



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

La Teoría de la Agencia y su aplicación a la política de retribución de las asignaciones internacionales

Presentado por: Cristina Sanz Barranco

Tutelado por: Conrado Diego García Gómez

Soria, octubre de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

La Teoría de la Agencia y su aplicación a la política de retribución de las asignaciones internacionales

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fin de grado es estudiar la diferencia salarial existente entre trabajadores españoles, localizados en plantas situadas en España y China, a través de la aplicación de la teoría de la agencia. Se pretende dar una visión general de la diferencia salarial en un mismo puesto de trabajo. Esto lo ubicaremos analizando tanto el perfil medio del expatriado español, como la estructura de la empresa juguetera analizada. Los problemas de agencia surgidos serán analizados y plantearemos diferentes propuestas para su solución.

ABSTRACT

The main objective of this final project to conclude my degree is to study the existing wage gap between Spanish workers, located in factories in Spain and China, through the application of the principal – agent theory. Our goal is to provide an overview of the wage gap when carrying out the same job. This will be achieved by closely analyzing both the Spanish expatriate average profile and the structure of the analyzed toy company. Agency problems arising will be analyzed and different proposals will be considered for their solution.

TERMINOS CLAVE

Teoría del agente - principal, incentivos, política salarial, expatriados y compensación.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha supuesto un impulso en la apertura de fronteras y actividades económicas, integrando las distintas economías nacionales en una única economía global. También ha permitido a pequeñas empresas crecer, competir a nivel mundial y tener más oportunidades, convirtiéndose de esta forma en multinacionales y principales agentes económicos de la internacionalización.

La creación de grandes multinacionales ha traído consigo la movilidad internacional de trabajadores denominados expatriados. Estos son un factor o componente fundamental en el desarrollo de la organización, dado que se consideran una pieza fundamental por el entorno global en el que vivimos.

La combinación de empleados expatriados y locales se da en la mayoría de las filiales localizadas a lo largo del mapa y es utilizada para conseguir los objetivos estratégicos, transferir conocimientos o facilitar la coordinación.

La teoría elegida para el estudio de caso ha sido la teoría de la agencia planteada inicialmente por Jensen y Meckling en 1976 y que permite conocer mejor las organizaciones y su funcionamiento. Además, se encarga de analizar y plantear soluciones a los problemas de delegación de autoridad entre principal-agente y los incentivos necesarios para alcanzar el equilibrio perseguido.

Descrita la situación actual, consideramos que la expatriación de trabajadores es un tema de actualidad por su auge e importancia en los mercados internacionales. Esta junto con la intención de aportar una nueva perspectiva de la teoría de la agencia, son el motivo que nos ha llevado a la elección del tema de trabajo. El desarrollo profesional hoy en día no tiene fronteras y las resistencias por parte de los empleados pueden suponer un freno tanto en la actividad de la empresa, como en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Por esta razón el objetivo del caso práctico es conocer las diferencias salariales existentes entre un trabajador que acepta o no la propuesta de expatriación.

La mayoría de los estudios analizan la justicia retributiva entre trabajadores expatriados y locales de una misma filial, lo que genera en la mayoría de las ocasiones efectos negativos para la compañía. Cierto y conocido es que la brecha de compensación existente entre estos grupos resulta considerable.

Entre las limitaciones de nuestro estudio se encuentran las bandas salariales, dado que en la mayoría de las empresas son privadas y en las que no, están restringidas no se encuentran completas. Estas limitaciones serán compensadas por las predicciones basadas en la periodicidad de los datos analizados.

Ante esta circunstancia, hemos querido ampliar a investigación previa y contribuir con una relación no estudiada a la literatura analizada, la relación de agencia entre distintas filiales en los mismos niveles organizativos, manteniendo las condiciones y tareas a desempeñar. Buscando los posibles problemas de agencia que pueden surgir por la situación de expatriados. Además, qué mecanismos utiliza la empresa para reducir estos problemas y propuestas adicionales que podría utilizar.

Para llegar a este fin, algunas de las metas previas que nos hemos planteado han sido, primeramente, entender la teoría de la agencia, así como trasladarla a la situación que rodea los expatriados. Seguido de realizar un estudio del perfil medio del expatriado español que acepta la expatriación, las circunstancias empresariales de la empresa juguetera analizada y las diferencias salariales existentes en caso de que no se aceptase.

Se ha escogido una empresa juguetera por tener a disposición las ratios salariales de los trabajadores tanto en España, como China. Sin embargo, no se publicará la identidad de la empresa ante la consideración de los datos.

La metodología seguida para la consecución de los objetivos y por tanto, elaboración del trabajo, ha sido una revisión documental y el método del caso. El primer apartado del trabajo ha sido realizado mediante la recopilación de información de manuales, artículos científicos, web-gráfica y normativa que pudiera resultar de interés. La segunda parte, el estudio de caso procede de diversas fuentes: secundarias, como estudios de la disparidad salarial, aplicaciones de esta teoría y primarias, como información sobre políticas de asignaciones internacionales, ratios salariales y nivel de vida o mecanismos de solución de conflictos.

Tomando como referente lo anterior, la estructura del trabajo se ha convenido en dos partes precedidas por esta introducción y cerrada por las conclusiones. En la primera parte, se encuentra el marco teórico y en la segunda, la parte práctica con el estudio del caso planteado.

La primera parte del estudio trata la teoría de la agencia como forma organizativa y estratégica. También incluye los diversos problemas que pueden surgir en la relación agente-principal y sus soluciones teóricas aplicadas a la situación del expatriado. El segundo apartado, se ocupa del estudio de caso planteado; comenzará realizando una recapitulación del perfil medio del expatriado español, seguirá con la organización y estructura de la empresa, para terminar con las diferencias salariales y sus respectivos problemas, a los que se les plantearán soluciones.

Para acabar, como cierre se recogen las conclusiones obtenidas del trabajo, las referencias bibliográficas y los anexos utilizados para el desarrollo de la parte práctica.

2. UN BREVE REPASO A LA TEORÍA DE LA AGENCIA

Los economistas Jensen y Meckling (1976) conciben la empresa como un conjunto de contratos entre distintos factores de producción, en un mercado de valores eficiente. Suarez (2014) considera que los mercados son eficientes cuando la competencia, entre distintos agentes que intervienen, se rige por el principio del máximo beneficio. Esto conduce a una situación de equilibrio, en la que el precio de cualquier activo financiero, es decir acciones, fondos públicos u obligaciones, tienen una buena estimación de su valor intrínseco.

La teoría de la agencia es construida a partir de las aportaciones de autores como Alchian y Demsetz (1972), Jensen y Meckling (1976) y Fama (1980), la que permite comprender mejor las relaciones contractuales que se dan en la empresa; (Iborra et al., (2014). Entre las distintas relaciones existentes en la empresa, podemos señalar la que se produce entre la empresa como empleador y sus empleados independientemente del nivel, la empresa y sus clientes, la empresa y sus proveedores, la empresa y sus

directivos o accionistas; esta es la razón por la que Jensen y Meckling (1976) consideraron a la empresa como una ficción legal, es decir, el marco que sirve para establecer las relaciones contractuales que regulan las transacciones entre los distintos individuos antes mencionados. Albeiro (1999) confirma la concepción de la empresa como un conjunto de relaciones de agencia, es decir, de contratos entre agentes a lo que añade que sus miembros actúan para satisfacer sus propios intereses, pero que son conscientes de que su futuro depende de la capacidad de supervivencia de su equipo en el proceso de competencia con otros equipos.

Arruñada (1990) explica que la aplicación más significativa de esta teoría es el estudio de la forma organizativa de más éxito en el sistema de economía de mercado: la sociedad anónima.

Esta teoría también se preocupa tanto por el fenómeno contractual como por el procedimiento para la resolución de problemas de cooperación entre individuos independientes, estos individuos intentan maximizar su función de utilidad particular y son capaces de anticipar los efectos del contrato sobre el valor de su patrimonio.

2.1. Relación de agencia

Es en este momento, una vez planteada la teoría de la agencia, cuando se crea la relación contractual o también denominada relación de agencia, definida por Albeiro (1999) como la relación que se establece cuando un principal delega ciertos derechos en un agente que está obligado mediante contrato, ya sea formal o informal, a defender los intereses del principal y como contrapartida cobra una remuneración bajo la forma que sea. Sin embargo, Jensen y Meckling (1976) aseguraban que únicamente se tomarían decisiones óptimas si el agente era supervisado y si el incentivo estaba directamente relacionado con la coincidencia de las decisiones de la administración con los intereses de los accionistas.

Trasladado a empresas internacionales que desplazan a sus trabajadores a filiales localizadas en países extranjeros, la empresa ocupará el papel de principal y el trabajador expatriado el de agente, que además de cobrar un nivel salarial superior, son recompensados por diversas remuneraciones económicas no monetarias tales como seguros médicos, vacaciones, transporte, formación lingüística o vivienda entre otros. La empresa tendrá el derecho de obtener la rentabilidad del trabajador y la obligación de retribuir al trabajador su esfuerzo, ya que el objetivo del acuerdo es realizar el trabajo en el centro de destino.

Figura 2.1: Relación de agencia.



Fuente: Elaboración propia.

Albeiro (1999) considera que la mayoría de los gerentes de la empresa o trabajadores que no sean responsables o no respondan con su propiedad de las consecuencias económicas de la empresa, reflejan en su gestión: consumos excesivos a cargo de la empresa, incumplimiento en el trabajo establecido, objetivos empresariales distintos al del principal que es la maximización del beneficio o la creación de valor, reducción de los incentivos a los propietarios dirigiéndolos a la adquisición de nuevas tecnologías y no a la repartición de utilidades, concentración en el largo plazo buscando perpetuarse en sus cargos, ampliación de mercados, lujos internos, entre otros. Es por esto por lo que la agencia además de encargarse de los problemas de delegación de autoridad se debe encargar del reparto de incentivos equilibrados para evitar este tipo de prácticas, razón por la que trabajadores expatriados están altamente recompensados. Lo que pretende conseguir esta teoría es minimizar la diferencia entre el nivel de bienestar que realmente alcanza el principal y el que alcanzaría el agente si se comportara de forma óptima.

En la relación de agencia también se producen delegación de capacidad para tomar decisiones, lo que hace necesario según Cuervo (2008) la transmisión de información relevante para la adopción de decisiones en cada puesto. Sin embargo, al ceder la capacidad para decidir a los niveles inferiores de la estructura jerárquica lo cual reducirá la necesidad de comunicación vertical, limitando la transmisión de la información relevante para la adopción de decisiones en cada puesto. Este criterio favorece la aparición de conductas oportunistas por parte del delegado que pretenderá mejorar su situación particular en detrimento de los resultados de la organización, obligando a las empresas a establecer sistemas de incentivos o mecanismos de

supervisión de la actividad del subordinado e incurrir en costes necesarios para el adecuado gobierno de transacciones internas. De acuerdo con esto Cuervo (2008) establece que en realidad, la relación de agencia tiene una más amplia aplicación, dado que los costes de la misma se producen en cualquier situación de cooperación en la que exista divergencia de intereses incertidumbre y asimetrías de información entre los agentes económicos contratantes.

2.2. Problema de agencia

El problema de agencia se da cuando las partes que cooperan, es decir, los diferentes agentes que en el caso de las empresas multinacionales serán trabajadores locales o expatriados, ya sean estos simples empleados, gerentes o directivos, tienen objetivos distintos y existe división de tareas, lo que hace que exista entre ellos una relación de dependencia; ya que los objetivos que tienen los agentes en la empresa a veces, no solo no son compartidos, sino que, incluso, pueden entrar en conflicto o ser divergentes. Pero el problema de agencia según Iborra (2014) aparece porque estos individuos se necesitan, es decir, tiene divididas las tareas, de forma que el éxito depende de la contribución de todos. Por esta razón los problemas de agencia pueden surgir entre los siguientes individuos:

Figura2.2: Problemas de agencia



Fuente: Elaboración propia a partir de VERGES, J. (2000) *La situación (o problema) de la agencia y el control de la gestión. Capítulo 2: Teoría de la agencia y el control óptimo. Control e incentivos en la gestión empresarial, supervisión de las diferentes unidades de una organización, indicadores para evaluar su eficiencia, y sistemas de incentivos para los directores.*

Iborra (2014) explica que pueden ocurrir dos problemas:

- Los objetivos del principal y del agente pueden entrar en conflicto; además de, ser difícil y/o caro para el principal verificar qué está haciendo el agente realmente.

- Problema de riesgo compartido, que emerge cuando el principal y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo, lo que les lleva a preferir diferentes acciones.

