

RESUMEN EJECUTIVO

Firmas multinacionales en México.

Un estudio sobre la estructura organizacional,
la innovación y las prácticas de empleo.

Jorge Carrillo

México, 2013





RESUMEN EJECUTIVO

Firmas Multinacionales en México:

Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación
y las prácticas de empleo

ISBN 978-607-479-105-1

Proyectos 55018 y 155210 – CONACYT | Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Introducción

1. Introducción

Este documento presenta información útil sobre las empresas multinacionales localizadas en México a partir de un estudio interinstitucional e internacional cuya duración fue de tres años (2008-2010). Una de sus principales particularidades es que por primera vez en México se hizo una encuesta a firmas multinacionales y no a las empresas, plantas o unidades que éstas tienen. Es decir, la unidad de análisis es diferente y en este sentido, más comprensiva. Otra característica única es que se utiliza la misma plataforma metodológica en nueve países. Aquí se presenta el caso de México.

Objetivo general

El objetivo principal fue conocer el desempeño de las multinacionales extranjeras y mexicanas establecidas en México en términos de innovación, prácticas de empleo y *outsourcing*. Para ello se realizó una encuesta representativa de 922 empresas multinacionales que conformaron el marco muestral que utilizamos.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación de las operaciones mexicanas de empresas multinacionales (extranjeras y nacionales) dentro de sus cadenas de valor global?
- ¿Cuál es el nivel de difusión de la investigación y desarrollo, y de la innovación organizacional en las empresas multinacionales?
- ¿Cuál es la mezcla de bienes y servicios que tienen las empresas multinacionales?
- ¿Cuáles son los trabajos generados, los empleos que se mantienen y aquellos que subcontratan las empresas multinacionales?
- ¿Cuáles son los modelos principales de prácticas en el empleo de las empresas multinacionales?

Por primera vez en México se hizo una encuesta a firmas multinacionales y no a las empresas, plantas o unidades que éstas tienen.

Se utilizó un marco muestral con 922 empresas multinacionales.

Participantes en la investigación

El equipo estuvo integrado por diez investigadores de cinco instituciones académicas (El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de México, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma de Baja California y la Universidad Autónoma Metropolitana), todos miembros del Sistema Nacional de Investigadores.

Este proyecto forma parte de un consorcio internacional llamado INTREPID (*Investigation of Transnationals Employment Practices: An International Database*) e integra a nueve equipos de investigación: Argentina, Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca/Suecia, España, Irlanda, México y Reino Unido. Todos los equipos compartimos la misma plataforma metodológica, esto es, la conformación de un marco muestral y la aplicación de una encuesta con directivos de recursos humanos de empresas multinacionales.

Los participantes en la encuesta aparecen al final de este documento.

Tijuana, Septiembre, 2013

Estado del arte

2. ESTADO DEL ARTE

Gran parte de la literatura sobre las empresas multinacionales (en adelante EMN) revela una interrelación compleja y dinámica con el desarrollo económico, político y social de los Estados Nación. Dicken (2011) y Sklair (2001) sostienen que las multinacionales son las instituciones que influyen más que ninguna otra en el proceso de globalización. No obstante, pese a la enorme importancia económica y social que representan las multinacionales, tanto extranjeras como domésticas, para el caso mexicano existen muy pocos estudios.

Las opiniones académicas sobre el desempeño de las multinacionales son controversiales. Mientras se encuentra hostilidad y resentimiento hacia las EMN en países donde la inversión extranjera directa es sustancial, por otra parte se habla de las bondades de atraer este tipo de inversión que se refleja en la creación de fuentes de empleo de baja y alta calificación, transferencia y aprendizaje tecnológico, formación de capacidades y creación de nuevas empresas, entre otros. Podemos decir que en la era del capitalismo moderno ninguna entidad económica, desde su conceptualización misma, ha generado tanta controversia como la empresa multinacional. Afortunadamente en el contexto actual el debate sobre las EMN ha mostrado signos más moderados y menos extremistas; esto se debe en parte a la madurez que van adquiriendo las teorías de la producción internacional, así como una mejor apreciación sobre la naturaleza y las ventajas de las EMN sustentada en la acumulación de experiencias de industrialización en países en desarrollo (Lall, 1990; Ernst, 2010) y muy especialmente en los ahora denominados BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

La conceptualización, caracterización, evolución y desempeño de las EMN son temas en sí mismos densos y complejos. Frecuentemente se usa con cierta equivalencia las denominaciones de empresas multinacionales, plurinacionales, supranacionales, transnacionales e internacionales (Colmenar Valdés, 1973; Rubio García, 1973). Recientemente encontramos nuevas denominaciones tales como empresas globales,

De acuerdo a expertos connotados como Dicken y Sklair las multinacionales son las instituciones que influyen más que ninguna otra en el proceso de globalización.

cosmopolitas, grandes unidades interterritoriales o sociedades globales (Jarillo y Echezarraga, 2001). Todas estas denominaciones tienen en común, que responden como sinónimos de empresas que tienen inversiones en uno o más países.

De acuerdo con Dunning (1971:17) “la empresa internacional tiene por objetivo actividades domésticas, aun cuando luego aparezca relacionada con el comercio internacional a través de exportaciones, en tanto que la empresa multinacional tiene por objeto actividades (productivas) realizadas directamente en varios países”. Para la Conferencia en Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD, 2012:3) las corporaciones transnacionales son:

“...empresas incorporadas o no incorporadas que comprende las empresas matriz y sus filiales extranjeras. Una empresa matriz se define como una empresa que controla los activos de otras entidades en países fuera de su país de origen, (generalmente por poseer una cierta participación accionaria de capital)... Una filial extranjera es una empresa incorporada o no incorporada en el cual un inversionista, quien es residente en otra economía, posee una participación lo que permite tener un interés duradero en la gerencia de esa empresa...” (UNCTAD, 2012:3).

Por su parte, una definición de EMN ampliamente utilizada y proveniente de una ONG es la siguiente:

“Una empresa (o grupo de empresas), constituida por una sociedad matriz de conformidad con la legislación de un país que, a partir de su sede o centro de decisión se implanta e implanta en el extranjero sus filiales mediante inversiones directas (fusión, privatización y adquisiciones), con una estrategia concebida a nivel mundial, encaminada a barrer todo obstáculo a la expansión y al libre movimiento...” (ONU, 2002).

Las definiciones de los organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), dejan por sentado que su finalidad no es proponer una definición de la empresa multinacional, aunque siguen en su búsqueda. En tanto, sí están orientando sus esfuerzos en la construcción y la promoción de un marco

Definimos como Multinacional (EMN) a una empresa con actividades en dos o más países y con un mínimo de 500 empleados a nivel global, y al menos 100 de ellos en México.

Este proyecto está asociado a la Red académica INTREPID. La encuesta se aplicó en 9 países de 3 continentes.

regulatorio internacional para sus operaciones. Este sentido amplio pero impreciso en las definiciones, nos llevó a tomar una definición operativa: definimos en la red INTREPID a las EMN como aquellas empresas que participan en por lo menos otro país aparte del país huésped, y que tengan por lo menos 500 empleados a nivel mundial, con un mínimo de 100 empleados en el país huésped. Con el criterio anterior, las EMN pueden ser tanto de origen extranjero como nacional, siempre y cuando cumplan con el requisito de tamaño de empleo y localización.

Metodología

3. METODOLOGÍA

Un rasgo distintivo de este estudio es que se utilizó por primera vez en México una definición más comprensiva del fenómeno de las multinacionales. La unidad de registro y análisis no fue la empresa, el establecimiento o la planta –como ha sido el caso en todos los estudios previos (Carrillo, 2012)– sino la corporación (que para efectos de simplificación en el lenguaje también llamaremos empresas o firmas). Como ejemplo teórico, una multinacional cuya actividad principal es la manufactura puede estar conformada de varias empresas, plantas productivas, empresas de servicios, centros técnicos y de un corporativo central y otros regionales. Mientras que una multinacional de servicios puede estar conformada por varias sucursales, empresas, una planta productiva y varios corporativos (regionales y centrales). O bien, también existe el caso extremo de que la empresa multinacional pueda estar representada y operar en México por otra empresa denominada como *shelter*, y realizar actividades muy simples de maquila. Es decir, existen diversos tipos de multinacionales en México. Para efectos de este proyecto, cada corporación multinacional contó como una unidad, independientemente de la simplicidad o complejidad de su estructura en el país, de su tamaño o de su presencia a lo largo del territorio mexicano.

La metodología del estudio se estructuró en ocho etapas. La primera de ellas fue la conformación de un censo de firmas multinacionales establecidas en México a partir de bases de datos públicas y privadas, directorios empresariales, y de la aplicación de una encuesta telefónica dirigida a todas las empresas que logramos identificar. La segunda constó de una larga verificación de los datos para asegurar la existencia de las firmas, es decir, que estuvieran activas y que cumplieran con los requisitos de la definición operativa que utilizamos para las empresas multinacionales y las variables que nos permitirían diseñar la muestra; esta tarea representó una extensa búsqueda en las páginas web de las empresas. La tercera fue la traducción y la adaptación del cuestionario diseñado por los equipos del Reino Unido y particularmente de Canadá a la realidad mexicana y el diseño de

Ejemplificando, se puede decir que una multinacional cuya actividad principal es la manufactura puede estar conformada de varias empresas, plantas productivas, empresas de servicios, centros técnicos y de un corporativo central y otros regionales.

nuevas preguntas. En la cuarta etapa se llevó a cabo una prueba piloto y la aplicación de más de 200 cuestionarios, cara-a-cara con Directivos de Recursos Humanos (el trabajo de campo fue realizado en medio de la más severa y reciente crisis 2008-2009). La quinta consistió en la limpieza y validación de datos con el fin de revisar inconsistencias e incluso solicitar nuevamente datos en las empresas. En la sexta se expandió la muestra al conjunto de la población. En la séptima se transformó la base de datos para estar homologada con la base internacional, la cual incluye a los nueve países de la red INTREPID. Y en la octava se llevó a cabo el diseño de ilustraciones que permitieron comunicar de mejor manera los hallazgos encontrados. El estudio inició en septiembre del 2007 y terminó en agosto del 2010. Actualmente se tiene una ampliación del proyecto (2012-2015) y se está trabajando en la elaboración de documentos comparativos internacionales y en estudios de caso a EMN.

