

## MOVILIDAD INTERNACIONAL DE LAS MUJERES: UNA PERSPECTIVA DESDE EL GÉNERO

Alberto Mirabal Martínez<sup>1</sup>  
albertomirabal@ucla.edu.ve

Luis E. Sigala Paparella<sup>2</sup>  
lsigala@ucla.edu.ve

Gerardo J. Zapata Rotundo<sup>3</sup>  
zapager@yahoo.com

UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL  
LISANDRO ALVARADO (UCLA)

Fecha de recepción: 28 de enero de 2014

Fecha de aceptación: 20 de febrero de 2014

### Resumen

El presente estudio de naturaleza documental, indaga sobre las causas que suelen incidir en la decisión de movilidad internacional para el género femenino bajo el plano organizacional. Para ello se hizo una revisión conceptual del tema, estableciendo conexión con las teorías de recursos y capacidades, agencia, costos de transacción y contingencia, para presentar un conjunto de consideraciones que agrupadas bajo el marco de factores personales, institucionales y contextuales, sirviesen de explicación para el tópico en cuestión. Las conclusiones más relevantes dan cuenta que (1) las competencias o habilidades para desempeñar determinados cargos por parte de las mujeres no representan elementos restrictivos para el traslado foráneo, (2) algunos rasgos predominantes de la cultura

### Abstract

This documentary study explores the causes which tend to influence the decision of international mobility for the female gender on the organizational level. This was done by establishing a conceptual connection with theories such as resources and capabilities, agency, transaction costs and contingency, to present a set of considerations based on personal, institutional and contextual factors that explain the main question. Most relevant conclusions point that (1) competence or ability to hold certain jobs by women does not represent a major constraint for foreign transfer, (2) some predominant features of organizational culture can be critical to reduce or increase the gap towards gender equality, (3) national culture of host country can contribute as a restricting factor in organizational decisions about

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración. Doctor en Dirección de Empresas. UCLA.

<sup>2</sup> Abogado. Doctor en Dirección de Empresas. UCLA.

<sup>3</sup> Licenciado en Contaduría Pública. Doctor en Dirección de Empresas. UCLA.

organizativa pueden ser incidentes para reducir o incrementar la brecha hacia la equidad de género, (3) la cultura nacional del país destino puede contribuir como factor para restringir la decisión organizativa de movilidad internacional para las mujeres y (4) las preferencias por una posición, o circunstancias personales, pueden influir para que eventualmente sean las mujeres quienes decidan rechazar la posibilidad de transferencia externa.

international mobility for women, and (4) preferences for a position, or personal circumstances may influence women to eventually decide to reject the possibility of external transfer.

**Palabras claves:** estudios de la mujer, expatriación, movilidad internacional, rol del género.

**Keywords:** women studies, expatriation, international mobility, gender role..

## I NRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda el tema de la movilidad internacional de las mujeres bajo el plano organizativo. En ese sentido y con el señalamiento de un cuerpo de apreciaciones asociadas al papel desempeñado por el género femenino en materia laboral y prestando atención a los factores restrictivos que suelen mantener incidencia en la decisión de traslado foráneo para las mismas, se persigue no sólo abrir espacios al debate sobre el particular, sino enriquecer la comprensión del fenómeno bajo distintas ópticas.

Con relación a ello, vale acotar que con el devenir del tiempo, los roles del género femenino en la sociedad industrializada han estado cambiando significativamente. De ser consideradas fundamentalmente aptas para actividades del hogar y limitadamente idóneas para ocupaciones en el sector productivo, las mujeres han pasado a desempeñar posiciones más relevantes en los sitios de trabajo compartiendo de manera sustantiva ambos papeles (Konrad y Cannings, 1997). Sin embargo, de forma solapada se espera todavía por parte de las organizaciones, que la fuerza trabajadora conserve mayoritariamente el rol tradicional con el género que les corresponde, esperando que los hombres exhiban compromisos fuertes con la organización, trabajen largas horas y puedan movilizarse cuando se les requiera, en tanto que las mujeres aun desempeñando importantes labores en el sitio de trabajo, mantengan comparativamente al hombre, mayor peso en el tradicional papel asignado acerca de la responsabilidad por las tareas en la familia y cuidado de los hijos (Berardo et al., 1987).

No obstante y si bien parecieran exhibirse sustantivos cambios de actitudes a nivel organizacional hacia la labor llevada a cabo por el género femenino, las demandas de ciertos roles en el sitio de trabajo pueden en un extremo constituir impedimentos para las mismas y por consiguiente, cargas adicionales para las empresas, representando la condición de género, un factor aparentemente restrictivo para las promociones y responsabilidades a cargos de mayor envergadura. Una de esas demandas es la derivada de la presión por parte de las empresas para la movilidad internacional de su personal, la cual puede constituir un elemento crítico de naturaleza incidente tanto en la competitividad corporativa como en el mismo desarrollo profesional. En ese sentido, la agrupación de los aspectos comúnmente examinados por las organizaciones en lo relativo al traslado hacia otras latitudes del recurso humano y concretamente orientados hacia el género femenino, puede servir de base para entender las razones subyacentes en la materia y abrir espacios en la búsqueda de opciones de un tema sensible y de significativo impacto en un mundo globalizado. Derivado de ello y para comprender los factores incidentes en el particular, el presente estudio está estructurado en 5 apartados incluyendo la introducción, el marco conceptual, las teorías que sustentan la disertación, la discusión y las referencias bibliográficas. Asimismo, metodológicamente el trabajo tiene un carácter documental, fundamentado en la revisión y aporte de artículos publicados en revistas científicas y libros especializados que tratan el tema objeto de estudio, dando base para presentar una serie de proposiciones, útiles a efectos de constatación empírica.

## **2. DESARROLLO**

Con la finalidad de dar cabida al cuerpo de factores incidentes en la movilidad internacional para las mujeres, cual es el caso que compete el presente estudio, se hace necesario comprender en primera instancia el significado e implicaciones de dos consideraciones clave asociadas al particular: «rol del género» y «movilidad internacional», para establecer seguidamente las conexiones vinculantes con el tema respectivo.

