, Margaret & Walsh, James S. (2000). "Beyond the Traditional Linear View

- of International Managerial Careers: A New Model of the Senior Female Career in an International Context*” **Journal of European Industrial Training**. Bradford. Vol. 24, Iss. 2/3/4, p. 178-189
- Maxfield, Sylvia. (2005). *“Mujeres en el Límite, Poder Corporativo en América Latina”* Report of the Women’s Leadership Conference of the Americas.
- Selmer, Jan & Leung, Alicia S M. (2002). *“Career management issues of female business expatriates”*. **Career Development International**. Bradford. Vol. 7, Iss. 6/7, p. 348-358.
- Stone, Raymond J. (1991). *“Expatriate Selection and Failure”*. **HR. Human Resource Planning**. New York:. Vol. 14, Iss. 1, p. 9 (10 pp.)
- Tung R.L. (1982), *“Selection and Training procedures of U.S., European, Japanese Multinationals”*. **California Management Review**, 1982, 25 (1),p. 63-67