Es complejo el primer problema de agencia que se plantea, ya que en muchas ocasiones no se puede conocer el nivel de esfuerzo que pone el agente en su trabajo, salvo que el empresario incurra en costes de agencia, definidos por Iborra (2014), como aquellos costes producidos por el principal a consecuencia de evitar que el agente se desvíe de los intereses del primero, y compuestos por tres componentes (Albeiro, (1999); Jesen y Meckling, (1976) y Rodríguez de Rivera, (1999):

- Costes de control o costes de las medidas de supervisión emprendidas por el principal para establecer y controlar el cumplimiento del contrato de agencia, limitando de esta manera el comportamiento oportunista del agente. Estos costes incluyen la realización del contrato o acuerdo, ciertos componentes de incentivación al agente, premios a los riesgos asumidos, supervisión y evaluación o control de las actividades realizadas en agencia.
- Costes de aval o fianza, que corresponden a los costes de garantía de fidelidad del agente. Son costes asociados a la promesa del agente, de no actuar en contra del interés del principal. Por ejemplo en las expatriaciones pueden ser los originados al tener que responder a las exigencias de control interno impuestas por el principal o los costes de autocontrol, los costes de la obtención y proceso de informaciones sobre lo que espera el principal o los costes de garantía.
- Costes residuales, o costes asociados a la pérdida residual del principal, pérdida sufrida por el principal como consecuencia de la divergencia de intereses con el agente. Son los costes de la pérdida de bienestar a consecuencia de una decisión-acción del agente que no logra para el principal el máximo posible.

En el caso de trabajadores desplazados a otra filial localizada en el extranjero, resulta arduo conocer plenamente el esfuerzo que pone el trabajador diariamente. Supondrá un coste de control ya que se necesitará supervisar, evaluar y controlar a través de iniciativas como monitorear las horas de desempeño en la oficina y los progresos conseguidos para la meta, pero no se conocerá plenamente el esfuerzo de este trabajador, ya que, en muchas ocasiones y dependiendo del país, cultura, religión no solo es esfuerzo laboral sino también personal. También podrá suponer un coste residual si los trabajadores no logran aquella meta planteada inicialmente antes de su desplazamiento ocasionando al principal una pérdida.

En caso de que el principal no pueda conocer que está haciendo realmente el agente, se producirá una situación de asimetría de información; en esta situación únicamente el agente sabrá si está actuando para satisfacer los intereses del principal o no.

El segundo problema de agencia planteado depende de la aversión al riesgo tanto del principal como del agente, ya que en una misma situación la actuación varía. La

aversión al riesgo también depende de ser o no responsables y de responder o no con su propiedad de las consecuencias económicas de la gestión de la empresa.

En ambos casos existe la posibilidad de que se produzca una desviación entre lo que se había acordado en un contrato entre el principal y agente y lo que realmente se está llevando a cabo. Un aspecto clave para controlar la conducta del agente será saber cuál es el tipo de contrato más eficiente para gobernar la relación entre principal y agente, (Iborra, (2014).

Salas (1987) confirma que lo más importante para controlar la relación de agencia y no surjan problemas es diseñar correctamente el contrato. Debe incentivar al agente a elegir la opción o alternativa, que desearía el principal. Además, esta opción debe ser voluntaria y compatible con los objetivos propios y particulares del agente. Pero el problema actual es la variedad de contratos y la especificidad de la información necesaria para adoptar decisiones, (Cuervo, (2008). Este mismo autor, plantea que la diversidad contractual es función de dos características:

- La amplitud de derechos de decisión concedidos al agente, que da lugar a dos funciones básicas: función de decisión y función de control.
- La asignación de derechos sobre la diferencia entre el flujo aleatorio de ingresos y el flujo de pagos comprometidos con el resto de aportantes de factores productivos.

Conforme a esto las empresas podrán realizar primero una separación de las funciones de asunción del riesgo residual y de decisión, que conlleva a establecer sistemas de decisión que separen las funciones de decisión y control; o segundo, que reúna las funciones de decisión y control en unos pocos agentes, para conseguir de esta manera que estos mismos agentes asuman el riesgo residual. En este último caso se tratará de una organización “no compleja”, ya que la información específica está concentrada en pocos agentes y así se conseguirá minimizar los costes de agencia, los derechos de decisión y control se concentrarán en los mismos.

¿Cómo enfrentar el problema de agencia? Según lo tratado anteriormente se puede conseguir un control en la gestión a través de la supervisión y los incentivos. Con estos mecanismos se pretende conseguir reducir y minimizar al máximo los efectos producidos por la divergencia de intereses entre el principal y agente; estos mecanismos son uno de los principales aspectos a tratar para el gobierno corporativo, (Gitman y Zutter, (2012).

La primera iniciativa con la que se busca minimizar y enfrentar los problemas de agencia es la supervisión, el principal puede implantar sistemas de control para inspeccionar y comprobar el trabajo del agente. Este mecanismo le permite al principal sancionar negativamente el incumplimiento de ciertas normas de conducta, además de su observancia.

La supervisión puede evitar costes de agencia, como por ejemplo: las gratificaciones extraordinarias o si el trabajador pone suficiente tiempo en el trabajo, si se supervisan los esfuerzos y las acciones de un administrador y se interviene cuando este se debía del camino correcto, señala Brealey (2015). También añade que la supervisión requiere tiempo y dinero; aunque algún tipo de supervisión casi siempre

vale la pena, pero pronto se alcanzará un límite en el cual cada unidad monetaria adicional que se gaste en ella no rendirá un euro de valor a partir de la reducción de los costes de agencia, obteniendo de esta manera rendimientos decrecientes.

Sin embargo, Rodríguez de Rivera (1999) recoge que esta posibilidad es solo realizable con muchas limitaciones, pues formular las normativas correspondientes exigiría un gran caudal de información por parte del principal y apenas sería posible en condiciones de complejidad media de las tareas a desempeñar. Además la formulación de tales controles directos desincentivaría al agente.

Existen diversas formas de supervisión, a través de un consejo de administración, auditores, prestamistas, accionistas, compañías rivales, métodos electrónicos, etc. En caso de ser utilizado el consejo de administración; se delegará la tarea a este consejo elegido por los accionistas para representar sus intereses. Esta delegación de autoridad trae consigo problemas de agencia afirma Brealey (2015), ya que los consejeros de administración no son totalmente independientes de los directivos ya que muchos de los miembros de los consejos de administración a su vez son directivos. Además, los consejeros externos han llegado al consejo de administración de la empresa mediante relaciones personales, amistades, conocimientos, etc. por lo que tienen relación con algunos de los directivos. De este modo, la total independencia del consejo de administración para evaluar el comportamiento de los agentes no se presenta, explica Aguilera (2018). Por lo tanto es comprensible que pueden ser renuentes a despedir al director ejecutivo o a investigar con demasiada profundidad su comportamiento.

El segundo mecanismo con el que se busca reducir los problemas de agencia son los incentivos. Según Brealey (2015) el monto de una compensación puede ser menos importante que la forma en la que está estructurada, pero siempre el paquete de compensación debe motivar a los agentes para maximizar la riqueza del principal, es decir de los accionistas, de la empresa, etc. Teoría que se confirma trasladado al caso de los trabajadores expatriados, ya que hace años el atractivo de las expatriaciones venía a “golpe de talonario”, mientras que hoy en día las empresas desarrollan constantemente planes y políticas especiales para estas asignaciones.

El tipo de compensación más utilizado en estas circunstancias se podría basar en los insumos según Brealey (2015), es decir, en el esfuerzo del agente o en los productos y resultados de sus decisiones. Sin embargo, los insumos son difíciles de medir, ¿Cómo se puede medir o comparar el esfuerzo de un trabajador? Si se puede verificar que el agente o trabajador cumpla con sus horarios, pero las horas trabajadas no miden es esfuerzo; aunque en la mayoría de los desplazamientos, los trabajadores no pasan el horario laboran en juntas de rutina, viajes y trámites en general. Realmente los desplazamientos sirven para solucionar problemas, tratar mejoras, transferir conocimientos y cultura empresarial. Actualmente la movilidad internacional ya no es para altos puestos y perfiles profesionales, ya que las empresas refieren de la transferencia de conocimientos de un amplio rango de perfiles profesionales.

A consecuencia de que el esfuerzo no es observable, muchas empresas consideran que la compensación se debe basar en el producto final, es decir, en los resultados verificables. El problema es que los resultados no solo dependen de la conducta y contribución del agente, sino también de los eventos que se encuentra fuera del control de este, Brealey (2015). En la actualidad, la mayoría de las compañías

grandes de todo el mundo vinculan una parte de su remuneración ejecutiva con el desempeño del precio de las acciones. Por lo general esta compensación asumirá la forma de opciones sobre acciones, estas les proporcionan a los agentes el derecho, pero no la obligación, de comprarlas en el futuro a un precio de ejercicio fijo. El precio de ejercicio es igual al precio de las acciones de la compañía el día en que se conceden las opciones. Si la compañía tiene un buen desempeño y el precio de las acciones aumenta, el administrador puede comprar cierta cantidad de ellas y convertir en efectivo la diferencia entre el precio de las acciones y el precio de ejercicio. Si el precio de las acciones disminuye, el agente no ejercerá sus opciones y esperará a que el precio de los títulos se recupere o una compensación a través de otro canal.

Brealey (2015) afirma que no existe un sistema perfecto de incentivos, pero que es fácil ver lo que no funciona. Si los agentes cobran un salario fijo sin incentivos, sin bonos o sin opciones sobre acciones, se encontrarán ante diversas alternativas tentadoras desviándose de su meta; entre las que podemos encontrar:

- Reducción del esfuerzo. El trabajo a desempeñar implica un gran esfuerzo así como actividades con mucha presión que no se siente recompensadas con el salario, razón por la que se ve tentado a flojear.
- Gratificaciones. El trabajador puede adjudicarse una bonificación de cualquier manera, no en efectivo sino en entradas para eventos deportivos, una mejor oficina, comidas en restaurantes de lujo, entre otras.
- Resguardo de inversiones. En caso de que existan dos planes de acción, el trabajador favorecerá aquel que requiera sus habilidades especiales, a esto se denomina resguardo de inversiones explica Brealey (2015).

Sin embargo, Donalson y Davis (1991) se muestran contrarios a los postulados de la teoría de la agencia. Plantean la figura del agente que no se desvía. Estos autores sostienen que el mejor rendimiento no depende de un mejor control sino de una mejor cooperación. Jensen y Meckling (1992) responde que, aunque la empresa tenga servidores fieles, estos tendrán percepciones diferentes de la organización, por lo que el problema de agencia se seguirá presentando y habrá necesidad de control. Estos autores no se muestran contrarios a la figura del agente fiel, pero plantean que, en caso de que exista, el problema de agencia no desaparece, sino que debe ser reducido mediante organización y controles adecuados.

Aguilera (2018) plantea que, en cualquier caso, ningún sistema que podamos plantear para reducir el problema de agencia se muestra totalmente infalible. Ya que el problema de agencia es un problema de factor humano, por lo que no hay ningún modelo que pueda garantizar el buen comportamiento de todos los agentes en todas las situaciones. Los modelos perfectos no existen, porque la realidad es infinita y no podemos abarcar.

Pero en el caso de que la empresa o el principal no sean capaz de mantener los problemas de agencia bajo control, es probable que las empresas rivales intenten tomar el control de la organización. Gitman y Zutter (2012) explican que con los problemas de agencia representan un despilfarro de los recursos de la compañía y los costes recaen

sobre la empresa, los accionistas y el precio de las acciones de la empresa generalmente baja, lo que se convierte en un objetivo atractivo por la competencia. Sin embargo, la amenaza de la toma de control por otra organización que se considera capaz de mejorar el valor de la empresa y de reestructurarla, puede provocar la creación de un fuerte gobierno corporativo externo, además de la posibilidad de que actúe de acuerdo con los intereses de los dueños de la compañía.

3. ESTUDIO DE CASO: EXPATRIACIÓN DE EMPLEADOS DE UNA EMPRESA JUGUETERA

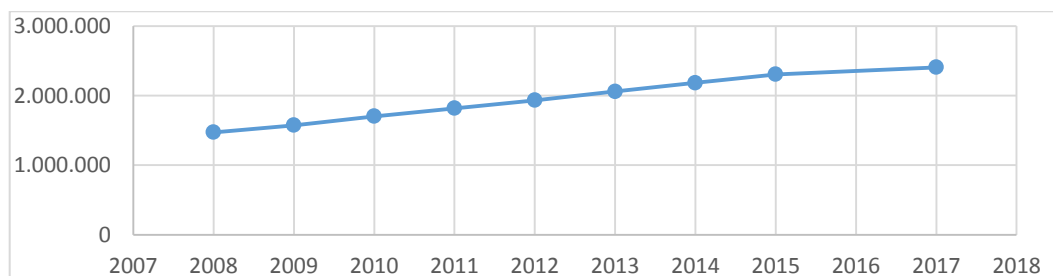
En el siguiente apartado vamos a estudiar el proceso de expatriación de un trabajador de una empresa juguetera ficticia; los datos expuestos son reales pero tras las dificultades encontradas para obtener datos sobre las bandas salariales tanto en España como en los países donde se realizan las asignaciones internacionales, a consecuencia de que estos datos son privados y reservados para la organización, hemos decidido plantear un escenario en el que una empresa del sector juguetero produce tanto en España, como en Francia, Italia, Portugal, México, USA y China, y los salarios se han podido obtener de la empresa así como de distintas herramientas y plataformas como Expansión/datosmacro.com, Numbeo o Expatistan y IfItWereMyHome.com.