### **2.1 Rol del género**

Hablar de rol del género, es aludir al sistema de normas que establecen lo que es generalmente apropiado para cada sexo, abarcando expectativas y comportamientos aplicados a los individuos sobre la base definida de su género social (Konrad y Cannings, ob.cit.). Así y aunque las circunstancias asociadas a los papeles desempeñados por hombres y mujeres han mutado de forma

significativa hoy día, en sus orígenes el rol femenino estuvo vinculado mayormente con labores del hogar y el masculino con el de proveedor de ingresos para la familia. Este papel correspondiente al del trabajo pago, puede frecuentemente entrar en conflicto con el apoyo a labores no remuneradas, afectando y generando presiones sociales sobre el hombre producto que las expectativas que se esperan del mismo, está asociadas con el rendimiento sobre las labores vinculantes a su trabajo. No en vano, Haines y Saba (1999), manifiestan que los hombres reaccionarán a los roles caseros comportándose más como buenos proveedores y que el compromiso de las mujeres hacia el trabajo será más antagónico cuando las exigencias del hogar sean más fuertes. De hecho, el rol de una mujer que trabaja en una organización puede llegar a ser calificado en un análisis extremo, como un añadido a su papel de compañera y madre, teniendo dificultad para encajar de manera fehaciente en la construcción del molde organizacional y llegando a poner en tela de juicio el desempeño esperado bajo condiciones críticas, entendiendo tales consideraciones más por razones preconcebidas en el plano cultural y estratégico, que por motivos aptitudinales.

Por tanto, las respectivas apreciaciones obviamente matizadas en la actualidad por la misma dinámica organizacional, han sido en buena medida responsables de distinción hacia las mujeres, y por encima de los hombres, tienden a ser juzgadas sobre la base de la percepción que el empleador tenga sobre su grupo demográfico (Arrow, 1972). **Más aun, como elemento central en la construcción de la identidad del género, la auto categorización representa un aspecto clave para entender determinados comportamientos y percepciones (López, 1988).**

Así y siguiendo a Martin y Halverson (1983), **cuando alguien** se auto categoriza como hombre o mujer, procesa e interpreta la información en base a su pertenencia grupal, siendo el contexto el que determina qué es lo adecuado para cada género, suponiéndose entonces, la presencia un cuerpo estructural formado por roles, estereotipos y conductas esperadas para el respectivo grupo. En consecuencia, ha sido un duro proceso concienciar que el género es más una construcción de orden social que puede ser modificada (González, 2012) y en ese sentido, la consideración que sobre el particular tengan las empresas, pudiesen ser determinantes con relación a los proceder en materia de decisiones gerenciales, sobre todo las asociadas con movilidad internacional cual es el punto de análisis en este trabajo.

## 2.2 Movilidad internacional

La idea que subyace a la movilidad internacional, es hacer uso de expatriados con el fin de trasladar empleados de la casa matriz a filiales ubicadas en el extranjero (Bateman y Snell, 2002). La respectiva decisión con marcado carácter estratégico, persigue no sólo garantizar el óptimo desarrollo de las actividades previstas en el seno corporativo, sino asegurar el ajuste personal y desarrollo profesional de quienes son transferidos al exterior. Por consiguiente, cabe entender la movilidad externa como un factor crítico para organizaciones que se desenvuelven en un entorno dinámico, representando la administración internacional del componente humano un elemento clave en términos tanto de competitividad, como de costos inherentes al proceso. De hecho y aunque los distintos recursos que forman parte de las organizaciones contribuyen en su distinta dimensión a la consecución de los propósitos esperados, en lo que corresponde al recurso humano la capacidad de desempeño bajo el plano internacional ha sido reportada mayoritariamente como un asunto crítico en el éxito futuro (Adler, 1997; Stroh & Caligiuri, 1998; Black et al., 1999), motivo por el cual la disposición a la movilidad, la necesidad de ajuste y por ende, la prevención de fracasos en materia de expatriación derivada de tal circunstancia, constituye una variable importante para incrementar la posibilidad de logro previstas.

Por tales razones, el rol desempeñado originariamente por las mujeres, la evolución del mismo en el mundo laboral y las expectativas sobre su disposición, facilidad o conveniencia para movilizarse internacionalmente, representan consideraciones evaluadas organizativamente en términos del impacto estratégico que pudieran derivar, y aun cuando no existen evidencias significativas que hagan presumir deméritos sobre competencias técnicas por consecuencia del género en la realización de alguna labor, algunas contingencias de orden personal, laboral y contextual suelen atentar contra la transferencia externa para el género femenino a otras latitudes, sirviendo como argumentaciones para justificar la medida. Seguidamente, se hace alusión a las mismas.

## 2.3 Factores adversos para el género femenino en la movilidad internacional

En materia de factores en contra asociados para las mujeres con relación a la asignación foránea y sin ser limitativos en el particular, al menos tres consideraciones vinculadas en diferentes dimensiones pueden ser representativas del fenómeno en cuestión. Desde el punto de vista personal: la maternidad, hijos en edad escolar y dualidad profesional; en el plano

institucional: la cultura organizativa, y en materia contextual: las características del entorno del país destino.