3.1. Marco Muestral

Para la construcción del Marco Muestral (N=922) se consideraron todas las empresas multinacionales establecidas en México para lo cual se utilizaron diversas fuentes de información.

El marco muestral se realizó a partir de:

i. *Fuentes secundarias:* a) Empresariales: directorios de organismos y asociaciones como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) y el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (CNIME); También fueron de utilidad las bases de datos: “Las 500 empresas más importantes en México”, el directorio de la Industria Manufacturera Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) y Multinational Companies in Mexico, Bussiness Monitor International; b) Gubernamentales: se obtuvo la base de datos del Registro Nacional de Inversión Extranjera en México de la Secretaría de Economía, y c) Públicas: páginas Web de las empresas. Con esta revisión encontramos más de 2,600 nombres de firmas multinacionales establecidas en México.

Se trata de una encuesta representativa de 922 firmas multinacionales.

Para construir el universo de EMN se utilizaron bases de datos gubernamentales y privadas, anuarios, revistas, páginas web, y se realizó un censo telefónico.

ii. *Encuesta Telefónica:* A los más de 2,600 registros de empresas se les hicieron un total de 5,800 llamadas. Con este método se encontraron 923 casos válidos de empresas multinacionales. Los resultados de las llamadas que se muestran en el Cuadro 1 son reveladores del problema de información y de la dificultad de realizar este tipo de estudios.

Cuadro 1. Número de empresas. Resultados de la encuesta telefónica.

923	Entrevistas telefónicas realizadas
224	Correos enviados a petición del contacto: El motivo validar la veracidad de la investigación y por la seguridad
281	No proporcionan información: Aluden a políticas de confidencialidad y en su mayoría a la inseguridad prevaleciente en el país.
682	Registros fallidos: Números equivocados, inexistentes o suspendidos después de una búsqueda exhaustiva del teléfono y varias llamadas.
24	Empresas cerradas, fusionadas o vendidas
233	Se tiene el nombre de un contacto y no se localiza o no responde en RH
287	No contestan o entra buzón de grabadora
677	Registros duplicados
3321	Total de registros validados (30% OK; 48% fallido; 22% información duplicada)

Fuente: Encuesta telefónica 2008. Proyecto Colef-Conacyt 55018 “Firmas multinacionales en México: Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación y las prácticas de empleo”. Tijuana.

iii. *Búsqueda en internet:* se revisaron las páginas web de las firmas. Con base en esta revisión, y con la información previa, se encontraron 1,746 firmas multinacionales de las cuales se logró obtener el empleo en México para sólo 1,300 empresas; pero sólo para 922 firmas se obtuvo la información del i. empleo mundial, ii. el empleo en México, iii. el país de origen, iv. el sector de actividad y v. el lugar donde se localiza el corporativo en México. Estas cinco variables definidas desde el inicio del estudio como imprescindibles para la conformación del marco muestral, nos permitieron delimitar el marco final.

Finalmente, de la revisión de las bases de datos (públicas, privadas y de las generadas por este proyecto), tanto a nivel nacional como internacional, se llegó a un marco muestral de 922 empresas que cumplieron con el requisito de la definición utilizada en este estudio. Para efectos de este proyecto se consideran como **Corporaciones Multinacionales** (EMN) extranjeras aquellas empresas que operan en al menos dos países y que tienen al menos

500 empleos a nivel mundial, con un mínimo de 100 empleados en México. Y como Multinacionales mexicanas aquellas empresas que operan en éste y en otro país al menos, y que cuentan con 500 empleos a nivel mundial al menos, y un mínimo de 100 empleados en México.

3.2. Validez de la encuesta

Para validar los datos de la encuesta se tomaron como referencia:

- La información sobre la inversión extranjera directa de la Secretaría de Economía
- La información del listado de las 500 empresas más grandes de la revista Expansión
- El censo de empresas multinacionales generado en este proyecto
- Nuestra propia encuesta (buscando consistencia para distintas variables)

3.3. Encuesta

El objetivo de la encuesta fue analizar el impacto de las prácticas de empleo, los procesos de innovación y la participación en la cadena global de valor de las Corporaciones Multinacionales tanto extranjeras como nacionales en México. Se aplicaron más de 200 cuestionarios y resultaron válidos 171. Este número representa la muestra obtenida.

La encuesta se estructuró en nueve secciones. La primera se refiere al perfil de la compañía a nivel mundial y en México. La segunda versa sobre la estructura y funcionamiento de los recursos humanos. La tercera trata sobre los sueldos, salarios y administración del desempeño. En la cuarta sección se preguntó sobre la capacitación, el desarrollo y el aprendizaje organizacional. En la quinta se revisa la participación del empleado y la comunicación. En la sexta se preguntó sobre la representación de empleados sindicalizados y no sindicalizados. En la séptima sección se revisa la administración de recursos humanos en el contexto mundial. En la octava se discuten las operaciones mexicanas en la cadena de

Esta encuesta es útil para conocer las prácticas en el empleo, las relaciones laborales, los procesos de innovación y su rol en la cadena global.

valor global. Y finalmente, en la última sección, se pregunta sobre el perfil del entrevistado. El cuestionario consta de 101 preguntas y 294 variables, su aplicación llevó de una hora a tres horas, en algunos casos se tuvo que regresar a la empresa para finalizar el mismo.

La encuesta fue aplicada cara-a-cara al Directivo de Recursos Humanos de cada una de las firmas, en la mayoría de los casos. El levantamiento se llevó a cabo a finales del 2008 y durante todo el 2009. Es importante destacar que se trató de un periodo especialmente difícil, por la severa crisis económica que afectó precisamente los meses en que estuvimos en trabajo de campo, por la gran inseguridad pública en muchas zonas del país, especialmente en el norte de México y, en menor medida, por la influenza A (H1N1).

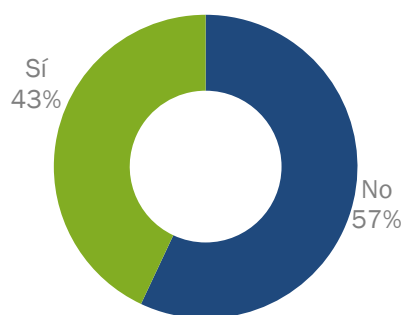
Principales resultados

4. PRINCIPALES RESULTADOS

4.1. Perfil del Entrevistado

Debido a la relevancia de las respuestas que se pretendían obtener de la empresa encuestada, era prioritario recibir la información de primera mano, de tal manera que se solicitó el apoyo del más alto directivo en Recursos Humanos (Gráfica 1).

Gráfica 1. ¿Posee el entrevistado el cargo superior más importante de Recursos Humanos en las Operaciones Mexicanas de la Multinacional? (%)



Fuente: Colef (2013), Encuesta a Corporaciones Multinacionales 2008-2009. Proyecto Colef-Conacyt 55018 "Firmas multinacionales en México: Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación y las prácticas de empleo". Tijuana.

El 43 por ciento de los entrevistados tenía el cargo superior más importante de recursos humanos en la firma. Desafortunadamente en varios casos no fue posible conseguirlo por situaciones variadas y todas ellas particulares a cada empresa. Aun así, las respuestas a la encuesta que no las dieron los más altos directivos de Recursos Humanos, fueron vertidas por directivos de otras áreas o de nivel medio pero que conocían y manejaban con mucho conocimiento los temas de la encuesta.

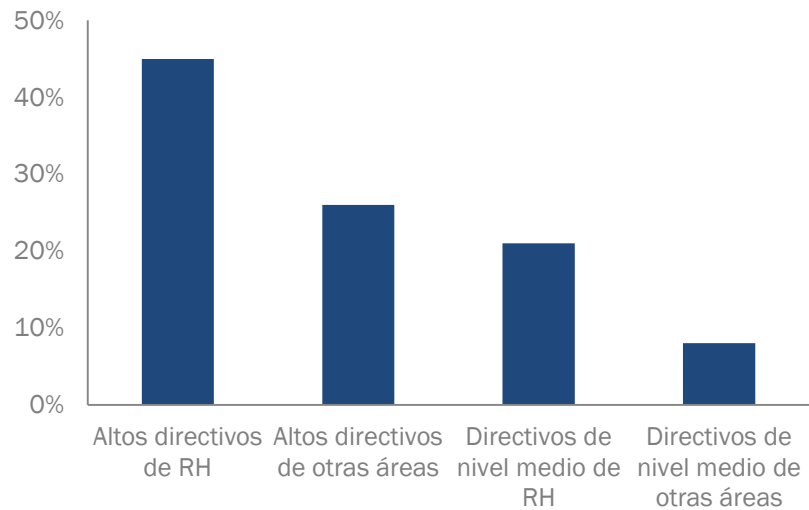
Los entrevistados fueron gerentes y directivos.

Casi la mitad de los entrevistados tenía el cargo más importante en el área de Recursos Humanos de la EMN en México.

Las Gráficas 2 y 3 muestran los niveles de puesto y antigüedad del entrevistado en las Operaciones Mexicanas de las firmas multinacionales, que en promedio fue de siete años.



Gráfica 2. Empresas Multinacionales en México.
Nivel del cargo del entrevistado (%)

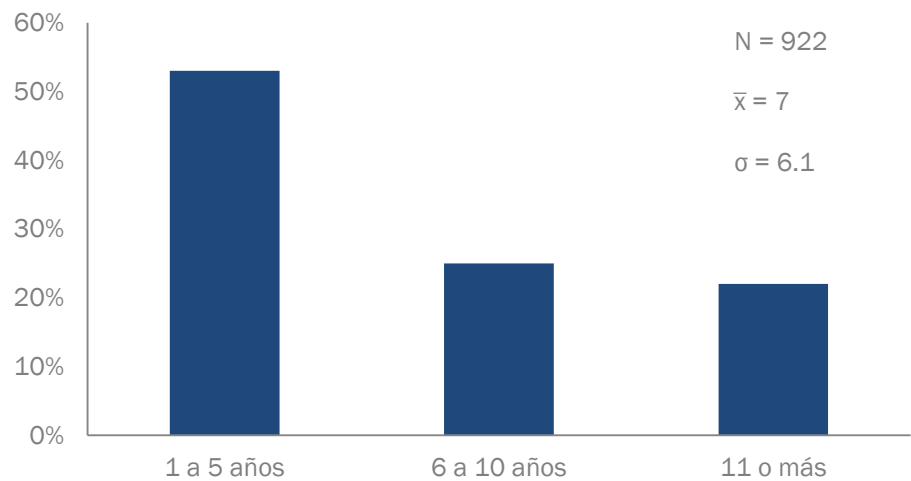


Fuente: Misma Gráfica 1.