Ante la imposibilidad de plantear todas las expatriaciones realizadas por esta empresa juguetera; a continuación, se va a estudiar la expatriación del perfil medio del expatriado español, así como la diferencia salarial y profesional entre profesionales, aportando, además, la respectiva comparación entre trabajadores en el mismo puesto laboral en una planta localizada en España y China.

3.1. Perfil del expatriado español

En primer lugar, comenzaremos con el análisis del perfil medio del expatriado español, que en esta situación se desplazaría a China. Así conseguiremos un análisis de los expatriados españoles que se desplazan a estos países, ya que, tras la fuerte crisis sufrida en Julio de 2008 en España, el número de expatriados al finalizar dicho año ascendía a 1.471.691 trabajadores españoles por el mundo, mientras que a finales de 2017 fue de 2.406.611, según datos del INE (figura 3.1). Por lo tanto, durante estos 9 años ha aumentado casi un millón el número de expatriados españoles.

Figura 3.1: Número de expatriados españoles



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Ante la crisis económica y el auge del sector exterior ha aumentado el interés de las empresas y de los trabajadores por expatriarse en el extranjero. Por un lado, la

compañía hace crecer su negocio y por otro, el empleado mejora su carrera profesional con nuevas y mejores oportunidades.

El perfil del expatriado español, que recoge Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016), es un hombre de mediana edad y con familia. Las zonas más frecuentes para las asignaciones internacionales son EE.UU., Europa y Asia. Además, se dan principalmente en áreas de trabajo relacionadas con la energía, minería, servicios públicos o servicios para empresas, tecnología y producción y fabricación. Estas asignaciones se producen en la mayoría de los casos en periodos largos de tiempo, generalmente de entre 2 y 3 años y, a pesar del gran número de expatriaciones que se producen en España y Europa, Norteamérica se encuentra a la cabeza.

Gómez (2005) en su estudio detalla el perfil demográfico medio del expatriado español. A continuación, pasaremos a analizar las diferentes variables.

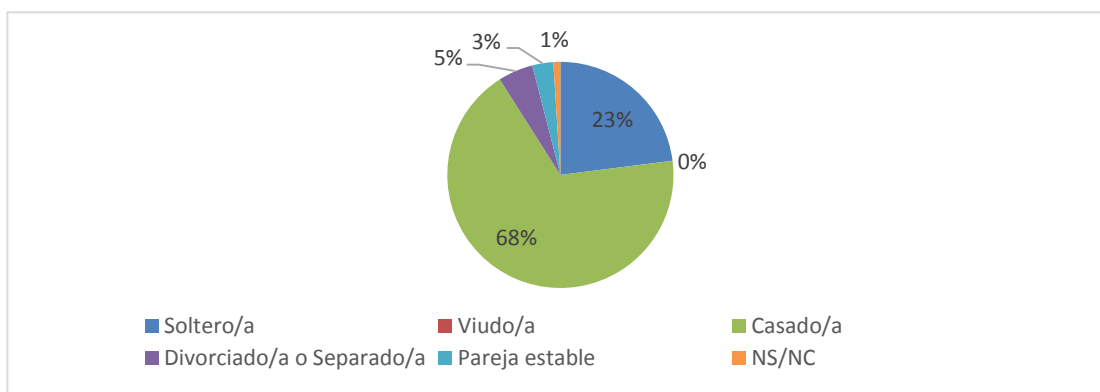
Sexo. La mujer tiene cada vez mayor presencia entre el personal expatriado, aunque la diferencia sigue siendo significativa ya que el 72.4% de los encuestados son hombres, frente al 26.8% que ocupan las mujeres. Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016) recoge un porcentaje de hombres incluso superior, el 81%.

Edad. García (2005) puntualiza que los profesionales con edades comprendidas entre 30 y 35 años representan un 32% de los encuestados y por tanto, son los que mayor presencia tienen entre el personal internacional. Es habitual que estas personas tengan responsabilidades familiares; sin embargo, disponen de más experiencia y conocimientos de la empresa, por lo que se les supone una mayor capacidad a la hora de asumir la dirección de una filial extranjera.

La franja de edad entre 25 y 30 años es la que tiene el menor índice de expatriación, un 11%. Estas personas no suelen tener responsabilidades familiares, su grado de motivación es muy alto y son conscientes de que una asignación internacional será una ventaja en su futura carrera profesional. A pesar de tener una formación de calidad, no tienen la experiencia necesaria para afrontar la responsabilidad que conlleva. Uno de los objetivos de la expatriación de trabajadores es enseñar y transmitir conocimientos de la matriz a la subsidiaria, no solo para adquirirlos.

Estado civil. A pesar de que la expatriación de profesionales con responsabilidades resulte más costosa para las empresas, el 68% de los encuestados está casado; mientras que el 23% de estos es soltero.

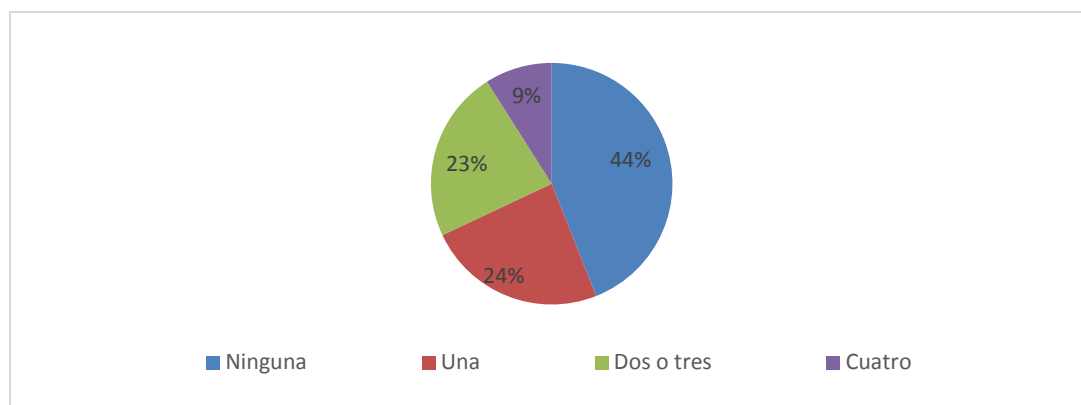
Figura 3.2: Estado civil



Fuente: Gómez (2005)

Responsabilidades familiares. Gómez y Álvarez (2013) plantean que los expatriados españoles normalmente no son acompañados por ningún o por un familiar, que normalmente es el cónyuge. En concreto esto sucede en el 58.9% de los casos, mientras que el 35.8% de los expatriados restantes son acompañados por los hijos.

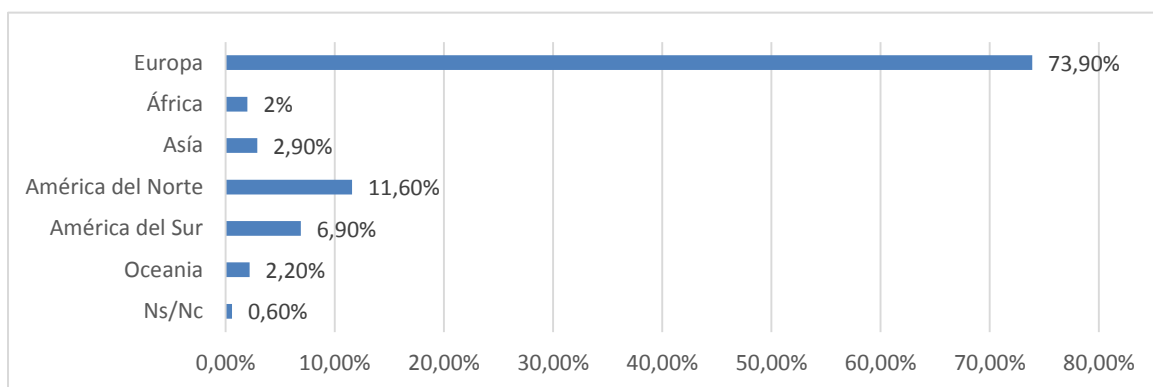
Figura 3.3: Personas que acompañarían al expatriado



Fuente: Gómez y Álvarez (2013)

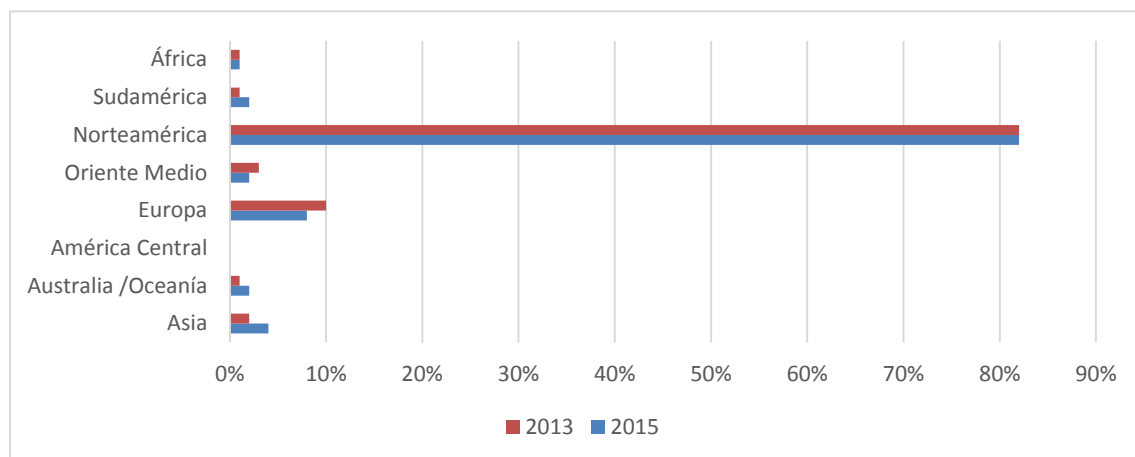
Continente de destino. Los destinos más utilizados para las asignaciones internacionales de expatriados españoles son Europa, EE.UU. y Asia; siendo Europa el continente más utilizado como destino de expatriados, figura 3.4. Sin embargo, queda en segunda posición cuando se trata del origen de las empresas con más expatriados, figura 3.5.

Figura 3.4: Continente de destino



Fuente: Gómez y Álvarez (2013)

Figura 3.5: Origen de las empresas con más expatriados

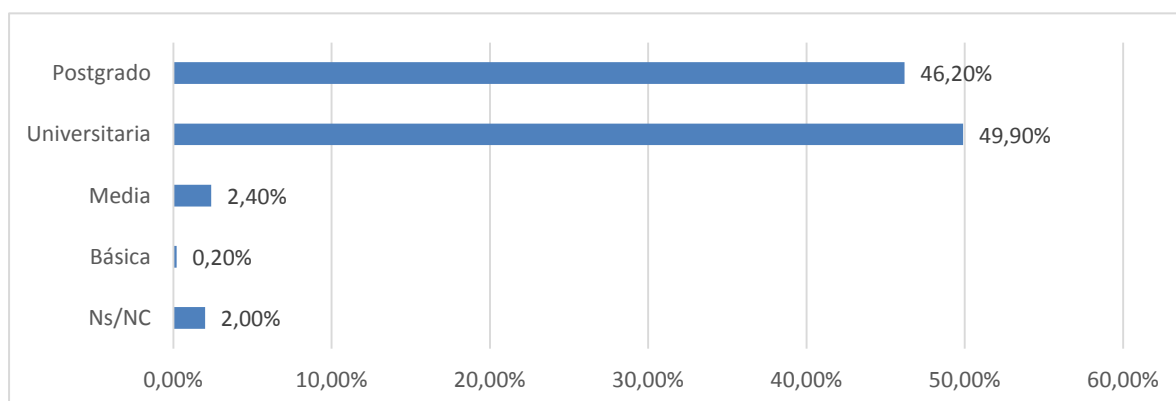


Fuente: Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016)

Son las empresas asiáticas las que registraron el mayor incremento tanto en el envío de expatriados, pasando del 2% al 4% en 2015; así como continente de destino superando a Oceanía y África.

Formación. La formación que prima entre los expatriados españoles encuestados es universitaria, seguida de cerca por el postgrado, como se puede observar en la figura 3.5.