#### **DIMENSIÓN PERSONAL: MATERNIDAD, HIJOS EN EDAD ESCOLAR Y DUALIDAD PROFESIONAL**

##### **Maternidad**

No cabe duda y siguiendo con la línea establecida, que las diferencias en los patrones de comportamiento entre hombres y mujeres tienen su origen en los tiempos en que los primeros eran responsables de la seguridad física y material de la familia y por ende, de aquellas. Los hombres empezaron a hacerse con el poder social desde que la humanidad se asentó en los diferentes territorios para comenzar la actividad agrícola y dejaron al género femenino las tareas que no requerían fuerza física (Raich, 2000). Sin embargo y aun cuando en la actualidad el énfasis en materia laboral se ha desplazado del área muscular a la mental con las excepciones del caso, algunas diferencias en el plano biológico persisten entre los géneros, siendo una de ellas el factor de la maternidad con sus profundas implicaciones en el área laboral (Schwartz, 1989). De hecho, la sustancial distinción inmutable y perdurable entre los hombres y mujeres ha sido la maternidad, que no es el sólo hecho de gestar y concebir, sino que envuelve todo un proceso de varias etapas y si bien no todas las mujeres eligen ser madres, entre aquellas que lo hacen, el desarrollo del proceso suelen estar moderado por la salud, los valores familiares, el tiempo, el costo, el impacto profesional y la calidad del cuidado de los niños, incidiendo tales circunstancias en la vida en sociedad. Por consiguiente, una decisión de esa naturaleza envuelve multiplicidad de consecuencias personales y colateralmente organizativas. En el plano que nos ocupa, costos mayores, rotaciones, permisos, nuevas contrataciones, reorganizaciones y ante todo la inseguridad de contar con personal altamente comprometido en función de la disponibilidad, se hacen evidentes. De hecho y siguiendo a Lehmann (2000), se estima que las mujeres con ambiciosas agendas profesionales suele planteárseles la dolorosa cuestión de elegir entre tener una familia y seguir una consistente carrera profesional, derivando ello no sólo en esfuerzos y limitaciones físicas de traer hijos al mundo, sino en la tensión emocional de estar lejos de aquellos cuando se reanuda el trabajo tras la maternidad.

No es de extrañar por ende, que el referido factor ha llegado a ser tan incidente en el plano de la promoción laboral, que solapadamente pareciera seguir generando efectos. Así y aunque ha habido importantes avances en materia legal para proteger al género femenino sobre las consecuencias laborales

derivadas de la concepción, de manera solapada continúa patentizándose cierta discriminación estadística. Algunas evidencias sugieren que (1) el esfuerzo medido en términos de horas semanales trabajadas, tendría mayor impacto en la promoción de hombres que de mujeres, (2) que para aquellos habría una relación negativa entre promoción y esfuerzos desempeñados en labores del hogar y (3) que determinadas políticas internas estarían más fuertemente relacionadas con la promoción diferenciada del género (Garbi y Palumbo, 1993; Konrad y Cannings, ob. cit.). Quiere decir esto, que en buena medida el progreso y desarrollo de la carrera gerencial entre hombres y mujeres mantendrá divergencia, estando ligado el ascenso directamente con mayor cantidad de horas desempeñadas en el trabajo con niveles razonables de efectividad y disposición a la movilidad, y de manera parcial e inversamente, con la participación en el hogar, consideraciones éstas sujetas con el compromiso y disponibilidad laboral y en consecuencia, discriminatorias hacia el género femenino.

Se estima no obstante, que en la búsqueda de cierta «equidad» bajo el plano social, algunas prácticas organizacionales como rotaciones funcionales a nivel interno o años de servicio, suelen representar elementos aplicados para la promoción doméstica de las mujeres, reduciendo el impacto de decisiones que puedan atentar contra la lealtad y adecuado desempeño, pero manteniendo sutilmente el criterio «discriminatorio» sobre las opciones de traslado o asignaciones foráneas, significativas en algunas circunstancias para el desarrollo profesional. De hecho y sin poner en tela de juicio la capacidad del género femenino en el desempeño de labores que demanden presiones y cualesquiera otro cuerpo de habilidades, destrezas o conocimientos críticos para el desarrollo del trabajo, las posibles restricciones para la movilidad internacional se circunscriben a compromiso, costos y relación, tanto en materia familiar como organizativa. Puntualmente, (a) bajo la primera consideración, pueden ser las mujeres quienes desistan de la misma posibilidad de transferencia externa por razones de prioridades y (b) en el plano organizacional, el tema de los permisos pre y post-natales, el ausentismo por visitas al médico, los chequeos periódicos y un grueso de elementos colaterales vinculados con suplencias y contrataciones temporales, obligan a considerar esta variable directamente relacionada a un costo organizativo y por ende susceptible de examen cuando se trata de traslados a posiciones que ameriten disponibilidad y movilización. En tal sentido y cuando el factor maternidad es analizado atendiendo a su impacto en términos competitivos, puede configurarse como una reserva para explicar la expansión o no de las oportunidades de trabajo en el exterior para las mujeres, cual es el punto que nos concierne.

## **Escolaridad**

La escolaridad de los hijos se conforma adicionalmente como un factor limitativo desde el punto de vista personal para decidirse por una opción de traslado externo, incidiendo como otra barrera a la movilidad en relación con la escasez de gerentes internacionales del género femenino e incrementando la posibilidad de fracasos externos, en caso de la respectiva transferencia (Hall and Richter, 1988; Scullion, 1992). Concretamente, los posibles malestares derivados del desajuste al nuevo entorno por causas asociadas tanto al sistema de estudios como a la integración rápida en la respectiva comunidad escolar de los hijos, representan elementos críticos que pueden generar problemas de estima y pertenencia, coadyuvando entre otras circunstancias a demeritar la posibilidad de inclinarse a la asignación externa por parte de la ejecutiva, o bien a evaluar esta circunstancia por parte de la organización para considerar los escenarios al respecto (Shaffer et al., 2001), elementos éstos que organizacionalmente, podrían mitigarse con base en políticas corporativas que fomenten el apoyo logístico, la orientación y la asistencia.

## **Dualidad profesional**

De igual manera y dentro de los aspectos asociados al plano personal, está presente la consideración vinculante con el potencial abandono o paralización de la carrera profesional del cónyuge o acompañante de una ejecutiva en plan de traslado foráneo. Este hecho en sí, constituye un aspecto fundamental que de no ser examinado con rigurosidad, puede incidir igualmente como argumentación para el rechazo del mismo candidato en aceptar la asignación (Shellembarger, 1991) y tanto más, como razonamiento lógico por parte de la empresa para reducir el riesgo de un retorno prematuro y por ende afectar los propósitos previstos (Haines y Saba, ob.cit.). En ese sentido y a pesar que las evidencias señalan que el porcentaje de féminas que trabajan en el extranjero se ha incrementado sustantivamente desde los años noventa, no menos cierto es que el número absoluto de ejecutivas en puestos internacionales sigue siendo pequeño en comparación con los varones (Adler, 1994; Handler y Lane, 1998), y la dificultad de encontrar empleo por parte del acompañante, representa un factor que sigue generando preocupación y desestimula el tema de las asignaciones internacionales por las implicaciones familiares que ello conlleva (Harvey, 1985). Derivado de ello y bajo el plano estratégico, la movilidad internacional puede verse afectada por esta situación de carrera dual entre potencial expatriada y acompañante, limitando por un lado los planes de desarrollo profesional y por otro, reduciendo las ventajas

competitivas por la dificultad de mantener una fuerza de trabajo foránea que permita cumplir con los propósitos de la corporación (Caudrón, 1991).