El rango de antigüedad en la EMN con mayor número de entrevistados fue 1 a 5 años.

La antigüedad promedio de los directivos fue de 7 años.

Gráfica 3. Antigüedad del entrevistado en las Operaciones Mexicanas de la Multinacional

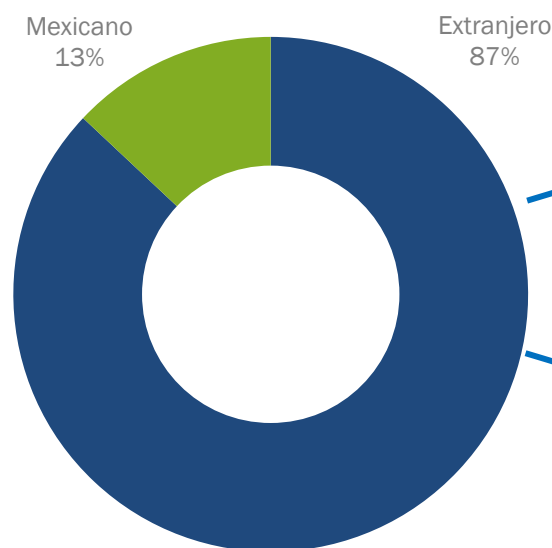


Fuente: Misma Gráfica 1.

4.2. Perfil de la empresa

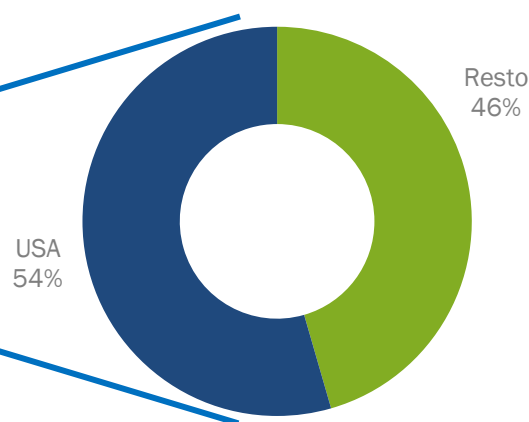
Con base en el total de la población (N=922) resultó que el 87 por ciento de las firmas fueron extranjeras y el 13 por ciento restante mexicanas, siendo Estados Unidos el principal inversor en México (Gráficas 4 y 5).

Gráfica 4. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según origen del capital, 2009



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 5. Porcentaje de empresas multinacionales de capital extranjero



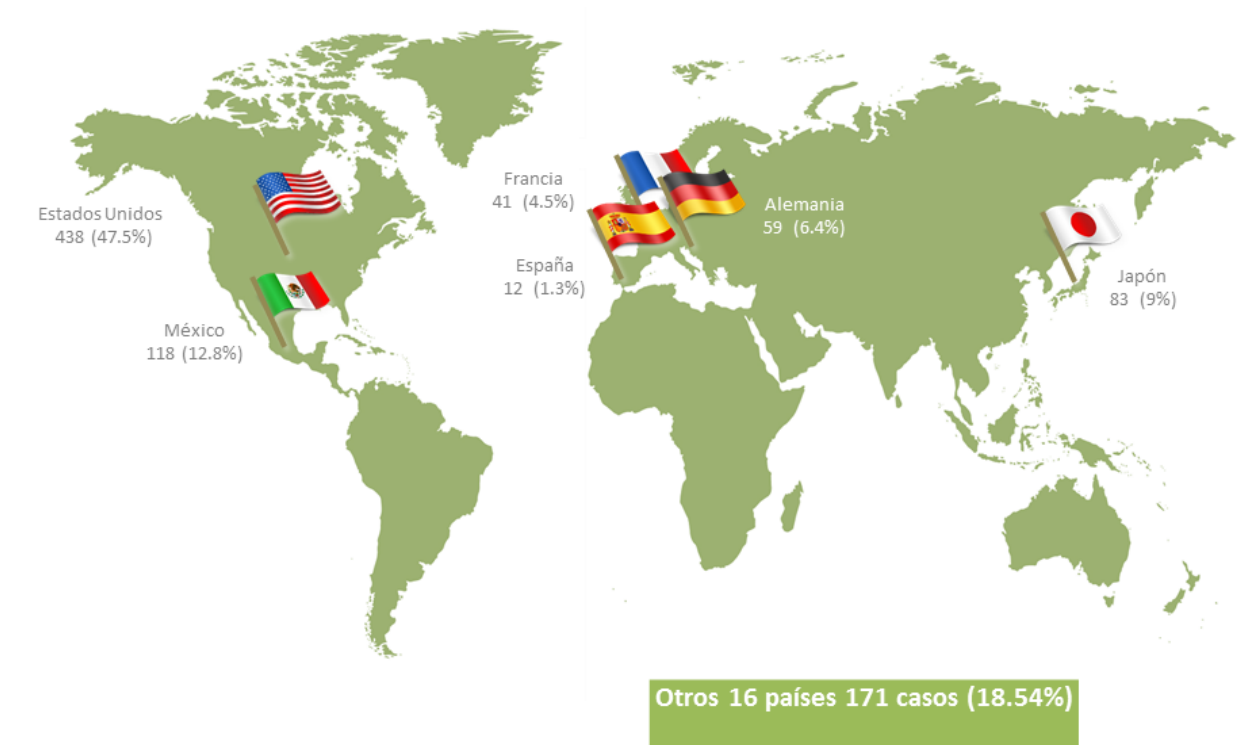
El 87 por ciento de las EMN son extranjeras y el restante nacionales.

En primer lugar están las empresas de origen americano con 47% y compartiendo el segundo lugar las de origen mexicano y japonés con 13%, respectivamente.

Aun cuando están representados 22 países, Estados Unidos, como sería de esperarse, es el que concentra el mayor porcentaje de las firmas (47.5%, y el 54% de la extranjeras) (Mapa 1). Llama la atención que México tenga el segundo lugar con 12.8%, seguido de Japón con el 9%.

Estados Unidos, como sería de esperarse, es el país que concentra el mayor porcentaje de las firmas (47.5% del total, y el 54% de la extranjeras).

Mapa 1. Multinacionales en México según país de origen (N=922)



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 6. Actividad principal de las Multinacionales en México, 2009 (porcentajes)



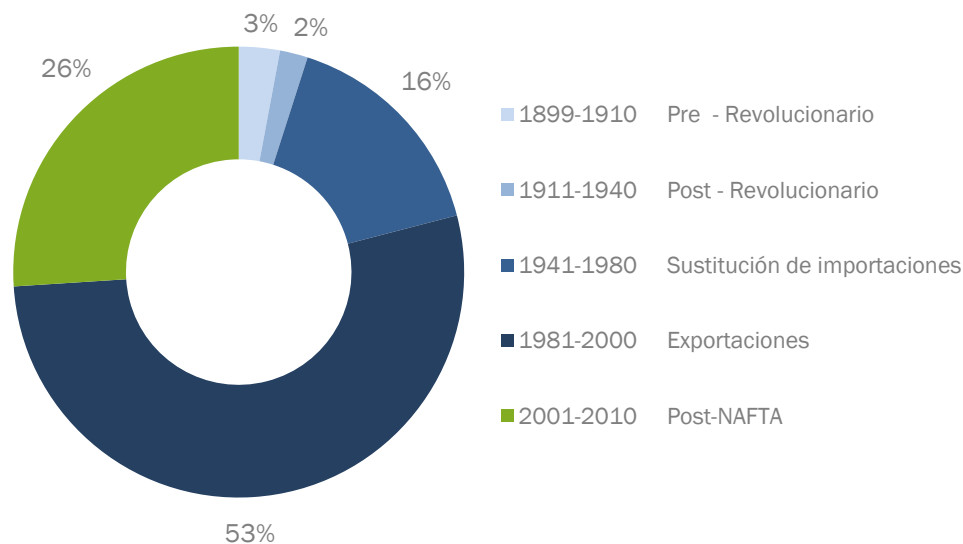
Fuente: Misma Gráfica 1.

Las empresas realizan actividades principalmente del sector manufacturero (625 empresas) y en menor medida del sector servicios (297) (Gráfica 6).

Hay EMN operando en México con más de 100 años de haberse establecido.

En promedio las EMN tienen casi un cuarto de siglo en el país.

Gráfica 7. Empresas Multinacionales en México. Año de inicio de operaciones (porcentajes)



Fuente: Misma Gráfica 1.

Por su parte la Gráfica 7 muestra los periodos en los cuales iniciaron operaciones las EMN en México. En promedio se establecieron hace 22 años, aunque hay una importante variedad. La mayoría se establecieron a partir de la década del ochenta, en particular en los años 80s y 90s.

A partir de 1981 llegó el 79% de las firmas identificadas.

La mayor parte de las EMN asentadas en el país se encuentran en la Ciudad de México (215 empresas), Baja California (126) y los estados de Jalisco, México y Guanajuato donde fluctúan entre 91 y 99 empresas asentadas en cada localidad (Mapa 2). Es importante recalcar que se trata de la localización de los corporativos de la firma o de la representación más importante de la EMN en México.

De acuerdo a la encuesta los corporativos de las EMN se localizan principalmente en la Ciudad de México, en segundo lugar en Baja California y en tercer lugar en Jalisco.