Figura 3.6: Formación de los expatriados

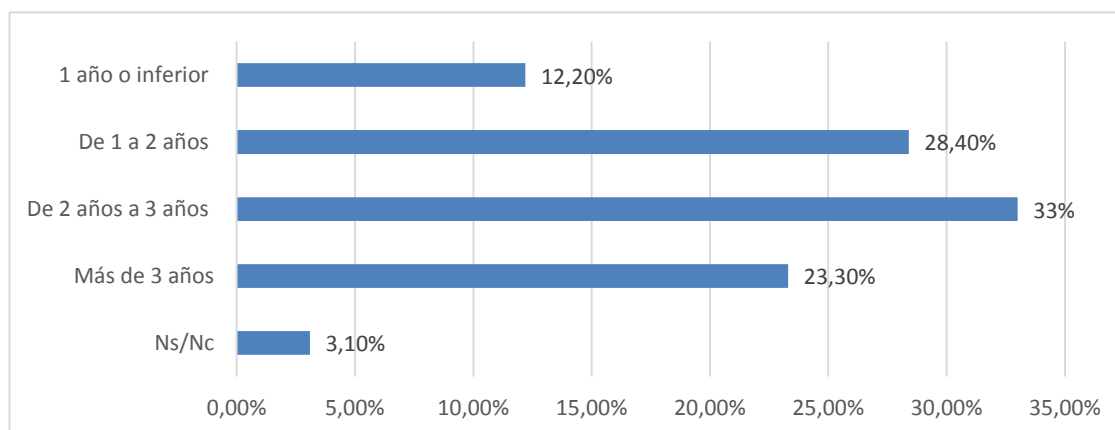


Fuente: Gómez y Álvarez (2013)

Esta formación académica es completada con idiomas. Entre los idiomas más cursados se encuentran el inglés en el 92.5% de los expatriados, francés en el 31.7 % de estos, 20.20% representa al alemán y por último el italiano con un 14.30% de los encuestados.

Duración. El informe de Cigna y el Consejo Nacional de Comercio Exterior (NFTC) (2016), obtuvo en la mayoría de los casos (el 35% de ellos), la duración del proyecto duraba periodos largos de tiempo, entre 2 y 3 años. De igual forma Gómez (2005) afirma que el 33% de las asignaciones duraban entre 2 y 3 años.

Figura 3.7: Duración de la expatriación



Fuente: Gómez (2005)

En definitiva, el perfil medio del expatriado español sería un hombre de edad comprendida entre 30 y 35 años, casado y con formación universitaria. Inicialmente se desplazaría solo o acompañado de su cónyuge a la filial localizada en la mayoría de los casos en Europa o EEUU. La asignación del trabajador dura entre 2 y 3 años en su destino actual.

3.2. Estructura organizativa de la empresa

Al contrario que en el enfoque clásico de organización empresarial, en el que no existe una clara diferenciación entre propiedad y control o en las funciones a

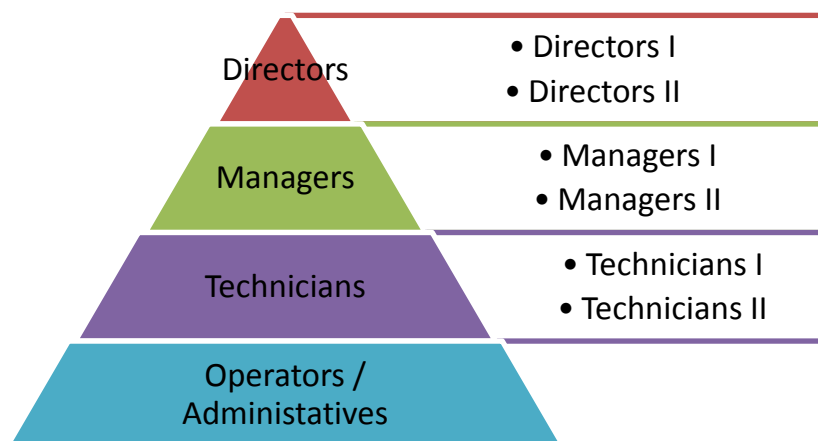
desempeñar, esta empresa dispone de un detallado organigrama en el que se puede diferenciar claramente los distintos departamentos y dentro de estos los distintos niveles profesionales existentes en la empresa.

La organización formal de esta empresa engloba numerosos departamentos, entre los que los que podemos encontrar por ejemplo finanzas, control, sistemas informáticos, proyectos, servicios generales, administración general, recursos humanos, comercial y procesos de ingeniería entre otros, lo que le permite configurar y organizar las distintas tareas y responsabilidades.

Para el estudio del caso vamos a analizar las diferencias salariales existentes entre los distintos niveles profesionales y entre la cadena de niveles; de esta forma visualizaremos de una manera más sencilla los distintos niveles organizativos y salariales existentes, para posteriormente poder encontrar los posibles problemas de agencia.

Todos los departamentos de la empresa se encuentran divididos en distintos niveles que irán desde el puesto de operador o administrativo hasta el nivel más alto de director.

Figura 3.8: Niveles organizativos



Fuente: Elaboración propia.

Esta división se encuentra tanto en las filiales o fábricas localizadas en España, como en China por lo que el análisis será más sencillo y visual. Además, los distintos niveles que ocupan estos puestos se encuentran reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 3.1: Niveles operativos.

PUESTO		NIVEL
DIRECTORS	DIRECTORS I	13
		12
		11
	DIRECTORS II	10
MANAGERS	MANAGERS I	9
		8
	MANAGERS II	7
TECHNICIANS	TECHNICIANS I	6
		5
	TECHNICIANS II	4
		3
OPERATORS / ADMINISTRATIVES	OPERATORS / ADMINISTRATIVES	2
		1

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente existes numerosos niveles operativos con movilidad internacional, ya que se requiere de la trasferencia de conocimientos y habilidades de un amplio rango de perfiles profesionales. A diferencia de años atrás, cuando los desplazados en las expatriaciones eran altos directivos y el objetivo no era transmitir conocimientos, habilidades o experiencias técnicas, sino controlar y aprobar el funcionamiento de estas filiales.

3.3.Nivel salarial

Uno de los principales objetivos de la teoría del agente – principal es conseguir diseñar un contrato óptimo que satisfaga tanto al principal, como al agente, a pesar de que sus intereses son contradictorios. La historia detrás del modelo consiste en que una empresa juguetera en este caso, el principal, contrata al director (agente) y le ofrece un salario, este decide si lo toma o no, (Gorbaneff (2001).

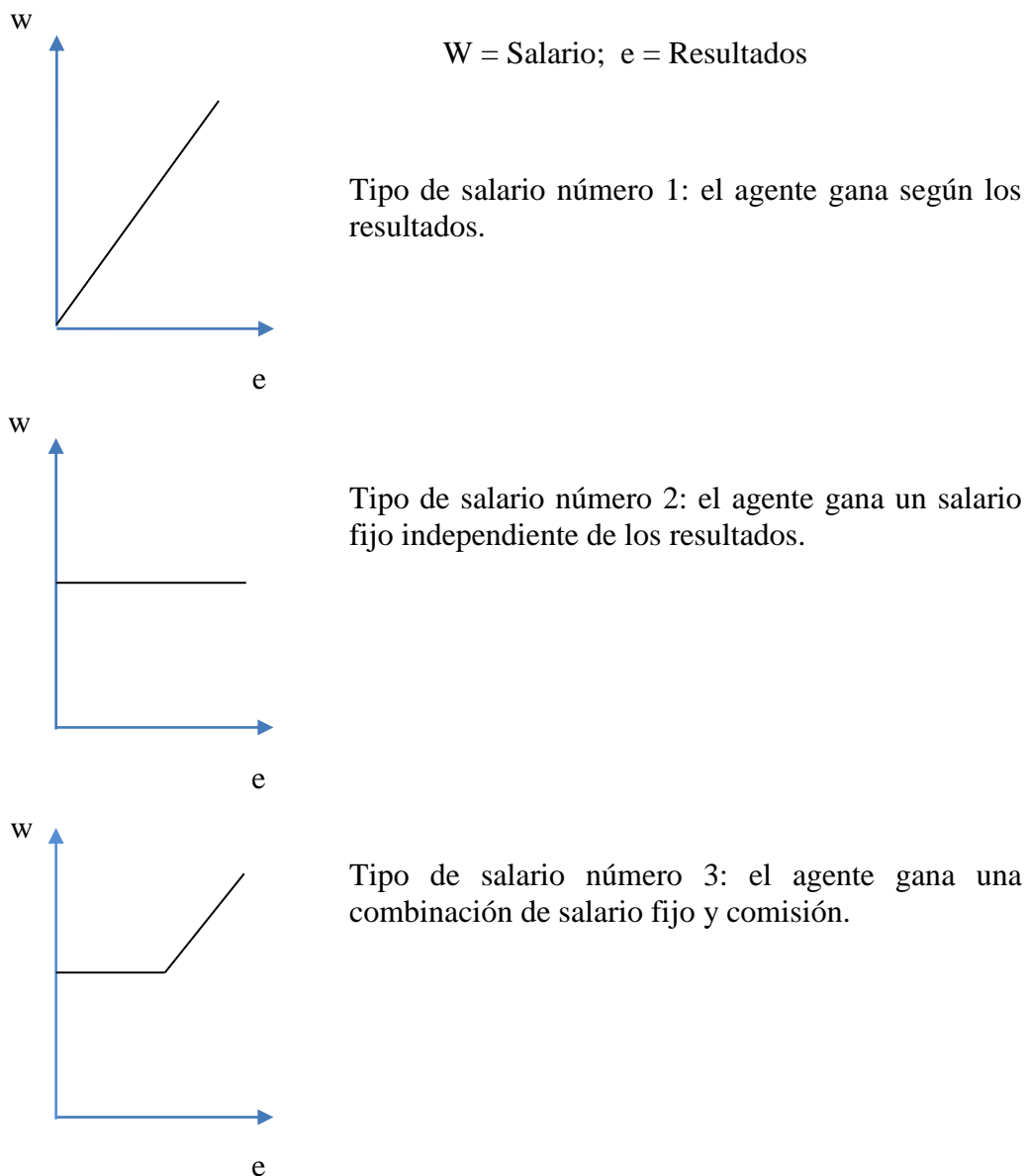
Bau et al. (1985) sugiere que la proporción del salario frente a las comisiones no va a subir cuando aumenta la incertidumbre ambiental o la aversión del agente al riesgo. Es por esto por lo que el agente no va a actuar en beneficio o por el mejor interés del principal. Según la teoría analizada anteriormente, el principal tiene dos posibles soluciones: controlar las acciones y comportamiento del agente o unir la remuneración del agente al resultado obtenido por este.

El primero puede ser llevado a cabo a través de informes, observaciones directas, observación indirecta, sistemas de evaluación. Sin embargo, este método resulta muy costoso y únicamente se puede aplicar cuando las acciones son fácilmente observables.

El segundo depende en medida de las acciones que el agente realice, ya que estas afectarán al resultado de la empresa. Sin embargo, este modelo de salario con frecuencia resulta injusto o subjetivo ya que en muchas ocasiones el esfuerzo del agente no se refleja inmediatamente en el resultado de la empresa, o inclusive el mercado actúa restando ese esfuerzo.

Por tanto, tenemos distintos tipos de salario; estos se muestran en la siguiente figura (Figura 3.9)

Figura 3.9: Tipos de salario



Fuente: Gorbaneff (2001)

En este caso, la compensación anual tanto de los trabajadores desplazados a la planta en China, como el resto de los trabajadores desplazados a otras plantas localizadas fuera de España, estará formado por un salario fijo, y un salario variable considerando los beneficios económicos no monetarios derivados de su desplazamiento a China como variables. Estos beneficios dependerán del año de contratación del trabajador, de las condiciones pactadas con la empresa; de igual forma los beneficios considerados como incentivos irán aumentando según aumente su nivel en la empresa.

Entre estos beneficios podemos encontrar: seguro médico, acciones, seguros, transporte y vivienda entre otros.