Como consecuencia entonces, de las consideraciones expuestas en relación a la dimensión personal, se plantea la siguiente proposición:

**P1:** La maternidad, la escolaridad de los hijos y la dualidad profesional de la pareja, representan factores que inciden negativamente en la decisión de movilidad internacional de las mujeres por razones de trabajo

#### **DIMENSIÓN INSTITUCIONAL: CULTURA ORGANIZATIVA**

De acuerdo a Davis y Newstrom (1999), la cultura organizacional se vincula con el conjunto de suposiciones, costumbres, valores y normas compartidas por los miembros de una institución. Robbins y Judge (2009) la conceptualizan como el sistema de significados compartidos, y Bretones y Mañas (2008), se refieren a la misma como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan un grupo humano dentro de un ámbito específico. En todo caso, la cultura sirve de reflejo filosófico de la forma de ser de la organización y algunos de estos elementos más que otros, al tener que ver con la orientación del mismo concepto de negocio, suelen poner el acento en decisiones que inherentes a resultados, costos, supuestos, o prácticas de selección y promoción, deben mantener coherencia con los principios fundamentales y representar evidencias de su tipología en el plano cultural. Sin embargo y tal como lo señalase Schwartz (ob.cit.), algunos esquemas de comportamiento pudiesen estar preconcebidos y ser factores disonantes entre los componentes culturales, afectando las formas conductuales consistentemente presentes, aceptadas y validadas internamente.

Concretamente, el tipo de socialización en el sitio de trabajo puede representar un impedimento que restrinja la participación de las mujeres en estratos gerenciales penetrados por estereotipos y expectativas de los hombres, aun cuando la equidad como valor corporativo pueda estar presente como rasgo cultural. Derivado de ello, pudiese verse mermada para el género femenino la posibilidad de propiciar encuentros, departir informalmente y preparar el camino a futuras promociones, toda vez que el rol tradicional asignado a la mujer comparativamente al hombre, tiende a restringir su comportamiento a circunstancias en donde no ponga en peligro ni el descuido de la familia, ni cualesquiera otras apreciaciones valorativas que puedan contravenir principios profesionales y personales. Por ende, las posibilidades para optar por la movilización externa pueden verse coyunturalmente

condicionadas por tales circunstancias y por consiguiente, coartar el acceso a cargos donde el referido factor sea un requisito clave.

Paralelamente y en relación al enfoque estratégico como parte de la orientación de la firma y factor integrante de la misma cultura interna, algunas asunciones sutilmente presentes pueden afectar la movilidad para el género femenino, eximiendo a las organizaciones de propiciar prácticas para estimular posiciones en el exterior para aquellas, o al menos para examinarlas con mucho más rigurosidad. Así y de acuerdo a la clasificación de Perlmutter (ob.cit.), una concepción con marcado carácter policéntrico o geocéntrico pueden llegar a ser moderadamente restrictivas a la transferencia externa para la mujer ejecutiva, toda vez que en el primer caso deberán tomarse en cuenta las diferencias en la esfera cultural y se tenderá a la adaptación de las prácticas de recursos humanos en los mercados en los que se mantiene presencia, y para la segunda consideración deberá procederse al ajuste entre la estandarización y adaptación de las prácticas, asimilando aquellas acciones que se consideran mejor para universalizarlas, incidiendo por tanto en la decisión más conveniente de traslado. Si por el contrario, la organización como parte de su concepción filosófica actúa sujeto a un enfoque etnocéntrico, escasamente prestará atención al impacto del traslado de las mujeres en el plano foráneo, toda vez que se suele asumir en principio que los valores, usos culturales y «formas de hacer» de la corporación son las mejores, transfiriéndose en consecuencia las prácticas desde el país de origen al resto de mercados en los que se tiene presencia e ignorando las diferencias culturales.

Por tanto, las políticas desarrolladas en organizaciones con características etnocéntricas, tienden a ser el reflejo de la sede central procurando la conservación de la identidad nacional al ocupar las posiciones clave personas del país de origen de la matriz indistintamente de su condición demográfica (Kopp, 1994). No obstante, queda claro que si bien la tendencia estratégica de la firma pudiese mantener un importante peso en la decisión a tomar, no se exime la posibilidad de ajuste en circunstancias en donde las características del entorno externo, propicien una forma de ser que amerite la adaptación correspondiente por parte corporativa, aun en aparente «contradicción» con sus valores, supuestos o políticas internas.

Como consecuencia de las referidas apreciaciones, se plantea la siguiente proposición:

**P2:** El tipo de socialización preconcebida y la tendencia estratégica predominante de la organización, pueden representar factores disonantes que restrinjan el acceso a las mujeres para la movilidad internacional