Mapa 2. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México por entidad federativa, 2009

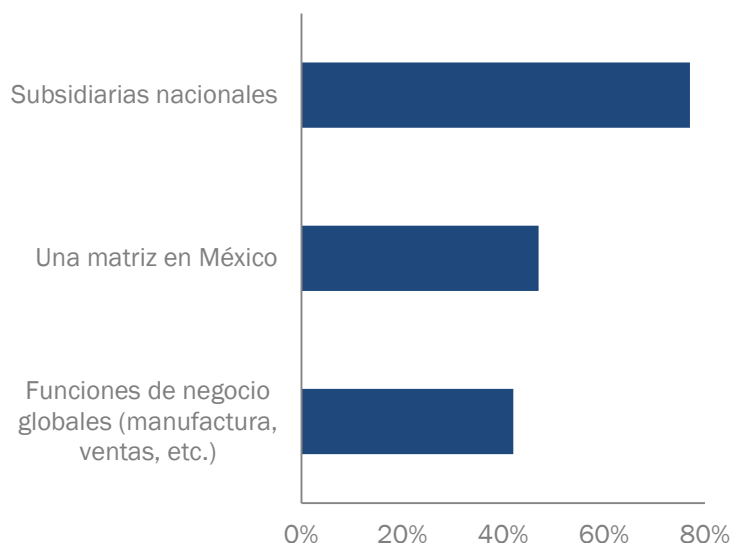


Fuente: Misma Gráfica 1.

La Gráfica 8 muestra el porcentaje de empresas multinacionales asentadas en México que cuentan con subsidiarias en el país (77%), con matriz en México (47%) y con funciones de negocio globales (42%).

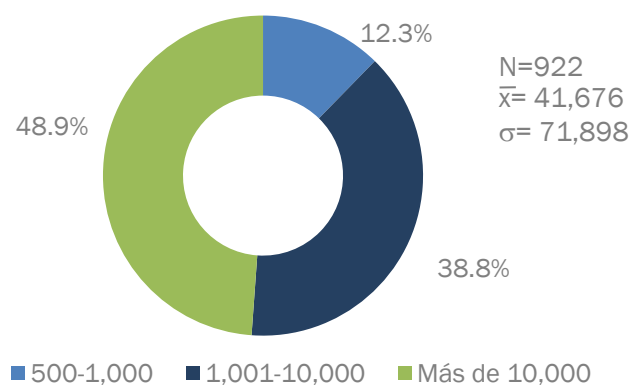


Gráfica 8. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México que cuenta con:



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 9. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México, según volumen de empleo mundial 2009.



Fuente: Misma Gráfica 1.

El volumen de empleo mundial y la distribución de éste, se muestran en las Gráficas 9 y 10. Las empresas cuentan con grandes volúmenes de empleo internacionalmente.

Sin duda hay una gran dispersión en esta variable como se puede observar en la Gráfica 9.

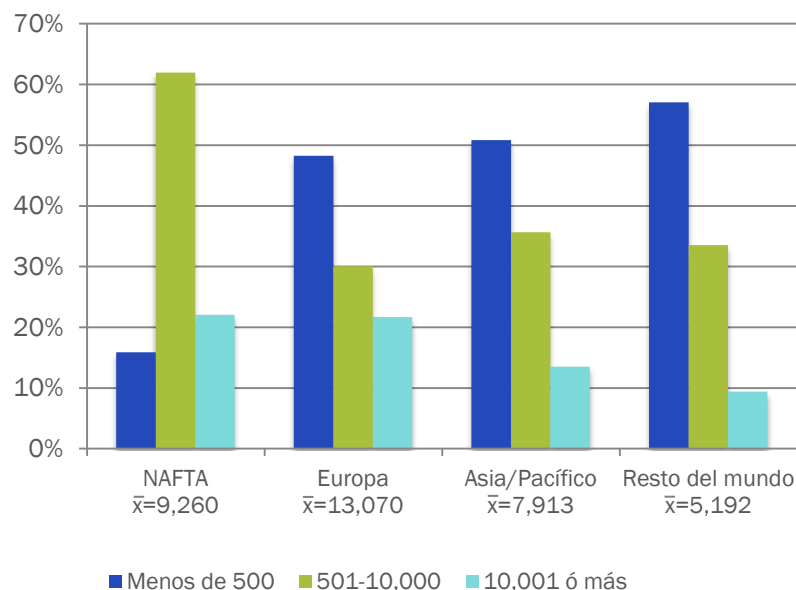
De acuerdo a la distribución del empleo en las distintas regiones del mundo, Europa es la que concentra la mayoría (con promedio de 13,070 personas por firma), seguida de la región del TLCAN (con 9,260) y del Asia Pacifico (con 7,913 ocupados).

Las EMN son intensivas en la generación de empleos.

La mitad de las empresas emplea cada una a más de 10,000 personas en México, aunque se identifican también EMN pequeñas.

En promedio cada firma tiene 3,000 empleados, y más de la mitad de ellos labora en el Grupo Ocupacional más Grande de la empresa.

Gráfica 10. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según volumen de empleo mundial y ubicación geográfica, 2009



Fuente: Misma Gráfica 1.

El promedio de empleo para cada EMN fue de 41,676 personas ocupadas en el nivel mundial, y la ocupación total alcanzó a 38'425,106 empleados.

Las EMN de gran tamaño en el nivel mundial (con más de 10,000 empleos) fueron la mayoría (49%) y aunque las multinacionales de tamaño pequeño (500 y 1,000 empleos a nivel mundial), sólo representaron 12 por ciento de la población, conviene resaltar su participación.

A nivel mundial, emplean en promedio más de 43,000 personas cada una.

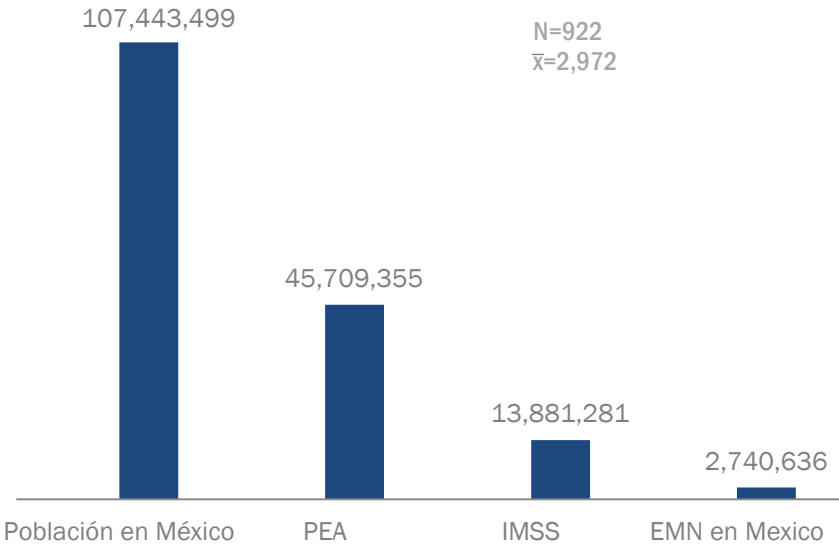
Las EMN en términos de generación de empleo en México representan el 6% de ocupación de la PEA y el 20% de los asegurados al IMSS.

El empleo que generan las multinacionales en México resultó muy importante. La pregunta se refiere al año 2009. Tomando en cuenta que la población económicamente activa (PEA) en ese año fue de 45'709,355 personas (el 43% de la población total), y que los asegurados al IMSS alcanzaron los 13'881,281 (el 30% de la PEA), resulta que las EMN en México representaron el seis por ciento de la PEA y el veinte por ciento del IMSS.

La distribución de la muestra de EMN en México según tamaño pequeña, mediana y grande fue la siguiente: 46 por ciento pequeñas (hasta 500 empleos), 19 por ciento medianas (501 a 1,000) y 35 por ciento grandes (más de 1,000).

El promedio para toda la población fue de 2,972 personas ocupadas por firma multinacional (Gráfica 11).

Gráfica 11. Empleo en México (2009)



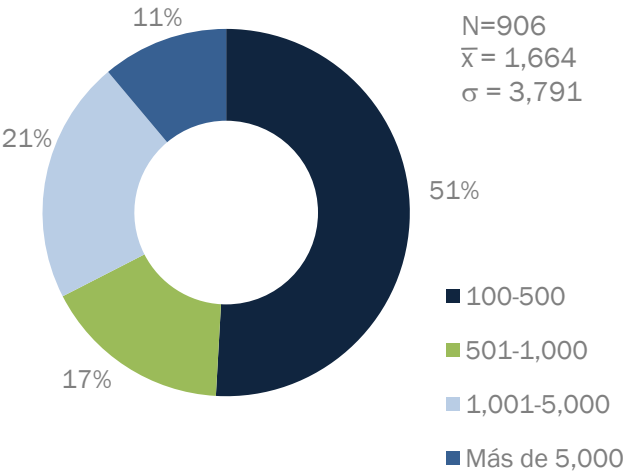
Fuente: Misma Gráfica 1.

La distribución de la muestra de EMN según tamaño fue la siguiente: 427 pequeñas, 170 medianas y 325 grandes empresas.

En promedio cada EMN emplea 2,972 personas.

Gráfica 12. Porcentaje de Empresas

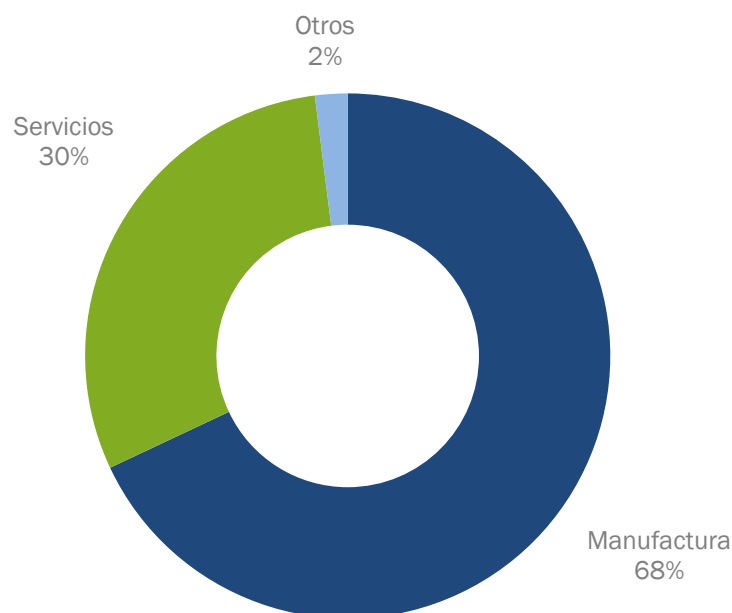
Multinacionales en México según el número de empleados que tiene el grupo Ocupacional más Grande.