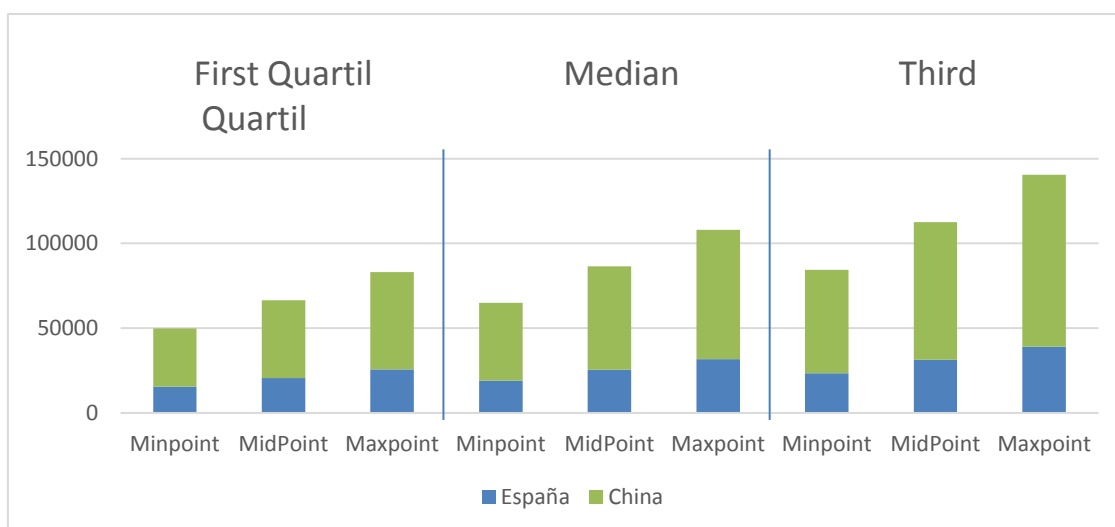
Sin embargo, la forma de compensación según explica Gorbaneff (2001) depende de la estrategia de control elegida. Las normas sociales que determinan el nivel de confianza y del compromiso con la organización, pueden funcionar en la misma dirección, en que funciona la comisión o los incentivos en el caso de los expatriados, consiguiendo de esta forma que los intereses de los agentes sean los mismos que los del principal.

Además, Bergen confirma que para las culturas organizacionales con alto nivel de disciplina y de compromiso, se puede esperar una mayor proporción de salario en la remuneración. Esta teoría se ajusta perfectamente tanto al perfil de la empresa como al de los expatriados, ya que el compromiso derivado de la expatriación es muy elevado y los salarios aumentan cuantiosamente.

A continuación, vamos a hacer una comparación salarial de diversos puestos de trabajo localizados en España y en China, suponiendo que tenga el perfil medio del expatriado español analizado anteriormente. Los niveles o bandas salariales se encuentran en la figura 3.10.

El nivel más bajo contemplado en la tabla es un operario o un administrativo. La diferencia entre estos dos países es muy significativa inicialmente, ya que un trabajador en China desplazado cobrará un 123,7% más que por el trabajo realizado en España en el primer cuartil, esta diferencia se va aumentando según aumentan los cuartiles ya que en el intermedio cobrará un 140,4% más y en el tercero un 160%. Estas diferencias son crecientes y proporcionales en los distintos cuartiles como se puede ver tanto en el anexo 1, donde se encuentra la tabla completa de incremento salarial, como en la siguiente figura (Figura 3.11). Sombreados en la figura 3.10 se encuentran aquellas diferencias más significativas, sombreados en color verde se puede encontrar el caso anterior.

Figura 3.11: Salario de trabajados y administrativos



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.10: Niveles salariales en España y China de una empresa juguetera

CHINA 2018

		GENERAL MARKET									
		First Quartil			Median			Third Quartil			
		Level	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint
DIRECTORS	DIRECTORS I	13									
		12									
		11	682.497,00	909.996,00		925.938,00					
	DIRECTORS II	10	522.000,00	696.000,00	870.000,00	682.264,50	909.686,00		858.864,75		
MANAGERS	MANAGERS I	9	382.725,00	510.300,00	637.875,00	514.407,75	685.877,00	857.346,25	665.140,50	886.854,00	
		8	276.523,50	368.698,00	460.872,50	366.681,75	488.909,00	611.136,25	464.041,50	618.722,00	773.402,50
	MANAGERS II	7	193.896,75	258.529,00	323.161,25	260.736,75	347.649,00	434.561,25	334.766,25	446.355,00	557.943,75
TECHNICIANS	TECHNICIANS I	6	138.213,00	184.284,00	230.355,00	186.214,50	248.286,00	310.357,50	245.715,75	327.621,00	409.526,25
		5	96.090,75	128.121,00	160.151,25	128.970,00	171.960,00	214.950,00	171.953,25	229.271,00	286.588,75
		4	72.005,25	96.007,00	120.008,75	95.808,00	127.744,00	159.680,00	129.242,25	172.323,00	215.403,75
	TECHNICIANS II	3	54.378,00	72.504,00	90.630,00	72.984,00	97.312,00	121.640,00	97.656,75	130.209,00	162.761,25
OPERATORS / ADMINISTRATIVES	OPERATORS / ADMINISTRATIVES	2	42.309,75	56.413,00	70.516,25	56.565,00	75.420,00	94.275,00	77.079,00	102.772,00	128.465,00
		1	34.452,75	45.937,00	57.421,25	45.784,50	61.046,00	76.307,50	60.898,50	81.198,00	101.497,50

ESPAÑA 2018

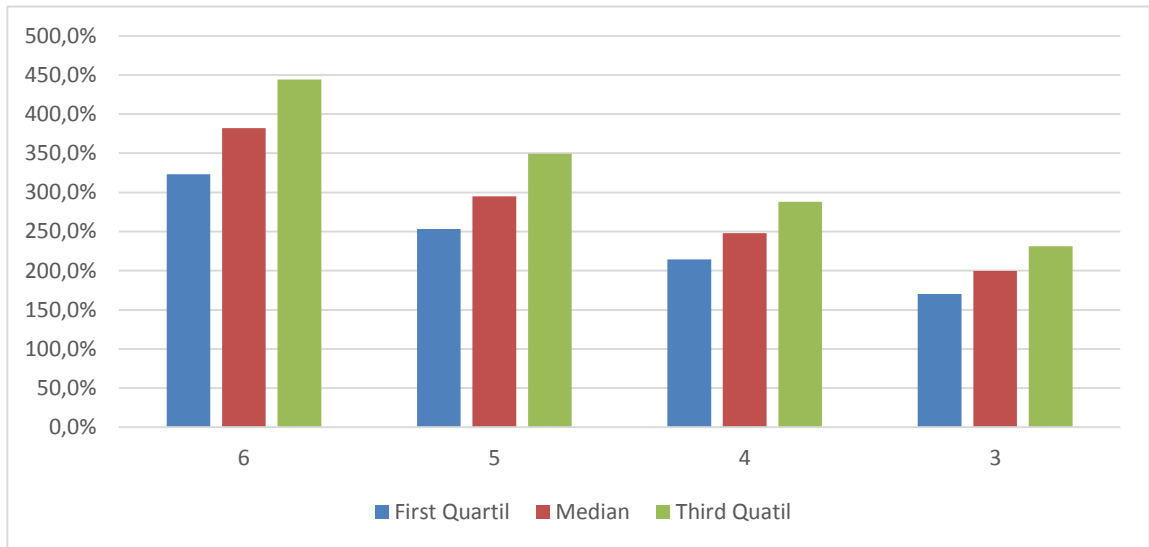
		GENERAL MARKET									
		First Quartil			Median			Third Quartil			
		Level	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint
DIRECTORS	DIRECTORS I	13									
		12									
		11	83.730,00	111.640,00	139.550,00	97.618,50	130.158,00	162.697,50	113.023,50	150.698,00	188.372,50
	DIRECTORS II	10	68.349,75	91.133,00	113.916,25	82.500,00	110.000,00	137.500,00	96.543,00	128.724,00	160.905,00
MANAGERS	MANAGERS I	9	57.650,25	78.867,00	98.083,75	68.025,75	90.701,00	113.376,25	79.708,25	106.275,00	132.843,75
		8	47.312,25	63.083,00	78.853,75	58.187,75	74.917,00	93.646,25	65.825,25	87.787,00	109.708,75
	MANAGERS II	7	39.210,75	52.281,00	65.351,25	46.338,75	61.785,00	77.231,25	53.679,75	71.573,00	89.466,25
TECHNICIANS	TECHNICIANS I	6	32.663,25	43.551,00	54.438,75	38.641,50	51.522,00	64.402,50	45.141,75	60.189,00	75.236,25
		5	27.202,50	36.270,00	45.337,50	32.638,50	43.518,00	54.397,50	38.256,75	51.009,00	63.761,25
		4	22.898,25	30.531,00	38.163,75	27.546,75	36.729,00	45.911,25	33.310,50	44.414,00	55.517,50
	TECHNICIANS II	3	20.127,00	26.836,00	33.545,00	24.341,25	32.455,00	40.568,75	29.489,25	39.319,00	49.148,75
OPERATORS / ADMINISTRATIVES	OPERATORS / ADMINISTRATIVES	2	17.507,25	23.343,00	29.178,75	21.407,25	28.543,00	35.678,75	26.255,25	35.007,00	43.758,75
		1	15.402,00	20.536,00	25.670,00	19.044,75	25.393,00	31.741,25	23.431,50	31.242,00	39.052,50

Fuente: Elaboración propia

Hay numerosas diferencias, pero estas se van haciendo más notables según aumentan los niveles y las responsabilidades. El siguiente nivel que vamos a comparar son los técnicos en sus distintos niveles. El puesto de técnico ocupa de los niveles 3 al 6 y la diferencia de salarios va aumentándose según aumentan los niveles de responsabilidad.

En esta categoría profesional la diferencia de salarios entre los distintos puestos tanto en España, como en China es la misma en los distintos niveles del primer cuartil, es decir, Minpoint, midpoint y maxpoint. El incremento salarial entre el mismo puesto laboral desempeñado en China o España puede hacer aumentar la cifra cuantiosamente según representa la siguiente figura:

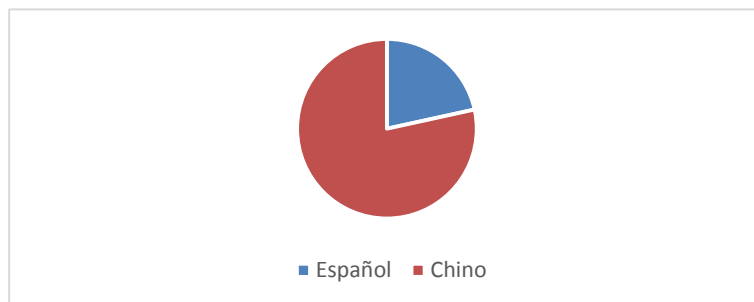
Figura 3.12: Salario Técnicos



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que en el nivel más bajo que puede ocupar un técnico en esta empresa china supone un aumento entre el 170,2% y 231,2% de lo que cobraría en España por el mismo trabajo. Esta diferencia va aumentando proporcionalmente al igual que en el nivel operativo anterior hasta llegar al nivel de responsabilidad 6 (Technicians I), en donde el salario de un trabajador expatriado a China puede llegar a ser un 444,3% superior al salario que estuviera cobrando en su país natal. En definitiva los salarios que estos trabajadores cobran en España representan entre el 18,37 y el 37% del salario que cobrarían en caso de aceptar la expatriación al país chino.

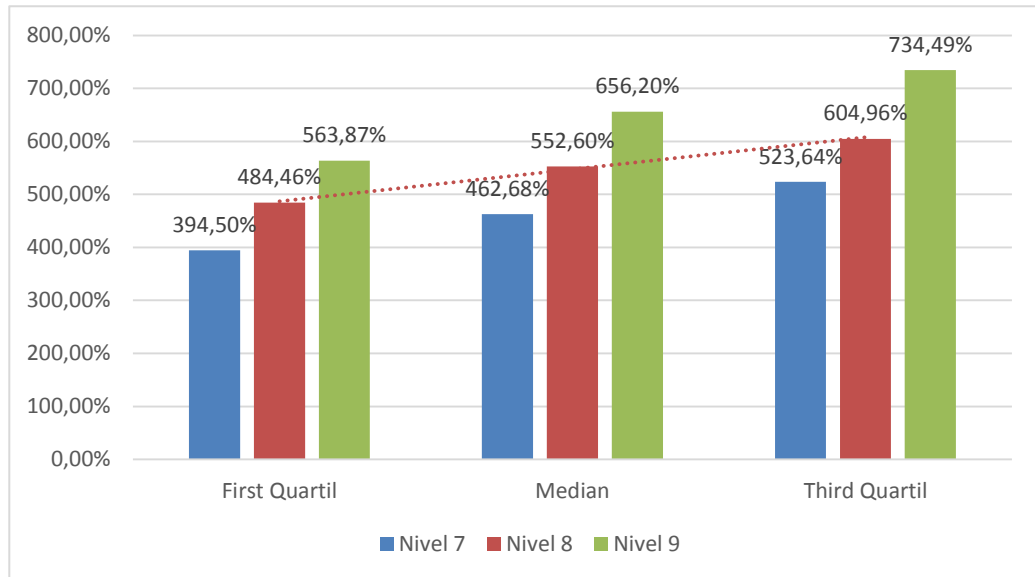
Figura 3.13: Representación del salario español sobre el total chino.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de este nivel la información no es totalmente completa, puesto que las empresas prefieren reservarla; por esta razón el análisis queda un tanto incompleto, aunque, resulta compensado por el patrón de crecimiento proporcional observado hasta el momento. La previsión es igual a los niveles anteriores ya que como antes se ha explicado la tendencia de los salarios es la misma, pero en cuantías superiores.