## DIMENSIÓN CONTEXTUAL: ENTORNO DEL PAÍS DESTINO

Las peculiaridades del ambiente internacional hacia donde se enfoque la decisión de movilidad, puede representar un impedimento negativo que atente contra la posibilidad de transferencia para el género femenino. Siguiendo a Hambrick et al. (1998), una de las principales barreras para el efectivo desempeño en el plano exterior está representada por las diferencias culturales, estimando que no sólo significativas discrepancias en términos de valores, normas y costumbres entre países de origen y destino pueden alterar la disposición al ajuste, sino que algunas dimensiones culturales pueden llegar a ser más críticas que otras en términos profesionales (Hofstede, 2001). Derivado de ello, la cultura nacional en materia de desarrollo de los valores, percepciones, expectativas o comportamientos juega un papel determinante, toda vez que las convicciones expresadas en las sociedades a través de las cuales se rigen determinados procederes, al ser continuamente reforzadas, esperadas y valoradas por sus miembros, impactan de igual manera en los entes sociales con los que se interactúa en el plano laboral. En ese sentido, Appold et al (1998), señalan que la cultura nacional tiende a afectar las prácticas organizacionales en materia internacional, y por tanto, uno de estos procesos, la toma de decisiones en materia de transferencias externas puede estar incidida por valores centrales que varían en las culturas nacionales, siendo de alguna manera reflejo del comportamiento extrapolado a nivel organizativo. De acuerdo con esto, algunos supuestos con relación a la decisión de traslados foráneos para las mujeres ejecutivas, puede estratégicamente supeditarse a creencias asociadas con los comportamientos esperados en otras latitudes. Así, los probables prejuicios culturales en el exterior para aceptarlas como gerentes en función de su «supuesta» capacidad o por limitantes asociadas a la dimensión «masculinidad» (Hofstede, 1980; 2001), pueden constituir una restricción de naturaleza estratégica para optar por la referida expatriación y por tanto incidir en el mismo enfoque estratégico presente en la organización.

Pero no sólo se trata de consideraciones nacionales asociadas al tema demográfico del país destino susceptible de incidencia profesional. Algunos aspectos vinculantes con las características políticas, sociales o económicas relacionadas con la localidad ante la que procede la transferencia, pueden representar factores clave con relevante repercusión de manera tanto más que directa para el género femenino, afectando la decisión de movilidad internacional. Desde esta perspectiva, un contexto de naturaleza estable en términos políticos, sociales y económicos probablemente incida menos de cara al ajuste y logro de objetivos previstos en latitudes foráneas que un entorno de tipo adverso, cuyas peculiaridades no sólo pueden generar un importante

desgaste físico y emocional, sino que a nivel estratégico pueden llegar a influir sobre las metas respectivas. Este ambiente externo puede ser percibido hostil cuando las características contextuales suelen poner en peligro la estabilidad física y/o emocional de los sujetos. Así, un factor muy específico referido de manera directa a la percepción de seguridad personal, si bien suele mantener incidencia en los distintos géneros, pareciera tener más repercusión cuando del sexo femenino se trata, potencialmente excluyéndolas de viajar a áreas remotas, rurales o subdesarrolladas, reduciendo en consecuencia el alcance de sus responsabilidades y dándoles menos amplitud de desplazamiento en comparación con sus compañeros masculinos. Representa por tanto una variable que indudablemente tiende a desajustar y aun cuando a través de la asistencia directa y programas multiculturales puedan llevarse a cabo acciones de tipo preventivo para reducir en la medida de lo posible tales riesgos (Black y Gregersen, 2000; Edmond, 2002), por su misma condición tiende a ser igualmente más limitante para el género femenino.

Cabe aclarar en todo caso, que si bien el tema de seguridad personal es más restrictivo para las mujeres ejecutivas incluso por las implicaciones familiares derivadas de tal decisión, otro cuerpo de consideraciones igualmente significativas para la movilidad externa y asociadas con la calidad de asistencia sanitaria o estabilidad institucional en términos de la preservación del estado de derecho presente en las distintas latitudes, suelen formar parte de la agenda corporativa, aunque tienden a ser más manejables al momento de tomar la decisión de traslado foráneo. No obstante, y siguiendo a Harvey (1982), el examen de todo este conjunto de elementos debe estar configurado en la planificación correspondiente a la movilidad internacional, generando los mecanismos y programas de asistencia adecuados para hacer viable el referido proceso, tanto en la etapa de pre-expatriación, como en la definitiva asociada con el retorno.

Derivado de tales consideraciones, se plantea la siguiente proposición:

**P3:** La cultura nacional del país destino y un entorno percibido hostil, pueden representar comparativamente al hombre, factores limitantes en la decisión de movilidad internacional para las mujeres

#### 2.4 Teorías explicativas

De manera combinada y no excluyente, al menos cuatro teorías sirven de fundamento para dar explicación a los aspectos conceptuales que subyacen en las razones personales, institucionales y contextuales que atentan en el

plano de la expatriación femenina. Son ellas: la teoría de recursos y capacidades, la teoría de agencia, los costos de transacción y la teoría de contingencia.

#### **2.4.1 Teoría de recursos y capacidades**

Hombres y mujeres son recursos de una organización y en función a como sean percibidos y valorados, variará la incidencia en su aporte y por consiguiente, en la ventaja competitiva que pueda derivarse como institución en términos de sus integrantes. De hecho y de acuerdo a Madhok (2002), la teoría de recursos y capacidades establece que los recursos y las rutinas representan las vías a través de la cual se transforma la experiencia en conocimiento y capacidades, y ello requiere la participación de todos los integrantes de la organización.

De igual manera, la referida concepción teórica (Collis y Montgomery, 1995; Barney, 1991, 2001; Esteve y Mañez, 2008; Morris et al., 2010), proporciona una explicación de la forma no sólo en que la empresa combina, coordina y desarrolla sus recursos, sino en las capacidades que tiene para hacerlo en los distintos planos, y por tanto para el caso concreto, ser ilustrativa de la movilidad internacional en materia de género femenino. En ese orden de ideas, más que establecer consideraciones de corte potencialmente restrictivo para el traslado externo de la mujer como consecuencia de las circunstancias descritas en párrafos previos, la clave a nivel organizativo y con base en la teoría de recursos y capacidades, está en reconocer el valor de éstas en función de su desempeño y por consiguiente, la necesidad estratégica de retenerlas, apoyarlas y mantenerlas productivas. Por tal motivo, algunos aspectos colateralmente enfocados a planes de carrera, programas de asistencia técnica y cooperación entre las partes, representan elementos al alcance interno de cara a mitigar aquellos factores que pudieran incidir en la gestión de los recursos, y en ese sentido y con base en la combinación, redistribución y desarrollo de ese componente humano, se podrá dar más significancia a las relaciones que mayor valor provean a la organización.

En consecuencia, la teoría no desestima la capacidad y competencia del recurso, pero asume que pueda variar su potencial de valor por circunstancias mediadas por políticas corporativas, condiciones externas e incluso por decisiones personales del mismo participante vinculantes a los factores enunciados.