Fuente: Misma Gráfica 1.

En la encuesta se hicieron varias preguntas sobre lo que denominamos el Grupo Ocupacional más Grande (GOG). En relación al número de empleados que pertenecen al departamento o área que cubre al mayor número de empleados no administrativos en las Operaciones Mexicanas (GOG) tenemos que en promedio este departamento o área cuenta con 1,664 ocupados en promedio, con una dispersión de 3,791 personas (Gráfica 12).

Gráfica 13. Actividad que realiza el Grupo Ocupacional mas Grande en las Empresas Multinacionales en México, 2009 (porcentajes)



Fuente: Misma Gráfica 1.

No obstante la mayoría de los departamentos o áreas (51%) contaron con una ocupación menor a 500 empleados. La gran mayoría de estos departamentos o áreas se dedican a la manufactura (68%), 30 por ciento a los servicios y 2 por ciento a otros (Gráfica 13).

Esta distribución es consistente con la principal actividad de las multinacionales en México (Véase Gráfica 6).

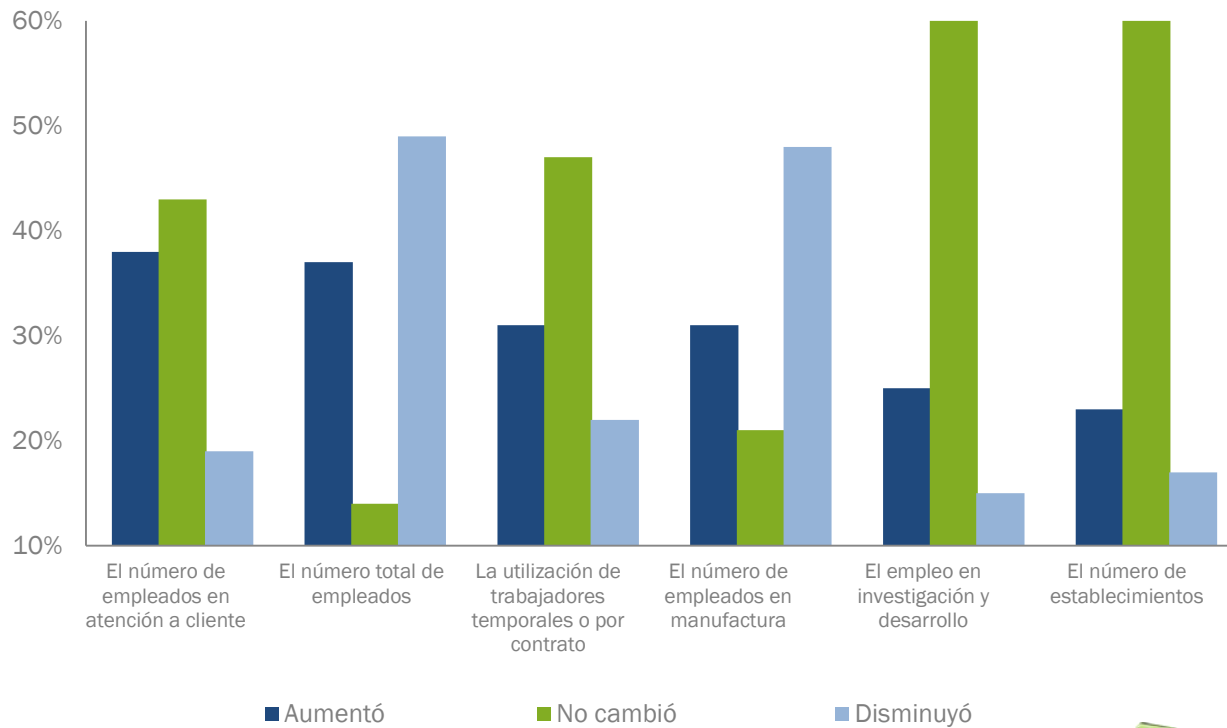
Las empresas multinacionales en México son muy dinámicas, pero la situación es muy variada según el indicador que se revise. Indicadores relevantes son el cambio en el empleo, la subcontratación y el número de establecimientos.

La Gráfica 14 muestra el comportamiento que tuvieron en los últimos tres años previos a la encuesta. En particular los indicadores de empleo son los que más cambiaron. El número de empleados en atención al cliente (38%), el total de ocupados (37%) y los empleados en manufactura (31%) aumentaron. Incluso un 25 por ciento de empresas mencionó que aumentó el número de personas dedicadas a la investigación y desarrollo. Sin embargo, el empleo total y en manufactura disminuyó; la gran mayoría de los entrevistados consideró que no cambió el empleo en I+D. Recordemos que la encuesta fue realizada a mediados del 2008 y en el 2009, es decir, en medio de una de las más serias crisis económicas en la época actual.

Las empresas multinacionales en México son muy dinámicas, pero la situación es muy variada según el indicador que se revise.

Indicadores relevantes son el cambio en el empleo, la subcontratación y el número de establecimientos

Gráfica 14. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México, 2009. En los últimos 3 años ¿cómo cambiaron los siguientes indicadores?



Fuente: Misma Gráfica 1.



Antes de las crisis de 2009, aproximadamente una tercera parte de las EMN habían experimentado un importante crecimiento en el empleo total, en sus departamentos de atención al cliente, en la manufactura e incluso en el I+D.

4.3. Administración del desempeño

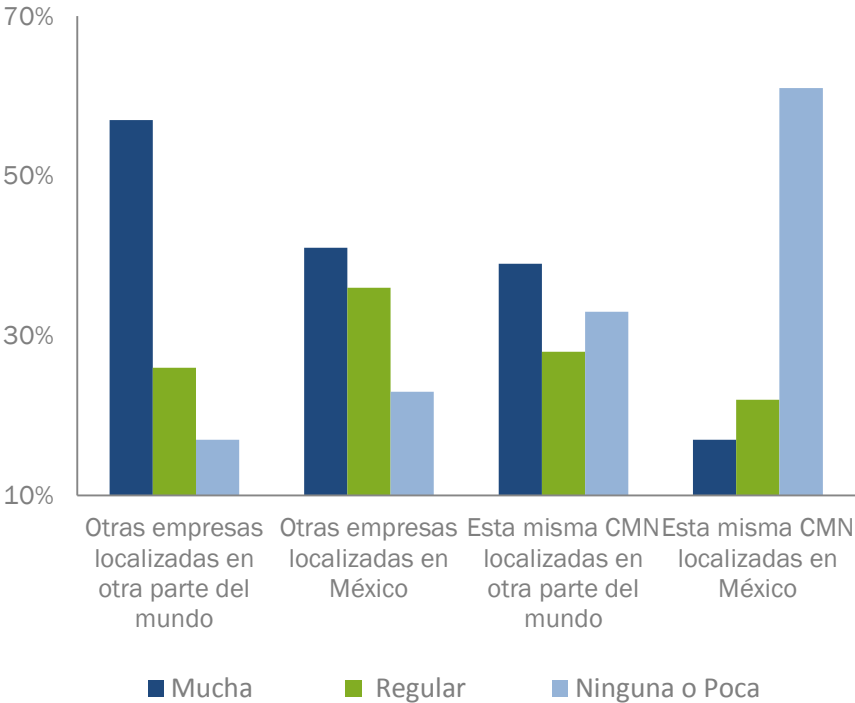
Los planes de retribución basados en el desempeño o planes de incentivos son todos aquellos sistemas de recompensa que se les otorga a los trabajadores destacando el hecho de que “para atraer y motivar a los mejores trabajadores y ser justa con ellos, la empresa tiene que recompensarlos en función de su desempeño relativo” (Gómez Mejía et al, 2008: 419).

Para Gunnigle et al, 2007 y Dunning, 1998 las estrategias empresariales que favorecen el acercamiento a los empleados y fomentan la cultura organizacional son esenciales para una adecuada gestión de los recursos humanos convirtiendo a esta gestión en factor clave hacia la ventaja competitiva internacional. Estos autores mencionan que las empresas estadounidenses han sido consideradas durante mucho tiempo como 'innovadoras' de recursos humanos en aspectos tales como la evaluación del rendimiento individual y el pago relacionado con el desempeño.

Esta gestión de recursos humanos en busca de la ventaja competitiva nos lleva a observar un fenómeno cada vez más común que se presenta en las EMN: la competencia entre las mismas filiales de la multinacional. En particular compiten con otras empresas localizadas en otros países del mundo.

En la Gráfica 15 se puede apreciar una relación inversa entre la competencia entre sus propias plantas en México y empresas competidoras en otros países. En cualquier caso, los directivos mencionaron que es más importante la competencia con otras empresas que entre sus propias filiales, más aún dijeron que era mucha la competencia que enfrentan.

Gráfica 15. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según el nivel de competencia que enfrentan éstas....