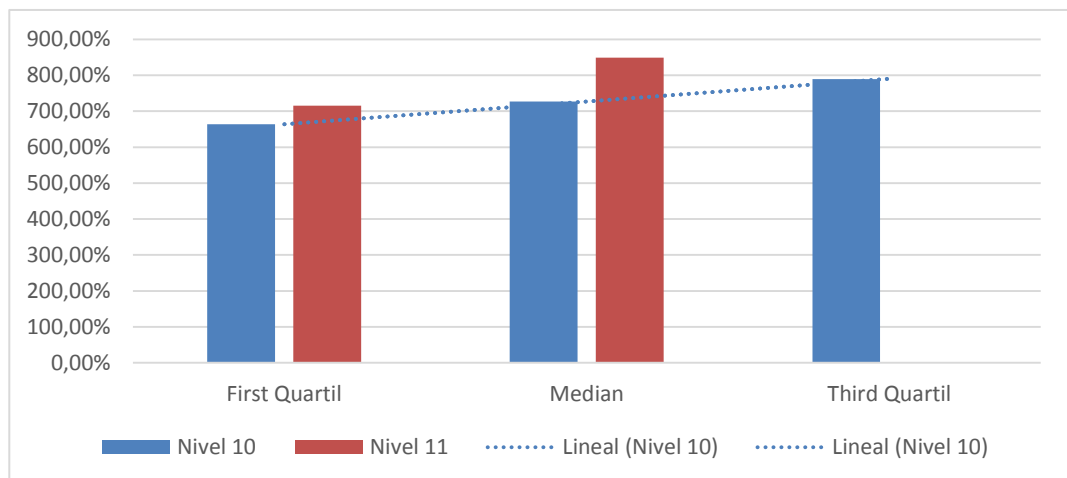
Figura 3.14: Salario Managers



Fuente: Elaboración propia

Los salarios en China aumentan de un nivel a otro en una cuantía superior al 50%, como se puede observar en el gráfico y nuevamente siguen la tendencia de los anteriores puestos como se preveía. Es por esto por lo que podemos creer que, aunque no dispongamos de los salarios de los puestos directivos de esta empresa juguetera van a seguir esta misma estructura. Como se puede observar en la siguiente figura, disponemos únicamente de dos niveles y de dos niveles salariales.

Figura 3.15: Salario directores

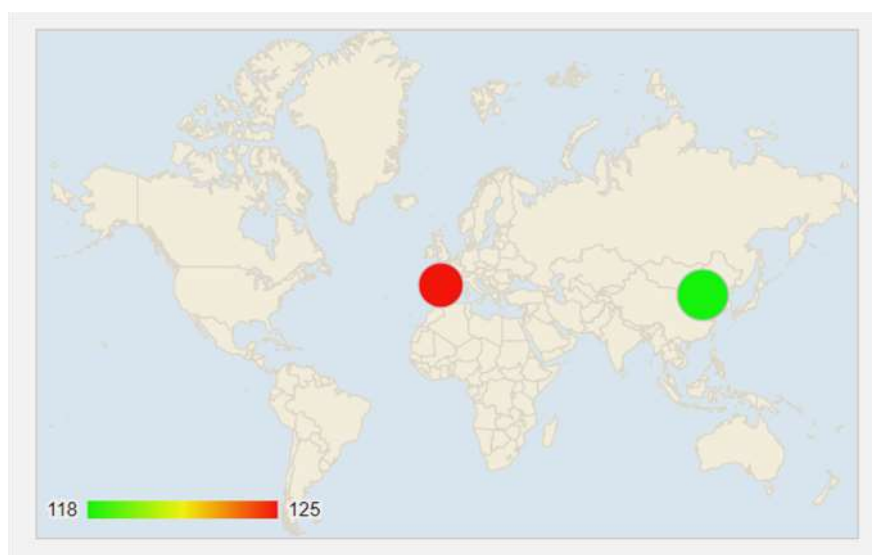


Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica representa que los altos directores y managers de esta empresa juguetera que deciden expatriarse recibirán un salario hasta casi un 800% superior al que estén percibiendo por su labor en España. De manera que salario anterior al desplazamiento representaría el 11% (ver anexo 2) del salario actual durante su traslado.

Sin embargo, un estudio de los niveles salariales no sería esclarecedor si no conociéramos el nivel de vida en los países estudiados (China y España). Para realizar la comparación del índice del coste de vida hemos utilizado herramientas informáticas como Expatistan.com, Numbeo e IfItWereMyHome.com. Estas aplicaciones proporcionan información actualizada sobre el coste de vida de ciudades y países de todo el mundo. De esta forma podemos conocer que el nivel de vida en las grandes ciudades españolas como Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao resultaría más caro que vivir en la ciudad China de Beijing.

Figura 3.16: Comparación nivel de Vida España-China



Fuente: EXPATISTAN (2018) Cost of living in Beijing, China compared to Valencia, Spain. International Cost of Living Index. Recuperado de: <https://www.expatistan.com/cost-of-living/comparison/valencia-spain/beijing?>

Un nivel de vida equivalente a Beijing sería Valencia, por lo que podemos concluir que el nivel de vida en China no es desmesurado en comparación con España. Por esta razón el nivel salarial no tendría que distar tanto para compensar la diferencia de PIB y de esta manera poder mantener el estilo de vida en aquel país de destino.

En consecuencia, el problema de agencia detectado son las diferencias salariales tan cuantiosas entre trabajadores en el mismo puesto de trabajo, pero localizados en distintos países, ya que las condiciones de trabajo son las mismas, pero la diferencia salarial a consecuencia de los incentivos obtenidos para motivar la expatriación supone un problema de agencia.

3.4. Problemas de agencia

El problema de agencia detectado que posteriormente va a ser analizado es la diferencia salarial en iguales condiciones laborales entre trabajadores locales y expatriados. En la mayoría de las ocasiones el problema de agencia estudiado es la

diferencia salarial entre los distintos niveles organizativos de la empresa, es decir, en este caso se produciría entre Directores y Managers o Técnicos y Administrativos/Operadores.

Este problema de diferencia salarial surge a consecuencia de los incentivos ofrecidos a los trabajadores desplazados a otra planta localizada en el extranjero, de esta forma la empresa se beneficia del intercambio de conocimientos, habilidades y cultura empresarial. Además, la empresa conseguirá un mayor conocimiento y control en esas filiales extranjeras. No obstante, el trabajador también es beneficiario, ya que el incremento salarial en incentivo variable es considerable.

En la mayoría de las políticas de asignaciones internacionales el incentivo variable es considerado un beneficio asociado al desplazamiento; se trata de un beneficio económico no monetario asociado a una mejor forma y condiciones de vida en el país de destino.

El problema de agencia que surge entre los distintos trabajadores de las plantas localizadas en España y China también dependerá en gran medida del nivel que estos ocupen, de igual forma sucederá con las soluciones planteadas.

Los trabajadores independientemente del puesto que ocupen en la empresa deben plantear si el desplazamiento supone un equilibrio entre trabajo, renta y estilo u condiciones de vida. Ciertamente es que las empresas españolas establecidas en China son cada vez más numerosas y para los trabajadores supone una gran oportunidad tanto de sumergirse en el mercado laboral chino, una gran potencia mundial, como de adquirir nuevas competencias.

Por otro lado, la expatriación implica un gran cambio no solo por la distancia geográfica entre ambos países, sino por la complejidad y profundidad de la cultura china. Las diferencias culturales hacen que las condiciones de vida en este país sean muy dispares a las practicadas en España. Razón por la cual la adaptación transcultural tanto para el expatriado, como para sus familiares desplazados implica un gran reto y supone en muchos casos el fracaso de este proceso.

Entre los inconvenientes de este país no solo encontramos la diferencia cultural, también podemos encontrar los numerosos escándalos alimenticios que afectan inclusive al agua embotellada, la dificultad de transporte y los numerosos atascos, la contaminación ambiental que afecta gravemente a la salud de los habitantes, la falta de libertades por la censura de la prensa o el bloqueo de páginas web, entre otras.

En resumen, el alto coste de vida de los desplazados no implica una calidad de vida elevada ya que la calidad en este país es significativamente menor que en Occidente. Pero este complejo paquete de contras trae consigo también numerosos pros para los desplazados, como muestra de estos, podemos encontrar la experiencia internacional, el desarrollo de las habilidades sociales y la promoción profesional. Según recoge el informe global de HSBC Expat de 2018, los expatriados no dejan sus hogares y trabajos nativos, amigos y familiares solo por dinero. La decisión depende en gran medida de perseguir nuevos desafíos, mayor conocimiento, nuevas habilidades y experiencias de vida más amplias.

Por este cúmulo de pros y contras el trabajador debe valorar si realmente los beneficios adquiridos derivados de la expatriación compensan el esfuerzo que supone la nueva combinación laboral, familiar, social y económica.

Con la finalidad de que los trabajadores manifiesten una respuesta afirmativa ante el desplazamiento, las empresas crean grandes proyectos y planes de expatriación incrementando la diferencia salarial a través de incentivos para conseguir su desplazamiento a las filiales extranjeras.

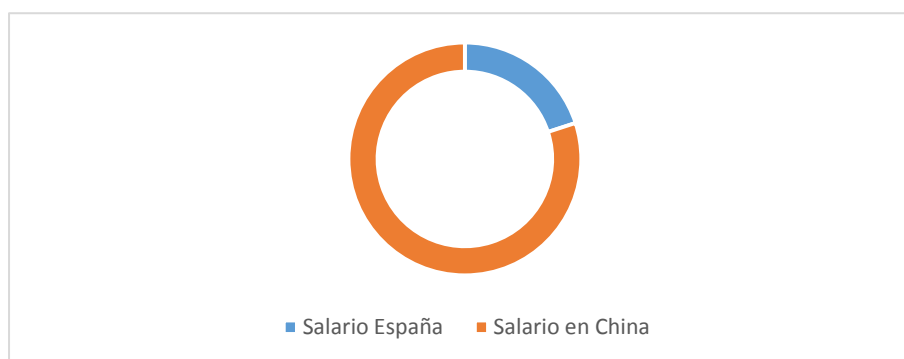
Sin embargo, aunque las condiciones laborales y las funciones o tareas que desempeñan son las mismas, la diferencia salarial analizada anteriormente es muy imponente.

Dado que la diferencia salarial entre los diversos niveles no es la misma ni comparable porcentualmente y pretendemos analizar si los beneficios asociados al desplazamiento, recompensa las dificultades derivadas de la nueva experiencia, haremos dos grupos para analizarlo de una manera más sencilla. Consideraremos como Grupo 1 a Directores y Managers, y el Grupo 2 estará formado por Técnicos y Operarios/Administrativos.

Primeramente, comenzaremos con el Grupo 1, que afecta a Directores y Managers, analizando si compensa la realización de la expatriación y que posibles soluciones se podrían plantear para que estos trabajadores aceptaran el desplazamiento.

La diferencia salarial por desempeñar las mismas funciones en este primer grupo es abultada. Las ganancias obtenidas por los trabajadores que finalmente deciden desplazarse suponen de media un incremento del salario entre cuatro y ocho veces superior. Al no disponer de datos completos, supone una limitación a nuestro estudio pero resultan compensados ya que la tendencia como hemos dicho antes, es la misma a los distintos niveles de los cuales disponemos de datos, es decir, los salarios de estos trabajadores en España resulta insignificantes ante el nuevo salario obtenido en el plan de expatriación si el trabajador se encuentra entre el nivel 12 y 13.

Figura 3.17: Proporción de salarios en el Grupo 1



Fuente: Elaboración propia.

Es por esta razón, por la que consideramos que los puestos más elevados de la compañía sí que son recompensados económicamente por la nueva situación y costumbres a la que se deben adaptar fruto del desplazamiento.

Aunque actualmente y según la encuesta realizada por HSBC Expat, los trabajadores no solo valoran el aspecto económico. Es por esto por lo que las empresas internacionales están invirtiendo en planes de expatriación incorporando no solo grandes aumentos económicos como ya hemos observado en los datos analizados anteriormente, sino diversos beneficios económicos no monetarios que permiten a los trabajadores mejorar la calidad de vida en este país tales como:

- Contribución a la Seguridad Social Nacional y extranjera.
- Seguro médico.
- Gastos de vivienda.
- Gastos de transporte.
- Mudanza al país de destino.
- Billetes de avión ida-vuelta al país de origen, X veces al año.
- Vacaciones.
- Formación en el idioma tanto para el expatriado como para los familiares.
- Formación cultural.
- Educación de los hijos.