#### 2.4.2 Teoría de agencia y costos de transacción

Toda gestión de recurso humano que implique un traslado foráneo, involucra costos de tipo financiero los cuales suelen incrementarse en al menos tres veces con relación a las compensaciones en el país de origen (Sherman et al., 1999). En este orden de ideas, tanto la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), como la teoría de los costos de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1985), pueden servir de explicación para establecer vínculos con el caso asociado a la movilidad internacional para el género femenino. Concretamente, el enfoque de agencia expresa el cuerpo de relaciones en las que una parte delega el trabajo en la otra, centrándose en el estudio en los posibles conflictos entre los deseos, objetivos y actitudes hacia el riesgo derivadas de ambas partes (Eisenhardt, 1989).

Por otra parte, los costos de transacción sirven para expresar los posibles costos ex-ante y ex-post que asociados a la transferencia internacional, suelen incidir en la respectiva práctica. En este sentido y de manera general, se presume que bajo una relación de tipo contractual, pueden presentarse conflictos de objetivos generándose lo que se conoce como problema de agencia e incurriéndose en una serie de costos, los cuales denominados de fidelidad por parte del agente (ejecutiva expatriada) y de garantía por parte del principal (corporación), procuran controlar las relaciones para mantener los intercambios dentro de los términos pactados, si bien otro tipo de costos previos y posteriores (socialización, regateo, familiares y profesionales) pueden hacerse presentes afectando las respectivas relaciones e incidiendo sobre los objetivos perseguidos.

Bajo esta perspectiva, la organización al establecer un programa de traslado foráneo para el género femenino, deberá controlar los resultados que se esperan conseguir a través de la relación establecida entre las partes, así como prever todas aquellas erogaciones que vinculantes a la maternidad, hijos en edad escolar, dualidad profesional y riesgos en el país destino, pudieran servir de referencia para tomar decisiones y establecer cálculos financieros y estratégicos derivado del enfoque cultural de la corporación. Se trata no sólo de asegurar el compromiso previsto y evitar el oportunismo, inadaptación y potenciales asimetrías del candidato en condición de traslado externo, sino de cuantificar costos que en función a los factores internos o exógenos vinculados con la transferencia, puedan resultar más que significativos con relación a las expectativas de éxito de quien es transferido. Para el caso que ocupa el presente estudio: la mujer ejecutiva en plan de potencial asignación internacional.

### 2.4.3 Teoría de la Contingencia

De acuerdo con esta teoría (Lawrence y Lorsh, 1967; Sillince, 2005; Simon, 2007; Zapata y Mirabal, 2011; Heiens y Pleshko, 2011; Volberda et al., 2012), el supuesto de partida es que pueden coexistir con éxito varias formas de organización en función de diferentes condiciones, las cuales no proceden únicamente de las características internas de la empresa, sino también del entorno en el cual se desenvuelve. Por lo tanto, cada ente deberá procurar la congruencia entre sus procesos internos con las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan. En consecuencia, aun no existiendo aversión contra las mujeres en el lugar de trabajo para determinar su posibilidad de asignación internacional, y tanto más, bajo el precepto que el enfoque estratégico promoviese políticas asociadas a la internacionalización del género femenino, la variable cultural de cada país tenderá a ser incidente para tomar la decisión respectiva en lo que concede al traslado, especialmente si se trata de ocupar posiciones de autoridad y poder, o si de la transferencia de la ejecutiva implica un lapso amplio de tiempo.

Bajo estas circunstancias y tomando en cuenta que la teoría de la contingencia destaca la influencia del medio ambiente en la estructura y dirección de las organizaciones, las empresas deberán ajustar las prácticas referidas y las razones argumentativas podrán ser imputadas más a una condición exógena, que a un asunto de carácter interno. Por consiguiente y siguiendo a Donaldson (2001), la adaptación a las situaciones que condicionan cada negocio y a sus diferentes tareas, será un imperativo establecido bajo esta concepción y por tanto, explicativa del fenómeno examinado en el presente estudio.

### 3. CONCLUSIONES

Vistos los planteamientos señalados y en el entendido que el objetivo central de este estudio trabajo centrado en los factores que inciden en la movilidad internacional para el género femenino, buena parte del debate referido a las barreras y distinciones a las que se enfrentan las mujeres para acceder a posiciones foráneas, parecieran tener su origen de forma casi que exclusiva, en decisiones que corren mayormente por parte de la organización. Sin embargo, como consecuencia de la misma identidad de género y las expectativas de su rol, cabe la posibilidad que personalmente las mujeres opten por posiciones donde la movilidad internacional sea menor y por tanto, de manera proporcional y comparativa a sus pares masculinos, sean susceptibles de menores traslados externos. De hecho, los estudios llevados a cabo por

Barbalescu y Bidwell (2012) parecieran coincidir en buena medida con tales apreciaciones, demostrando que la socialización del papel de los géneros pudiese determinar las creencias sobre los comportamientos y habilidades esperadas en el seno del trabajo. Por consiguiente, detrás de una decisión vinculante con la transferencia externa, podrían hacer aparición consideraciones muy personales por parte de la ejecutiva incidentes en el desenlace de la misma, en tanto que a nivel organizativo podrían coexistir posturas que de orden económico y ético priven diferenciada o conjuntamente, según sean las contingencias presentadas (Peris et al., 2010).