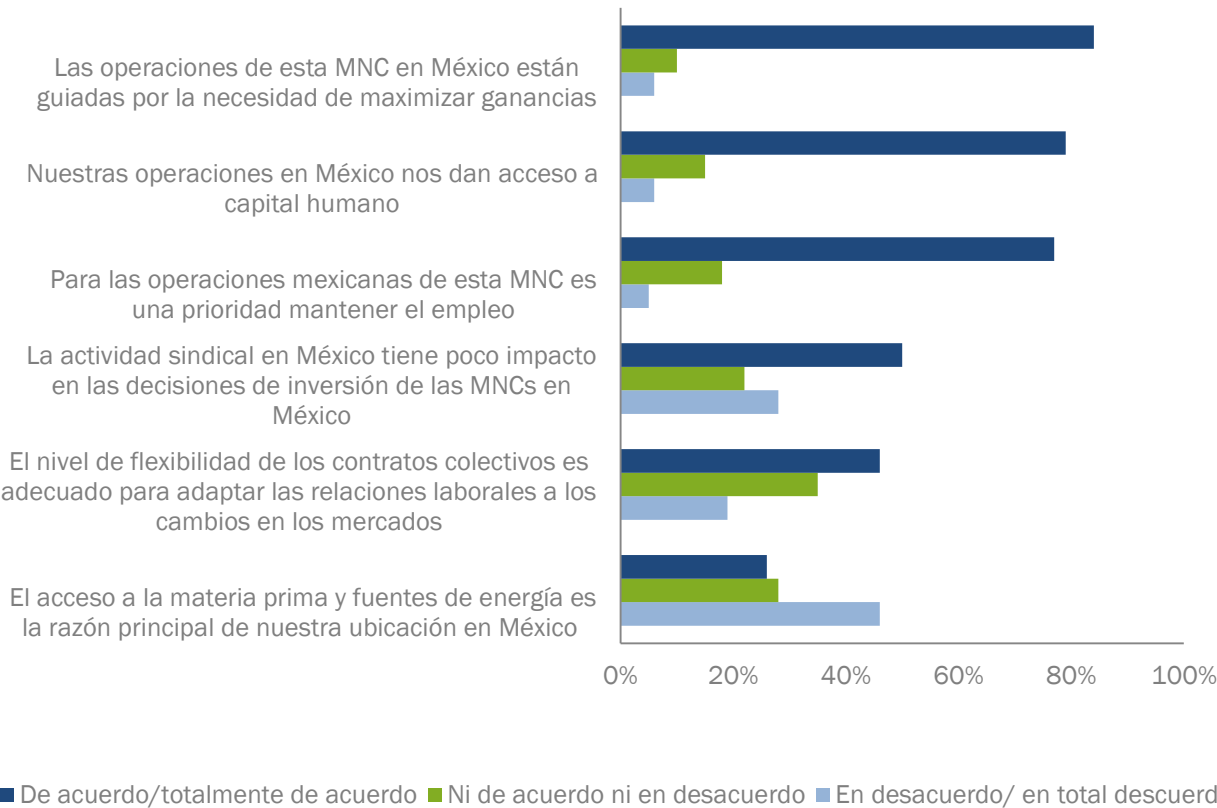
Fuente: Misma Gráfica 1.

“Para atraer y motivar a los mejores trabajadores y ser justa con ellos, la empresa tiene que recompensarlos en función de su desempeño relativo”

(Gómez Mejía et al, 2008: 419).

Las operaciones en México de las EMN están guiadas por la necesidad de maximizar las ganancias, como sería de esperarse. La Gráfica 16, muestra que 84 por ciento de los entrevistados estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación. Asimismo, el acceso al capital humano fue señalado ampliamente (79%). Por ello, mantener el empleo resultó también una afirmación con la que estuvieron de acuerdo en 77 por ciento de las empresas. Los directivos de las empresas encuestados confirman lo que ya se sabe acerca de que los recursos como las materias primas y la energía, no son la razón principal de la ubicación de las EMN en México. Las ganancias y la utilización de la mano de obra, por tanto, son las razones principales.

Gráfica 16. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según nivel de acuerdo con afirmaciones sobre ventajas competitivas, 2009



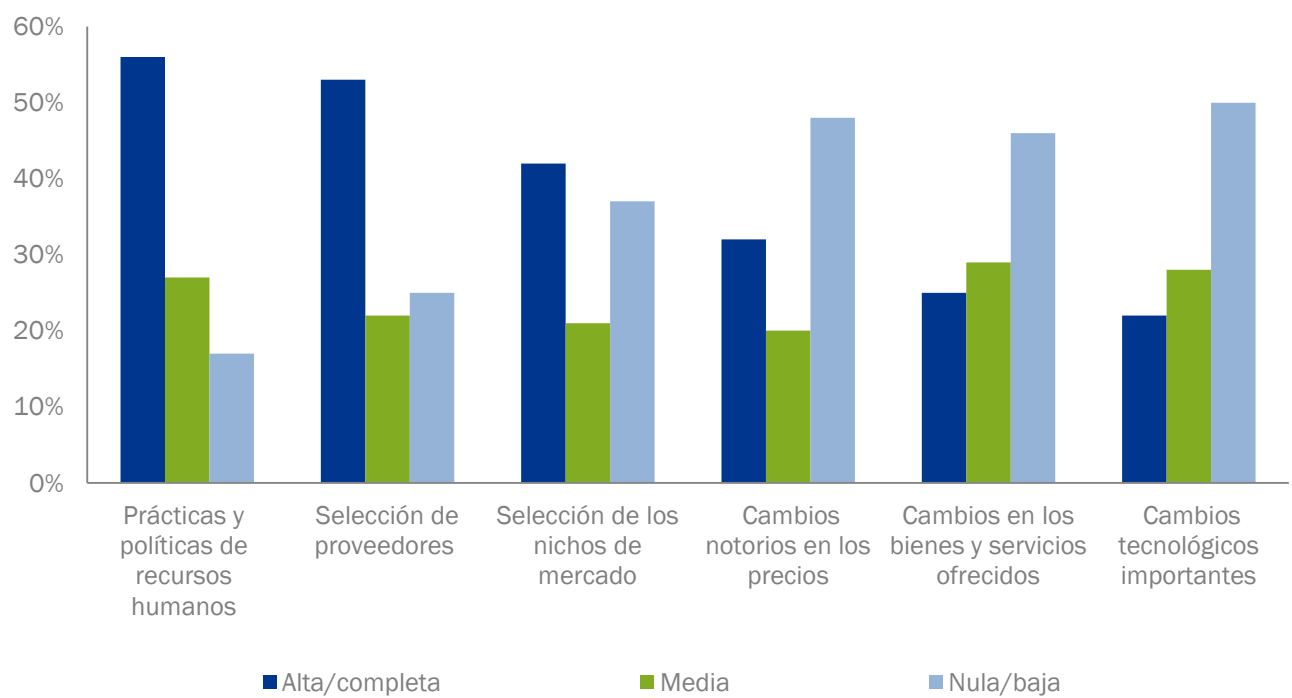
Fuente: Misma Gráfica 1.

Las EMN están sujetas a una intensa competencia global. El 60% de las empresas así lo confirmó.

Las EMN están en México principalmente por las ganancias que se generan y por la utilización de mano de obra.

La toma de decisiones en las operaciones en México es un asunto de gran envergadura ya que ello refleja la capacidad para orientar políticas de diversa índole, más allá de los lineamientos que dictan los propios corporativos. Se les preguntó a los directivos de Recursos Humanos el nivel de capacidad que tienen para implementar políticas en diferentes áreas. La Gráfica 17 muestra tres niveles de respuesta. La capacidad para decidir sobre políticas de recursos humanos y selección de proveedores resultó alta o completa en más del 50 por ciento de las empresas. En un segundo nivel se encuentra la selección de nichos de mercado, donde las respuestas fueron más mezcladas (alrededor de 40% contestaron alta o completa, pero otro tanto respondió baja o nula). Y el tercer nivel está conformado por una baja o nula capacidad en áreas como el cambio de precios, los bienes y servicios ofrecidos, y cambios tecnológicos importantes (cercanos a 50% en cada uno). Llama la atención, en términos generales, el contraste entre la capacidad para seleccionar proveedores y la baja integración nacional que tienen las EMN extranjeras.

Gráfica 17. Porcentaje de la capacidad de las Operaciones Mexicanas para implementar políticas en....



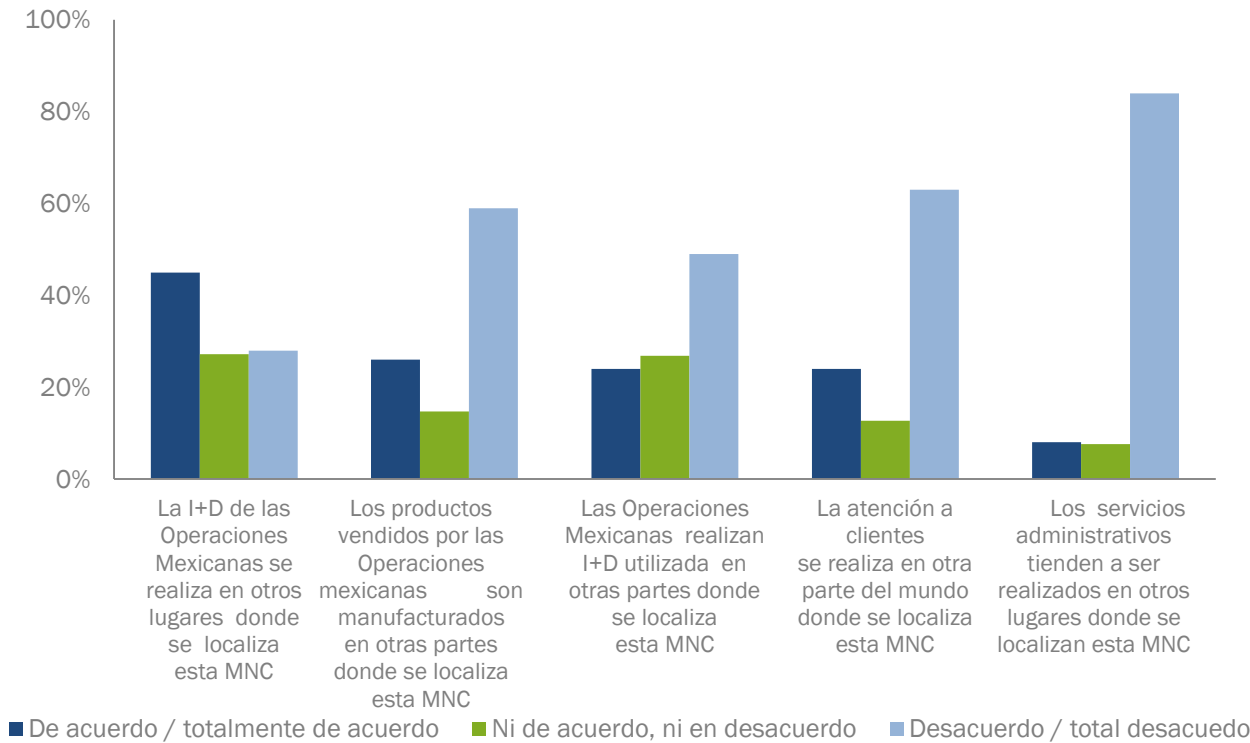
Fuente: Misma Gráfica 1.