Todas estas ventajas o comodidades pueden suponer la solución para muchas empresas ante la problemática para encontrar trabajadores dispuestos a desplazarse a determinados países con una situación un tanto más complicada que el país de origen.

Según la misma encuesta citada anteriormente, HSBC Expat, solo Suiza se encuentra por encima de China como país donde un extranjero puede ganar más dinero. Aunque, otros lugares más desarrollados como Hong Kong, Singapur, Alemania o Francia se encuentran por delante de China en aspectos esenciales antes tratados como la educación, salud, ocio o cultura.

Ante esta preocupación del trabajador frente a los problemas educacionales, sanitarios, culturales o de ocio, la empresa podría conseguir eliminarlos con las medidas o beneficios anteriormente planteados. Se trata de posibles mecanismos que amortigüen el impacto de estos obstáculos. Por ejemplo, la empresa podría plantear, en primer lugar, en el caso de problemas educacionales la empresa ya asume la educación de los hijos así como la formación lingüística de todos sus miembros.

En segundo lugar, ante el problema sanitario, la familia dispone de un seguro médico, intentando de esta forma compensar las condiciones sanitarias. En tercer lugar, el problema cultural puede ser mitigado con una formación en la cultura china, ya que siempre es una ventaja y puede suponer una mejor aclimatación al país. Y para acabar en cuarto lugar, los problemas de ocio pueden ser resueltos si los trabajadores desplazados disponen de un vínculo empresarial, tanto con los compañeros locales, como con los demás trabajadores expatriados.

Otra posible solución que plantemos, para el consentimiento de la expatriación por parte del trabajador, es aumentar el incentivo variable en función de los resultados obtenidos en país extranjeros, en este caso China. Un ejemplo sería, ofrecer dietas o un incremento de estas durante su estancia en China y subsidios a su regreso.

Consideramos que en estos niveles profesionales no existe el miedo asociado a la repatriación que sufren muchos trabajadores ante la intranquilidad del puesto que desempeñarán a su regreso al país natal, o ante el miedo de que no se valore o no lo suficiente, los conocimientos y habilidades adquiridas durante el desplazamiento.

Suponemos que la ausencia de este temor se debe a que disponer de un puesto de trabajo de este nivel; dado que es inusual encontrar a estos trabajadores con la formación, conocimientos y experiencia.

Seguidamente continuaremos con el Grupo 2, que afecta a Técnicos y Operarios/Administrativos. La diferencia salarial en este conjunto no es tan abultada como para que se puede observar en el primero, aunque sí resulta considerable. El incremento salarial entre el nivel 1 al 6, oscilan entre el 120 y 450% aproximadamente.

Una vez observado incremento total de salario en estos niveles (ver anexo 1) debemos hacer dos consideraciones, al contrario que en el grupo anterior. Esto es consecuencia de la enorme distinción que existe entre el nivel 1 y el 6.

Los trabajadores que se encuentran entre los niveles 1 al 3 no consideramos que su esfuerzo sea recompensado suficientemente, dado que el trabajador está obteniendo una cuantía superior a la percibida en su país natal, sin embargo esta no compensa todos los desajustes provocados. El salario español representa del 30 al 45% del salario futuro, en el que se encuentran incluidos todos aquellos beneficios económicos no monetarios incluidos dentro de los planes de expatriación. Es por esto por lo que estimamos que la las respuesta de la mayoría de las propuestas de expatriación resultará negativa por parte del trabajador.

Una solución ante este problema podría ser formar a los trabajadores chinos tanto en la cultura empresarial, como en los conocimientos necesarios para desempeñar las tareas acordes. Ante esta propuesta de invertir en los propios trabajadores locales se generará en los trabajadores un sentimiento de pertenencia a la multinacional, considerándolo como un incentivo.

Una segunda solución ante este problema, es generar un plan de repatriación ante el retorno del trabajador. Anteriormente ya se ha tratado la repatriación, que representa para muchos trabajadores un miedo, como consecuencia del mal trato que reciben a su regreso. En muchas ocasiones la experiencia y conocimiento adquiridos no son recompensados, ni valorados e incluso en muchas situaciones no permanecen en el mismo nivel organizativo al que pertenecían antes del desplazamiento. Por lo que ofrecer a los trabajadores un plan pactado anterior al desplazamiento puede suponer una tranquilidad para el trabajador y por esta razón acepten la propuesta, consiguiendo de esta manera también un desarrollo profesional.

Mientras que el incremento que reciben los trabajadores que se encuentran entre los niveles 3 al 6 resulta ya cuantiosa e inclusive podría ser suficiente para que estos aceptaran la expatriación. Es por esta razón por lo que consideramos que se les podría aplicar las propuestas o soluciones planteadas para el primer grupo o por ejemplo una tercera solución para este según grupo podría ser un plan de ascenso.

La negativa al desplazamiento puede ser conmutada por una afirmativa si la empresa plantea un plan de ascenso, que resulte indispensable para acceder al siguiente

nivel organizativo. El paso indispensable para saltar al tercer cuartil, podría ser una opción.

En definitiva, las empresas siguen necesitando de la política de expatriación por lo que su mayor apoyo es crear un buen plan de expatriación, cubriendo o incluso mejorando en cierta medida las necesidades de los trabajadores durante el desplazamiento y creando planes de repatriación para conseguir la tranquilidad del trabajador ante esta nueva experiencia; que revertirá beneficios tanto para el trabajador como para la empresa juguetera en este caso.

4. CONCLUSIONES

Como cierre de este proyecto fin de grado, se encuentran las conclusiones a las que se ha llegado tanto en la primera parte, tras el análisis de la teoría de la agencia y su extrapolación a los expatriados, como en la segunda parte, con el estudio de caso planteado.

A lo largo del primer apartado, hemos podido analizar la teoría de la agencia, considerando la empresa como el marco de relaciones entre los distintos agentes existentes en el entorno y las dificultades encontradas en delegar competencias. Esta relación implica unos costes que en el caso de los expatriados son costes de transacción, asumidos por la empresa cuando decide externalizar o internalizar las labores. En este escenario externalizar labores supondrá un coste para la empresa, dado que el trabajador recibirá un incremento del salario y una mejora de los beneficios adquiridos por este. Sin embargo, la internalización de labores asumida por la planta localizada en el extranjero también supondrá un coste para la empresa, derivado del coste de formar a un trabajador local con las aptitudes necesarias para que desempeñe ese trabajo.

Hace no muchos años, las empresas se sentían inseguras ante la necesidad de facilitar a sus trabajadores la información disponible de la empresa, por lo que los datos que estos disponían para la toma de decisiones no eran los apropiados. A consecuencia de esto, la teoría de la agencia propone delegar capacidad de toma de decisiones, con la correspondiente transmisión de información según el puesto que ocupen. Considero que, si el trabajo en el extranjero ya resulta singular, no se les debería privar de un mayor conocimiento del entorno, ya que la más perjudicada es la empresa. Una de las razones por las que se originan los principales problemas de agencia entre agente-principal es esta, y resulta mucho más complejo conocer por ejemplo el esfuerzo del trabajador desplazado, que el de un trabajador en la fábrica actual. Esta situación derivará en mayores costes para la empresa, que puede ser originado por el control.

Otro posible mecanismo muy utilizado por estas empresas a la hora de enfrentar el problema de agencia son los incentivos. En muchas ocasiones los trabajadores no valoran tanto la cantidad de la compensación, sino la forma en la que esta está estructurada, con el propósito de que les motive y ayude a mejorar su formación, experiencia y calidad de vida.

En el estudio de caso hemos analizado el perfil medio del expatriado español es un varón, entre 30 y 35 años, casado y universitario. Durante la asignación viajará solo o acompañado de su cónyuge y durará entre dos y tres años. Ciertamente es que el número de mujeres sigue aumentando, aunque permanecen en minoría; la mayoría de ellas lo rechazan ya que consideran los aspectos familiares como una fuente de problemas.

Los trabajadores que disponen de experiencia se encuentran en una franja de edad por encima de los 30. En esta edad muchos de ellos ya tienen cargas familiares que atender y es por esta razón muchos trabajadores deciden rechazarlas. Sin embargo, los trabajadores que no disponen de cargas familiares no disponen de la suficiente experiencia para ocupar estos puestos en las filiales extranjeras; es por esto por lo que creemos que lo que se necesita es mayor apoyo a los jóvenes, que están formados para ocupar este tipo de puestos, pero que no disponen de una amplia experiencia profesional.

La empresa juguetera analizada dispone de una estructura jerárquica muy delimitada, factor que nos ha favorecido a la hora de analizar la estructura salarial tanto de la planta localizada en España como en China. Todos los trabajadores negocian con la empresa dicha estructura salarial, formada por un salario fijo y un salario variable que consideramos como incentivo.

Creo realmente que una de las formas más efectivas para controlar la relación de agencia y que no surjan problemas es redactar un buen contrato, como afirma Salas (1987). Ya que si consideramos todos los factores que afectan a los trabajadores expatriados, tendremos una buena combinación para que empresa y trabajador resulten beneficiados.

Además, considero que las empresas ya no se tienen que preocupar tanto por el salario fijo remunerado. Ciertamente es que hace años el atractivo de las expatriaciones venía a “golpe de talonario”; mientras que hoy en día las empresas desarrollan importantes planes y políticas para estas asignaciones. No obstante, queda mucho camino por recorrer y se debe continuar trabajando en conseguir un mejor entorno para estos trabajadores. Además, la movilidad internacional actualmente no sólo se destina a altos puestos como directivos, sino que se requiere de una transferencia de conocimientos de un amplio rango de perfiles profesionales.

En el caso planteado, los incrementos salariales consecuencia de la expatriación resultan muy abultados en los niveles más altos, pero no es tanta la diferencia en los niveles más bajos. Las diferencias resultan proporcionales en todos los niveles (Directores, managers, técnicos y operarios/administrativos) y ascendentes desde el primer al tercer cuartil. Esto nos ha permitido tener un estudio más completo, dado que no disponíamos de los salarios de los niveles más altos.

En cuanto a cantidades más abultadas, nos referimos a que un técnico de rango alto puede llegar a cobrar casi un 445% más del salario que percibiría en España, los directores que ocupan el puesto más bajo dentro de esta categoría pueden llegar a recibir un incremento salarial de un 780%. Por ejemplo, este salario representaría un 11.24% del salario actual en España, aunque en esta decisión también se tiene que valorar si se consigue un equilibrio entre trabajo, renta y condiciones de vida. A esto se le suma las grandes diferencias existentes entre España y China, que hace más difícil tanto la aceptación por parte de los trabajadores, como la adaptación en caso de producirse el desplazamiento.

Entre las propuestas planteadas para hacer frente a la negativa ante el desplazamiento y para compensar el alto coste de vida, la diferencia cultural, la dificultad del transporte, la contaminación o la falta de libertad consecuencia de la censura, hemos propuesto soluciones para Directores y Managers (Grupo1), tales como

por ejemplo el incremento salarial, beneficios económicos no monetarios tales como seguro médico, gastos de vivienda y transporte, formación cultural y en idiomas, entre otros. También hemos propuesto dietas o incrementos según los resultados obtenidos en el país de destino. Creemos que estas soluciones le permitirían al trabajador disfrutar de una estancia más cómoda y agradable.

Y para terminar, las ideas planteadas para el grupo 2, formado por técnicos y operarios/administrativos, son las siguientes: además de las planteadas para el anterior grupo, como mejoras en el salario, dietas e incentivos, se creen planes de repatriación y de ascenso en la organización antes del desplazamiento; dado que muchos trabajadores no retornan en las mismas condiciones, ni siendo valorados, aspecto que consideramos que es negativo tanto para la empresa, como para el trabajador, ya que puede ser un gran motivo para abandonar la compañía e irse a la competencia.

5. BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA, A.M (2018) *El problema de la agencia en la dirección de empresas*. Desarrollo organizacional; Investigación y consultoría organizacional. Recuperado de: <http://anamariaaguilera.com/el-problema-de-agencia/> (Fecha de visita: 10 de agosto de 2018)

ALBEIRO, G. (1999) *Teoría de la agencia y sus aplicaciones*. National University Of Colombia, Sede Manizales. Colombia.

ALBEIRO, G. (2001) *Aportes a la economía de la empresa*. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Colombia. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/358472720/9589322670-Parte1> (Fecha de visita: 5 de Septiembre de 2018)

ALCHIAN, A. y H. DEMSETZ (1972) *Producción, information cost and economic organization*. American Economic Review (Página 777-795). Traducción al castellano de 1994: *Producción, costes de información y organización económica*. Putterman Editores. (Página 141-170)

ARRUÑADA, B. (1970) *Economía de la empresa. Un enfoque contractual*. Editorial Ariel. Barcelona, España.