En todo caso y vinculantes al plano general como puntual, algunas apreciaciones señaladas a lo largo del estudio, permiten concretamente acotar lo siguiente:

- En materia de decisiones vinculantes con la transferencia de personal de género femenino a posiciones foráneas, la competencia o habilidad para desempeñar determinados cargos no emerge como un factor clave en el particular, siendo circunstancias muy puntuales asociadas con las dimensiones examinadas, las principales causales dentro del cuerpo factores que adversan la movilidad. No obstante y si bien existen evidencias que matizan las posturas argüidas para el desarrollo de políticas externas en la materia respectiva, de manera general las mujeres en plan de posibles transferencias al exterior (a) deben vencer algún tipo de resistencia corporativa antes de ser enviadas al extranjero y (b) aceptar que las ofertas en el plano internacional puedan estar supeditadas al rechazo previo por parte de sus pares masculinos, siendo congruente este planteamiento con los estudios efectuados por Adler (1994) en el particular.
- La cultura nacional del país destino, aun variando en impacto puede contribuir como factor para restringir la movilidad internacional de las mujeres. Obviamente, queda claro que dependiendo del rol a asumir por la expatriada, las distintas dimensiones culturales pueden tener mayor incidencia en el análisis y por ende favorecer o limitar la transferencia. Asimismo, no menos cierto es que si bien el papel del género femenino en materia de gestión gerencial en el plano de los negocios internacionales ha incrementado su presencia y la visión sobre su rol tiende a ser más amplia y menos estereotipada como consecuencia no sólo de la globalización sino de presiones para fomentar la igualdad, reducir el impacto legal e incrementar su participación en consejos de administración, aun persisten significativas diferencias como candidatas

para participar equitativamente en el plano de la movilidad y ocupar posiciones directivas que involucren responsabilidad internacional (Harris y Brewster, 1999; Lehmann, ob.cit.; Gómez-Mejía et al., 2001; Comisión Europea, 2012).

- La cultura organizativa y el enfoque estratégico predominante pueden ser determinantes para reducir o incrementar la brecha hacia la equidad de género en el plano que ocupa este estudio. Así, por un lado, una postura cultural que premie una imagen a favor del hombre con relación a posiciones que requieran de mayores presiones e intercambio internacional, favorecerá la perpetuación del estereotipo en el particular, en tanto que un cambio cultural, contribuiría a mitigar tal posición. Por otra parte, una posible decisión de movilidad internacional a favor de las mujeres puede verse limitada por otros condicionantes estratégicos que eventualmente presionen en una u otra dirección. Por ejemplo, un tendencia policéntrica puede dirigir los esfuerzos a contratar personal local con cualidades importantes para desempeñar posiciones clave en subsidiarias foráneas, en vez de transferir al recurso disponible de la organización, ante lo cual, un posible traslado femenino proveniente del país de origen, pudiese verse mermado ante tal circunstancia.
- Una decisión a favor de la ejecutiva potencialmente asignada a cargos internacionales, debe estar acompañada con prácticas de recursos humanos que la asistan profesional, personal y familiarmente con miras a no comprometer la eficiencia en su respectiva asignación (Punnett et al., 1992). Ante tal circunstancia, los programas de apoyo cross-cultural y el soporte interno en las relaciones interpersonales, representan opciones que pueden contribuir a la reducción de riesgos implicados en esta situación y por consiguiente, contribuir en la articulación justa entre desarrollo de carrera y metas organizativas.
- **Las preferencias por una posición o circunstancias de orden muy personal, pueden incidir en los resultados del trabajo. Así y de acuerdo al Centro de Diversidad del IE Business School (2008), la relación vida profesional/familiar, el entorno, el tipo de organización, las expectativas derivadas de las funciones tipológicamente más asociadas al género masculino, la falta de motivación, o las mismas implicaciones vinculadas con la maternidad o hijos en edad escolar, pueden ser determinantes para que puntualmente en el plano de la expatriación sean las mujeres quienes no sólo rechacen las asignaciones, sino que aun aceptándolas, vean comprometidos sus avances en la carrera ejecutiva y eventualmente reflejen comportamientos no compatibles con los intereses corporativos. Por tanto, en una decisión de esta**

**naturaleza y a vista de todos como de carácter organizativo, puede privar un componente personal que incida en el respectivo proceso. En ese sentido, las teorías señaladas en este estudio, sirven de explicación en el particular.**

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (1994). «Women managers in a global economy». *Training & Development*, April, Vol. 48, N° 4, pp. 30-36.
- Adler, N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Tercera edición. Cincinnati, OH: South Western College Publishing.
- Appold, S.; Siengthai, S. y Kasarda, J. (1998). «The employment of women managers and professionals in an emerging economy: Gender inequality as an organizational practice». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, N° 3, pp. 538-565.
- Arrow, K. (1972). *Models of job discrimination*. En A. H. Pascal. (Ed.). *Racial discrimination in economic life*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Barbulesco, R., y Bidwell, M. (2012). «Do Women Choose Different Jobs from Men? Mechanisms of Application Segregation in the Market for Managerial Workers». (Article in advance). *Organization Science*, pp. 1-20.
- Barney, J. (1991). «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage». *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.
- Barney, J. (2001). «Is the Resource Based «View» a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes». *Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 1, pp. 41-56.
- Bateman, T. y Snell, S. (2002). *Administración: una ventaja competitiva*. 4ta. Edición. México: McGraw-Hill.
- Berardo, D.; Shehan, C.; y Leslie, G. (1987). «A residue of tradition jobs, careers and spouses' time in housework». *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 49, pp. 381-390.
- Black, S.; Morrison, A.; y Gregersen, H. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders*. New York: Routledge.
- Black, S.; y Gregersen, H. (2000). «High impact training: forging leaders for the global frontier». *Human Resource Management*, Vol. 39, N° 2-3, pp. 173-184.
- Bretones, F.; y Mañas, M. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. En M.A. Martín y F. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid, Pirámide, pp. 69-92.
- Briones, G. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. Editorial Trillas. México.