Las EMN en México cuentan con autonomía en la toma de decisiones sobre recursos humanos y proveedores. Más del 50% de las firmas lo confirmó.

Llama la atención en las EMN extranjeras el contraste entre la alta capacidad para seleccionar proveedores y la baja integración nacional.

En términos de las funciones asociadas a la cadena de valor, se les preguntó a los directivos su grado de acuerdo con afirmaciones sobre investigación y desarrollo (I+D), manufactura y servicios post-manufactura. El 45 por ciento de los encuestados dijo estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la I+D se realiza en otros países donde opera la multinacional. En correspondencia sólo un poco más del 20 por ciento de las empresas en México realizan I+D que es utilizada en otros países donde se localiza la EMN, cifra muy significativa por cierto. Como sería de esperarse, las multinacionales manufacturan los productos que venden en o desde México (59% no estuvo de acuerdo en la afirmación contraria, como puede apreciarse en la Gráfica 18).

Gráfica 18. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según nivel de acuerdo con afirmaciones sobre investigación y desarrollo, 2009



Fuente: Misma Gráfica 1.

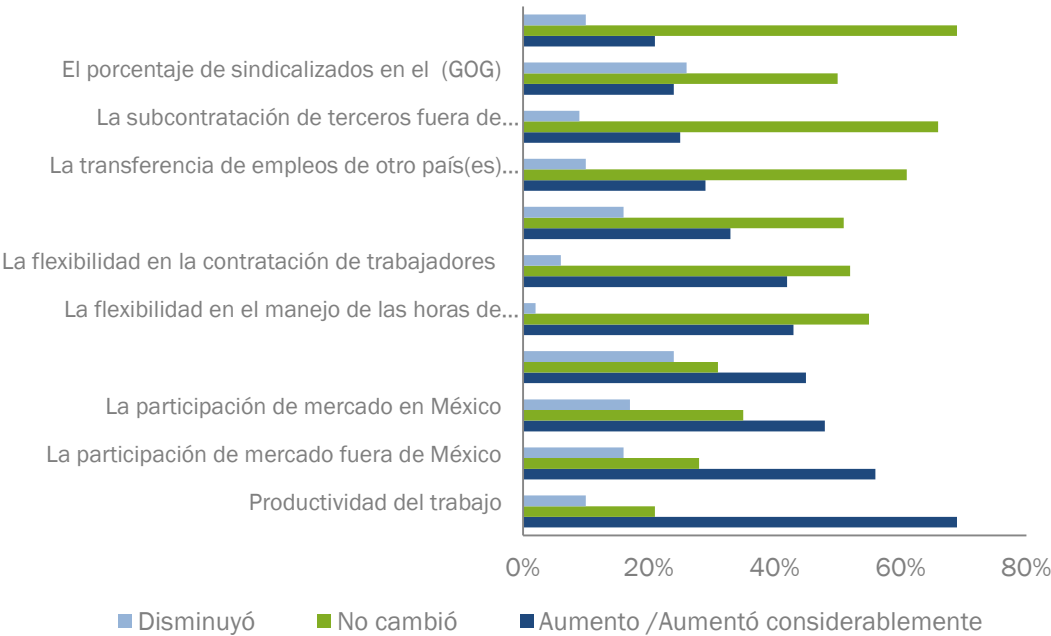
En términos de las funciones asociadas a la cadena de valor, la mayoría relativa de las EMN opina que las actividades de Investigación y Desarrollo se realizan en otros países.

Pero una cuarta parte de las EMN en México realiza I+D, la cual se utiliza en otras filiales de la firma en el nivel global.

Finalmente, respecto a la post-manufactura, más de 80 por ciento estuvo de acuerdo con que los servicios administrativos se realizan en las operaciones mexicanas de la EMN y más de 60 por ciento la atención a clientes. Cabe destacar, por tanto, las actividades de post manufactura realizadas en las operaciones mexicanas de las multinacionales y que una quinta parte de las mismas realice I+D que se difunde en otras filiales de las EMN a lo largo del mundo.

La percepción de las empresas sobre el comportamiento de variables económicas y laborales fue heterogénea. Se pueden observar tres niveles de respuesta en la Gráfica 19.

Gráfica 19. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México de acuerdo a la percepción sobre su comportamiento laboral en los siguientes indicadores, 2009:



Fuente: Misma Gráfica 1.

Las actividades de post-manufactura, como los servicios de administración y la atención a clientes, se realizan en la gran mayoría de las EMN en México.

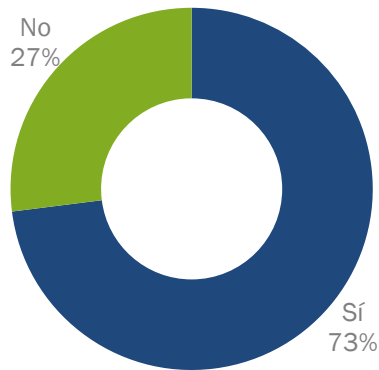
El performance de las EMN fue muy bien calificado por sus directivos. Casi el 70% consideró que aumentó la productividad. Y arriba del 40% las exportaciones, las ventas en México y la rentabilidad.

El primero donde hubo aumentos importantes: 69 por ciento de las empresas consideró que aumentó o aumentó considerablemente la productividad del trabajo, las exportaciones (56%), las ventas domésticas (48%) y la rentabilidad (43%). El segundo con mayor mezcla, pero donde la mayoría relativa no cambió, fueron los siguientes: la flexibilidad en horas de trabajo y en la contratación de trabajadores, en la subcontratación de terceros, y en el volumen de sindicalizados. Y en tercer nivel tenemos respuestas en las que la gran mayoría de los entrevistados consideraron que no hubo cambios: la transferencia de empleos (hacia México y fuera de México) y el *offshoring*. Resaltan los bajos porcentajes en donde la respuesta fue la disminución.

Las EMN se encuentran bien organizadas pues más del 70% tiene un comité que desarrolla prácticas en materia de RRHH.

4.4. Estructura del funcionamiento de RRHH

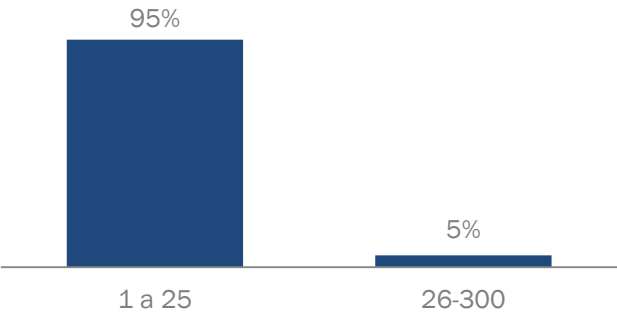
Gráfica 20. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México que tienen un Consejo de Gerentes Senior



Fuente: Misma Gráfica 1.

Las empresas multinacionales en México cuentan con un comité o consejo de gerentes *senior* que desarrolla las prácticas de recursos humanos (RRHH). 73 por ciento de las EMN manifestó que si tienen este tipo de comité (Gráfica 20).

Gráfica 21. % de EMN en México según núm. de Gerentes que dedican la mayoría de su tiempo en asuntos de RRHH



El 95 por ciento de las EMN tienen entre 1 y 25 gerentes de tiempo completo en la función de RRHH.

Respecto al número de gerentes que se dedican exclusivamente a asuntos propios de su área resultó que, en promedio, hay 8.8 gerentes en cada firma EMN, aunque hay que señalar una gran variedad en este indicador. En el 95 por ciento de las empresas hay entre 1 y 25 gerentes de tiempo completo en RRHH (Gráfica 21).

Gráfica 22. Porcentaje de Empresas Multinacionales de acuerdo a la información monitoreada por un nivel superior fuera de México sobre las Operaciones Mexicanas



Fuente: Misma Gráfica 1

Hay una gran heterogeneidad en el nivel y tipo de comunicación entre los gerentes de RRHH de las operaciones mexicanas y sus homólogos en otros países. Se les preguntó sobre conferencias telefónicas, reuniones regulares, conferencias internacionales y grupos de

Un gran número de actividades laborales son monitoreadas por un nivel superior fuera de México. Particularmente resaltan los altos porcentajes en el costo laboral, el volumen de empleo y la productividad en el trabajo (Gráfica 22).

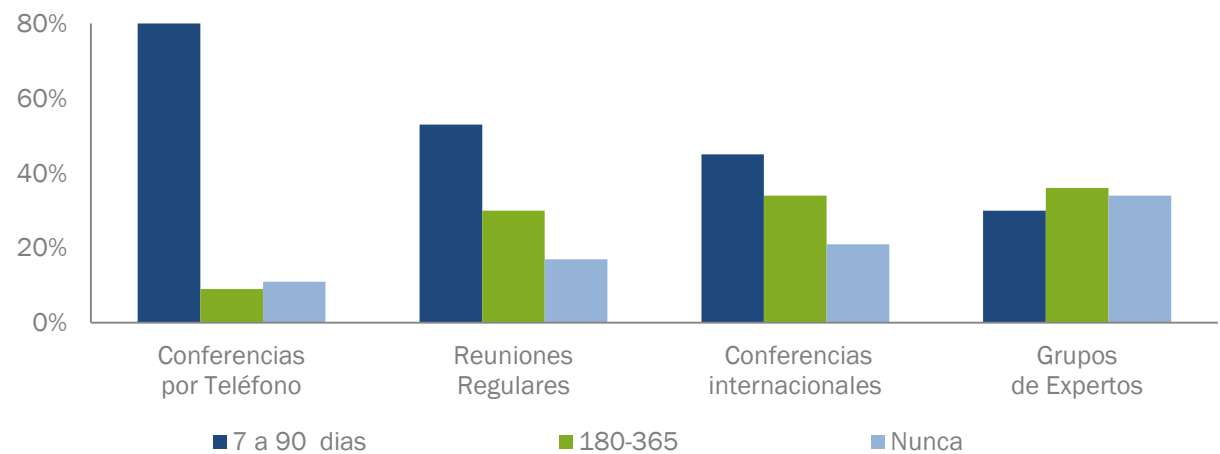
En un nivel intermedio pero mayoritario se encuentra: la rotación del *staff*, la actitud y satisfacción de los trabajadores y el crecimiento del empleado dentro de la empresa. Y en las áreas donde hay menor vigilancia se encuentran el ausentismo y la diversidad de la mano de obra.