AZINOVIC, J. (2016) *Los mejores y peores destinos para expatriados*. Listas Forbes. Recuperado de: <http://forbes.es/listas/9320/los-mejores-y-peores-destinos-para-expatriados/> (Fecha de visita: 1 de Septiembre de 2018)

BAU, A. et al. (1985) *Salesforce compensations plans: an agency theoretic framework*. Marketing Science. N°4. (Página 267 – 291)

BERGEN, M. et al. (1992) *Agency relationships in marketing: a review of implications and applications*. Journal of Marketing. V 56 (3).

BLANCH, J.M. (Coord.) et al. (2003) *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Editorial UOC. Barcelona, España.

BREALEY, R.A. (2015) *Principios de finanzas corporativas* (11ª Edición). Mc Graw Hill Education. *

CHAMBERLAIN, K. y d. BORBÓN (2007) *Teoría de la agencia y su aplicación en empresas familiares*. Universidad tecnológica de Santiago (UTESA). Santiago de los Caballeros, República Dominicana. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/teoria-agencia-aplicacion-empresas-familiares-republica-dominicana/> (Fecha de visita: 15 de Octubre de 2018)

CIGNA Y EL CONSEJO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (NFTC) (2016) *Informe Global mobility trends survey 2015*. Madrid, España.

CUERVO, A. (2008) *Introducción a la administración de empresas* (6ª Edición) Editorial Aranzadi, S.A. Pamplona, España.

DASÍ, S. y J.F. MARTÍNEZ (2011) *Teorías de crecimiento de la empresa*. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica. ICE; N° 858. España. (Página 133-142)

DASÍ, S. y J.F. MARTÍNEZ (2011) *Teorías del crecimiento de la empresa*. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica ICE, N° 858. Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras. Universitat de Valencia. Valencia, España.

DÍEZ, P. (2013) *¿Es China realmente el mejor país para un expatriado? A pesar de la contaminación y los escándalos alimentarios, los extranjeros eligen China para trabajar por sus mejores salarios*. ABC Internacional. ABC. Recuperado de: <https://www.abc.es/internacional/20131105/abci-china-realmente-mejor-pais-201311050754.html> (Fecha de visita: 10 de Septiembre de 2018)

DÍEZ, P. (2013) *Vivir en China*. Tras un biombo chino. ABC. Recuperado de: <http://abcblogs.abc.es/trasunbiombochino/2013/11/08/vivir-en-china/> (Fecha de visita: 10 de Septiembre de 2018)

DONDALSON, L. y J.H. DAVIS (1991) *Steward Theory or agency theory: CEO Governance and shareholder*. Australian Journal of Management, 16, 49.

EXPATISTAN (2018) *Cost of living in Beijing, China compared to Valencia, Spain*. International Cost of Living Index. Recuperado de: <https://www.expatistan.com/cost-of-living/comparison/valencia-spain/beijing?> (Fecha de visita: 10 de Septiembre de 2018)

EXPORT ENTREPRISES SA (2018) *China: Vivir*. Trade Portal. International Trade Service Providers. Portal Trade Santander. Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/china/expatriarse#haut> (Fecha de visita: 10 de Septiembre de 2018)

FAMA, E. (1980) *Agency problems and the theory of the firm*. Journal of Political Economy. (Página 288-307)

GARCÍA, S. (2005) **Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas**. IESE Business School, Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Universidad de Navarra.

GITMAN, L.J. (2003) *Principios de administración financiera* (10ª Edición) Pearson Education. Naucalpan de Juárez, México.

GITMAN, L.J. y C.J. ZUTTER (2012) *Principios de administración financiera* (12ª Edición) Pearson Educación. México (Página 19-23)

GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, S. (2005). Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: Visión de las empresas y de las personas. IESE Business School, Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia.

GÓMEZ, S. y M. ÁLVAREZ (2013) *Políticas de expatriación en el contexto económico actual*. Visión de las empresas. IESE Business School. Pamplona, España.

GORBANEFF, Y. (2001) *Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo*. INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales. N° 18, Julio – Diciembre de 2001. (Página 37-46)

HSBC (2018) *Expat Experience, Informe global de 2018 de Expat Explorer*. HSBC Expat. HSBC Bank. Jersey.

IBORRA, M. et al. (2014) *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (2ª Edición). Ediciones Paraninfo. Madrid, España. 8Página 53).

JESSEN, M.C. y W.H. MECKLING (1976) *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and capital structure*. Journal of Financial Economics.

JESSEN, M.C. y W.H. MECKLING (1992) *Specific and General Knowledge and Organization Structure, in contract economics*. Lars Werin and Hans Wijkander, editors. Oxford, UK.

LEUNG, K. et al. (2014) *Compensation disparity between locals and expatriates in China a: multilevel analysis of the influence of norms*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Management International Review.

LINTNER, A. (2018) *Comparar España a China*. IF It Were My Home. Royal Oak Interactive, Inc. Recuperado de: <http://www.ifitweremyhome.com/compare/ES/CN> (Fecha de visita: 10 de Septiembre de 2018)

LOZANO, M.B. et al. (2004) *El conflicto accionista – directivo: problemas y propuestas de solución*. ICE; N° 813. España. (Página 225-245)

MACKENZIE, T. et al. (2014) *Factores que explican la relación principal-agente en seis empresas de la ciudad de Manizales*. *Equidad & Desarrollo*. ISSN 1692-7311 N°22 (Página 137-163)

MASCAREÑAS, J. (2007) *Contratos Financieros Principal – Agente*. Monografías de Juan Mascareñas sobre Finanzas Corporativas. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (2017) *Anuario de estadísticas culturales 2017*. Catálogo de publicaciones del gobierno. Subdirección General de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. España. Recuperado de: www.mecd.gob.es (Fecha de visita: 28 de Septiembre de 2018)

Organización Internacional del Trabajo (2017) *Informe mundial sobre salarios 2016/2017: la desigualdad salarial en el lugar de trabajo*. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra, Suiza.

Organización Internacional del Trabajo (2017) *Resumen ejecutivo, Informe mundial sobre salarios 2016/2017. La desigualdad en el lugar de trabajo*. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra, Suiza.

PONS, O. (2016) *Tesis doctoral: La gestión de los recursos humanos del personal expatriado. El caso de los expatriados de las filiales de empresas chinas en España*. Qiaoshan Xue. Universidad Politécnica de Catalunya. BarcelonaTech. Barcelona, España.

PUERTAS, O. y C. BARGALLÓ (2017) *La fiscalidad de la expatriación y de los desplazamientos puntuales a China*. Cuatrecasas. Shanghai, China.

REALEY, R.A. et al. (2015) *Principios de las finanzas corporativas*. (11ª Edición) Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. México (Página 287 – 304)

RODRÍGUEZ DE RIVERA, J. (1999) *Teoría de la agencia*. Recuperado de: <http://www.geocities.ws/leandrojpachec/hwct/T3/archivos/teoria.html> (Fecha de visita: 20 de Agosto de 2018)

RODRÍGUEZ, J.A. y E. VALLELADO (1994) *Problemas de agencia y endeudamiento en la empresa española*. *Anuales Estudios Económicos y Empresariales*, Universidad de Valladolid. N° 9. (Páginas 9-35)

SALAS, F.V. (1987) *Economía de la empresa: decisiones y organización*. Editorial Ariel. Barcelona, España.

SANCHEZ, A. et al. (2017) *Análisis salarial 2017*. Boyden Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.boyden.com/media/analisis-salarial-2017-2244927/analisis-salarial-2017.pdf> (Fecha de visita: 5 de Septiembre de 2018)

SEPÚLVEDA, A. (2014) *Creación de instrumento para medir problemas de agencia en las sociedades anónimas chilenas*. Universidad del BIO-BIO. Facultad de ciencias empresariales, departamento de gestión empresarial. Chillán, Chile.

SUÁREZ, A.S. (2014) *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa* (22ª Edición). Ediciones Pirámide. Madrid, España. (Página 483).

VENTOSO, L. (2016) *España, segundo país con más calidad de vida según la encuesta mundial HSBC*. ABC Sociedad. ABC. Recuperado de: https://www.abc.es/sociedad/abci-espana-segundo-pais-mas-calidad-vida-segun-encuesta-mudial-hsbc-201609211304_noticia.html (Fecha de visita: 7 de Octubre de 2018)

VERGES, J. (2000) *La situación (o problema) de la agencia y el control de la gestión. Capítulo 2: Teoría de la agencia y el control óptimo*. Control e incentivos en la gestión empresarial, supervisión de las diferentes unidades de una organización, indicadores para evaluar su eficiencia, y sistemas de incentivos para los directores. Facultad de ciencias económicas, departamento de economía de la empresa. Bellaterra (Barcelona), España. Recuperado de: http://webs2002.uab.es/jverges/CONT_PDF/1CONTROL.PDF (Fecha de visita: 7 de Octubre de 2018)

VERGÉS, J. (2002) *La situación (o problema) de la agencia y el control de la gestión*. Control e incentivos en la gestión empresarial. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.

WALTERS, R. (2018) *European Salary survey 2018*. Robert Walters. Recuperado de: www.robertwalters.com (Fecha de visita: 5 de Septiembre de 2018)

WHEELEN, T. y J.D. HUNGER (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Education. México. (Página 41).

ANEXOS:

ANEXO 1: Tabla completa del incremento porcentual del salario consecuencia de la expatriación.

INCREMENTOS PORCENTUALES DEL SALARIO										
		GENERAL MARKET								
		First Quartil			Median			Third Quartil		
		Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint
DIRECTORS I	13									
	12									
	11	715,1%	715,1%		848,5%					
	10	663,7%	663,7%	663,7%	727,0%	727,0%		789,6%		
MANAGERS I	9	563,9%	563,9%	563,9%	656,2%	656,2%	656,2%	734,5%	734,5%	
	8	484,5%	484,5%	484,5%	552,6%	552,6%	552,6%	605,0%	605,0%	605,0%
	7	394,5%	394,5%	394,5%	462,7%	462,7%	462,7%	523,6%	523,6%	523,6%
TECHNICIANS I	6	323,1%	323,1%	323,1%	381,9%	381,9%	381,9%	444,3%	444,3%	444,3%
	5	253,2%	253,2%	253,2%	295,1%	295,1%	295,1%	349,5%	349,5%	349,5%
	4	214,5%	214,5%	214,5%	247,8%	247,8%	247,8%	288,0%	288,0%	288,0%
	3	170,2%	170,2%	170,2%	199,8%	199,8%	199,8%	231,2%	231,2%	231,2%
OPERATORS / ADMINISTRATIVES	2	141,7%	141,7%	141,7%	164,2%	164,2%	164,2%	193,6%	193,6%	193,6%
	1	123,7%	123,7%	123,7%	140,4%	140,4%	140,4%	159,9%	159,9%	159,9%

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2: tabla del porcentaje que representa el salario español sobre el chino.

% QUE REPRESENTA EL SALARIO ESPAÑOL SOBRE EL CHINO											
			GENERAL MARKET								
			First Quartil			Median			Third Quartil		
		Level	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint	Minpoint	MidPoint	Maxpoint
DIRECTORS	DIRECTORS I	13									
		12									
		11	12,2681858	12,2681858		10,5426605					
	DIRECTORS II	10	13,0938218	13,0938218	13,0938218	12,0920845	12,0920845		11,2407687		
MANAGERS	MANAGERS I	9	15,0631001	15,0631001	15,0631001	13,2240912	13,2240912	13,2240912	11,9833704	11,9833704	
		8	17,109667	17,109667	17,109667	15,3233015	15,3233015	15,3233015	14,1852076	14,1852076	14,1852076
	MANAGERS II	7	20,2224895	20,2224895	20,2224895	17,7722358	17,7722358	17,7722358	16,0349946	16,0349946	16,0349946
TECHNICIANS	TECHNICIANS I	6	23,6325454	23,6325454	23,6325454	20,7510693	20,7510693	20,7510693	18,371533	18,371533	18,371533
		5	28,3091765	28,3091765	28,3091765	25,3070482	25,3070482	25,3070482	22,2483437	22,2483437	22,2483437
	TECHNICIANS II	4	31,8008062	31,8008062	31,8008062	28,7520353	28,7520353	28,7520353	25,7736924	25,7736924	25,7736924
		3	37,0131303	37,0131303	37,0131303	33,351488	33,351488	33,351488	30,1968374	30,1968374	30,1968374
OPERATORS / ADMINISTRATIVES	OPERATORS / ADMINISTRATIVES	2	41,3787602	41,3787602	41,3787602	37,8453991	37,8453991	37,8453991	34,0627797	34,0627797	34,0627797
		1	44,7047043	44,7047043	44,7047043	41,596501	41,596501	41,596501	38,4763172	38,4763172	38,4763172

Fuente: Elaboración propia.