- Caudrón, S. (1991). «Training ensures success overseas». *Personnel Journal*, Vol. 70, N° 12, pp. 27-30.
- Centro de Diversidad IE Business School (2008). *Monitor español de igualdad laboral*. Estudio cualitativo - Rev. 3. Proyecto 07-172/2924.
- Coase, R. (1937). «The nature of the firm». *Económica*, Vol.4 (New Series): pp. 386-405.
- Collis, D.; y Montgomery, C. (1995). «Competing on resources: Strategy in the 1990s». *Harvard Business Review*, Vol. 73, N° 4, pp. 118-128.
- Davis, K.; y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ma Edición. McGraw Hill.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, Londres.
- Edmond, S. (2002). «Exploring the success of expatriates of U.S. Multinational firms in México». *International Trade Journal*, Vol. 16, N° 3, pp. 233-255.
- Eisenhardt, K. (1989). «Agency Theory: An Assessment and Review». *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 1, pp. 57-74.
- Esteve-Pérez, S.; y Mañez-Castillejo, J. (2008). «The Resource-Based Theory of the Firm and Firm Survival». *Small Business Economics*, Vol. 30, N° 3, pp. 231-249.
- Garbi, E.; y Palumbo, G. (1993). *Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy: Una carrera desafiante. Problemas y perspectivas de las mujeres que cumplen funciones gerenciales, a través de un análisis estadístico y tres casos de estudio*. Papeles de Trabajo IESA, 2a. ed., 35 pp.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.; y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 3ra. Edición. Prentice Hall.
- González, M. (2012). «Mujeres en espacios organizacionales. Viejos desafíos y nuevas perspectivas». Universidad de Carabobo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 5, N° 10, pp. 57-78.
- Haines, V.; y Saba, T. (1999). «International mobility policies and practices: are there gender differences in importance ratings?». *Career Development International*, Vol. 4, N° 4, pp. 201-212.
- Hall, D.; y Richter, J. (1988). «Balancing Work and Home Life: What Can Organisations do to Help?». *Academy of Management Executive*, Vol. 2, N° 3, pp. 213-223.
- Hambrick, Donald; Davison, Sue; Snell, Scott y Snow, Charles (1998). «When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications». *Organizational Studies*, Vol. 19, N° 2, pp. 181-205.
- Handler, Charles y Lane, Irving (1998). «Career planning and expatriate couples». *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, N° 3, pp. 67-78.
- Harris, Hilary y Brewster, Chris (1999). «The Coffee-Machine System: How International Selection Really Works». *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, N° 3, pp. 488-500.

- Harvey, Michael (1982). «The other side of foreign assignments: Dealing with the repatriation dilemma». *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17, N° 1, pp. 53-59.
- Harvey, Michael (1985). «The executive family: an overlooked variable in international assignments». *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 84-92.
- Heiens, Richard y Pleshko, Larry (2011). «A contingency Theory Approach to Market Orientation and Related Marketing Strategy Concepts: Does Fit Relate to Profit Performance?». *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 6, N° 1, pp. 19-34.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills. Sage.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*. Sage, Londres.
- Jensen, Michael y Meckling, William (1976). «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure». *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N° 4, pp. 305-360.
- Konrad, Alison y Cannings, Kathy (1997). «The effects of gender role congruence and statistical discrimination on managerial advancement». *Human Relations*, Vol. 50, N° 10.
- Kopp, Rochelle (1994). «International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals». *Human Resource Management*, Vol. 33, N° 4, pp. 581-599.
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1967). «Differentiation and Integration in Complex Organizations». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, pp. 1-30.
- Lehmann, Jean Pierre (2000). «La tecnología y el papel de la mujer en la empresa». *Harvard Deusto Business Review*, N° 96, pp. 80-85.
- López, Felix (1988). *Adquisición y desarrollo de la identidad sexual y de género*. En J. Fernández (coor). *Nuevas perspectivas en el desarrollo del sexo y del género*. Madrid: Pirámide.
- Madhok, Anoop (2002). «Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, the Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production». *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 535-550.
- Martin, Carol y Halverson, Charles (1983). «Gender constancy: A methodological and theoretical analysis». *Sex Roles*, Vol. 9, pp. 775-790.
- Morris, Michael; Kuratko, Donald; Allen, Jeffrey y Ireland, Duane (2010). «Resource Acceleration: Extending Resource-Based Theory in Entrepreneurial Ventures». *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 15, N° 2, pp. 4-25.
- Peris, Marta; Peris, Fernando, y Ribeiro, Domingo (2010). «Capacidades y Mujer Emprendedora». *Mujeres y Economía*, N° 852, ICE pp. 153-165.
- Perlmutter, Howard (1965). *Three Conceptions of a World Enterprise*. Revue Economique et Sociale, May, en Perlmutter, 1969.

- Punnett, Betty; Crocker, Olga y Mary, Stevens (1992). «The challenge for woman expatriates and spouses: some empirical evidence». *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, N° 3, December, pp. 585-592.
- Raich, Irena (2000). «Colaboración entre hombres y mujeres». *Harvard Deusto Business Review*, N° 102, pp. 92-95.
- Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13va edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Scullion, Hugh (1992). «Strategic recruitment and development of the international management: some European considerations». *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, N° 1, pp. 57-69.
- Shaffer, Margaret; Harrison, David y Gilley, Matthew (1999). «Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process». *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, N° 3, pp. 557-581.
- Shellenbarger, Sue (1991, August). «Work and family: Odds and ends». *Wall Street Journal*, N°. 16, B-1.
- Sherman, Arthur; Bohlander, George y Snell, Scott (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª edición. International Thomson Editores.
- Schwartz, Felice (1989). «Management Women and New Facts of Live». *Harvard Business Review*, January-February, N°1, pp. 65-76.
- Sillince, John (2005). «A Contingency Theory of Rhetorical Congruence». *Academy of Management Review*, Vol. 30, N° 3, pp. 608-621.
- Simon, Cadez (2007). «A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory. An Empirical Investigation». *The Business Review*, Cambridge, Hollywood, Vol. 7, N° 2, pp. 220-227.
- Stroh, Linda y Caligiuri, Paula (1998). «Increasing global effectiveness through effective people management». *Journal of World Business*, Vol. 33, N° 1, pp. 1-17.
- Tormo y Asociados (2012). Cuatro de cada 10 directivos serán mujeres en las grandes empresas. Fuente: <http://www.tormo.com/noticias/35451/>. [Consultado el 26-12-2012].
- Volberda, Henk; Niels, Van Der Weerd; Verwaal, Ernst; Stienstra, Marten y Verdu, Antonio (2012). «Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance: A Meta fit Approach to Organization-Environment Relationships». *Organization Science*, Vol. 23, N° 4, pp. 1040-1054.
- Williamson, Oliver (1985). *Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Zapata-Rotundo, Gerardo J. y Mirabal, Alberto (2011). «El Cambio en la Organización: Un Estudio Teórico desde La Perspectiva de Control Externo». *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 27, N° 119, pp.79-98.