La mayoría de las EMN en México son monitoreadas por su Corporativo en muchos indicadores laborales tales como el costo, el volumen de empleo, la productividad y la rotación de su staff.

En menor media se encuentra monitoreados por el Corporativo: el comportamiento de los empleados, el ausentismo, la actitud y la satisfacción.

expertos. Las conferencias por teléfono fueron las más recurridas (en promedio cada mes y medio se comunican). Las otras formas fueron mucho menos recurridas (en promedio cada cuatro meses). Un promedio de 24 por ciento no se comunica en ninguna forma con sus homólogos. (Gráfica 23 y Cuadro 2).

Gráfica 23. Porcentaje de CMN según el contacto de sus gerentes de recursos humanos en diferentes países para llevar a cabo....



Fuente: Misma Gráfica 1.

Cuadro 2. Porcentaje de EMN según el contacto de sus gerentes de recursos humanos en diferentes países para llevar a cabo....

	Conferencias por teléfono	Reuniones regulares	Conferencias internacionales	Grupos de expertos
Media	46.3	115.5	115.5	124.5
Mediana	30.0	30.0	30.0	30.0
Moda	30.0	30.0	30.0	.0
Desv. Estándar	77.4	141.5	133.7	147.5

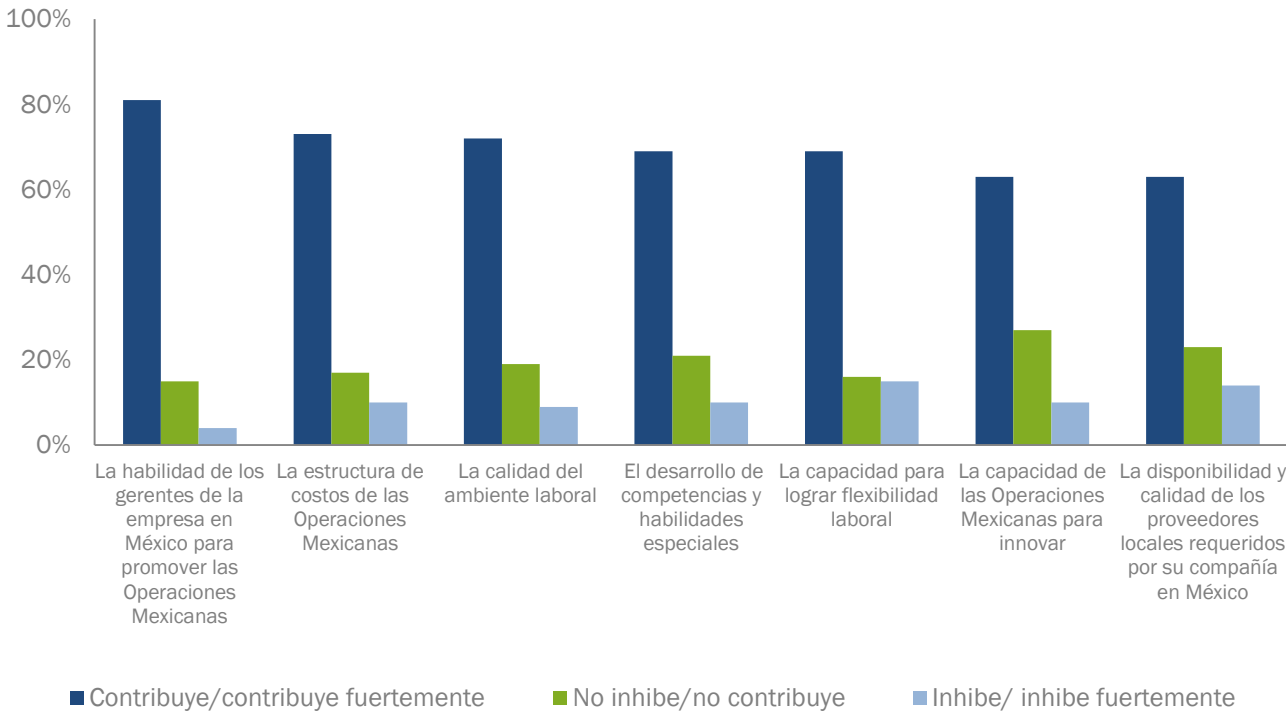
Fuente: Misma Gráfica 1.

La comunicación entre gerentes de RRHH resultan ser regulares pero no intensas.

Al menos 24% jamás se comunica con sus pares. El teléfono es el medio preferido para dicha comunicación.

Finalmente, los directivos fueron cuestionados sobre qué tanto contribuyen o inhiben diversos factores sobre nuevas inversiones o encargos de los corporativos para las operaciones mexicanas. Las respuestas fueron muy similares, ya que más de 60 por ciento de los entrevistados consideró que si contribuyen o contribuyen fuertemente (Gráfica 24).

Gráfica 24. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según la percepción sobre los factores que contribuyen o inhiben nuevas inversiones o encargos para las Operaciones Mexicanas.



Fuente: Misma Gráfica 1.

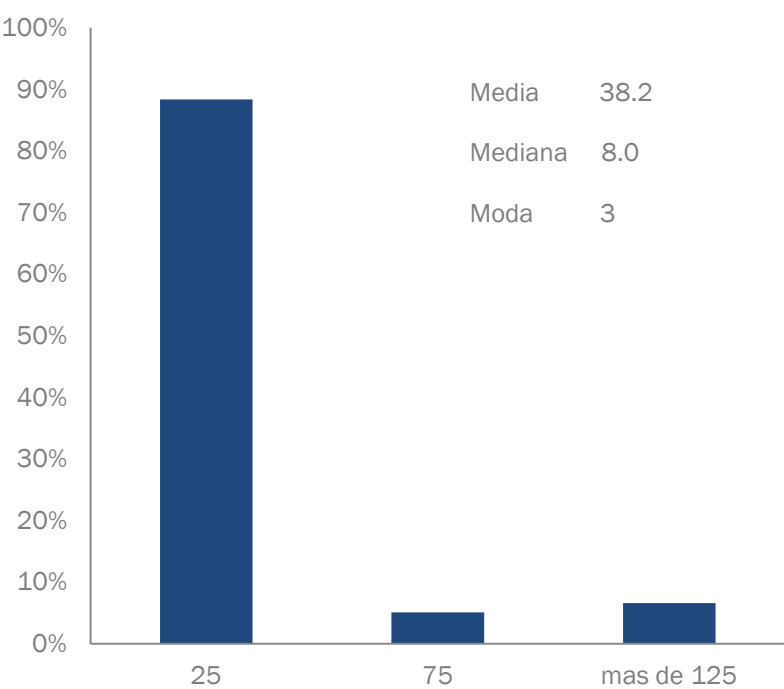
En este sentido las capacidades locales fueron consideradas como muy relevantes en el desempeño para fomentar la IED y los nuevos encargos. La habilidad de los gerentes para promover su empresa, los costos, la calidad en el ambiente laboral, las competencias laborales de sus empleados, la flexibilidad laboral, la innovación y la calidad de los proveedores locales, todas ellos pesaron de manera positiva en este sentido. Llama la atención el rol que se auto asignaron los gerentes.

Las capacidades de las empresas en México, en particular de sus gerentes, y las estructuras de costos, son factores que contribuyen a que arriben nuevas inversiones y se les extienda mayor responsabilidad.

4.5. Gerentes, sueldos y salarios

Un número considerable de gerentes se dedica de tiempo completo a los RRHH. El promedio fue de nueve gerentes por empresa, pero la gran mayoría (86%) tienen de uno a diez gerentes. Sobresale que mientras 331 firmas tuvieron un solo gerente de RRHH, dos empresas mantenían a 300 gerentes cada una.

Gráfica 25. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según el promedio del número de Gerentes arriba del primer nivel de supervisión en las Operaciones Mexicanas



Fuente: Misma Gráfica 1.

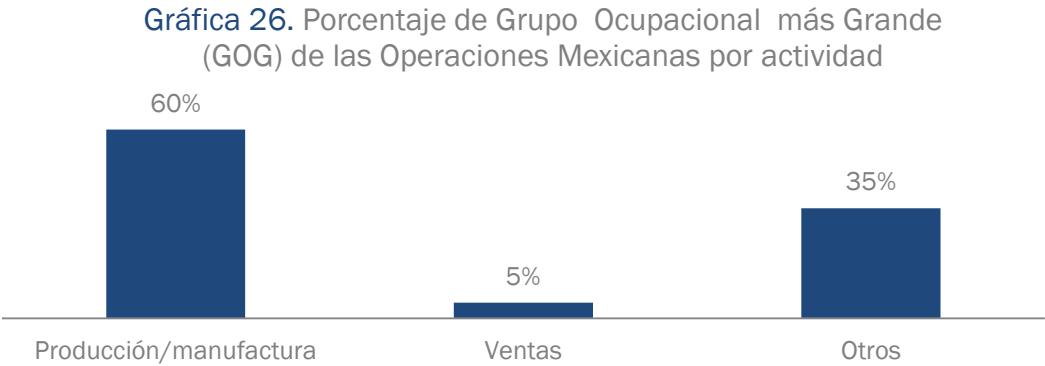
Anteriormente se hizo referencia a lo que denominamos el Grupo Ocupacional más Grande (GOG), que indica el número de empleados que pertenecen al departamento o área que cubre al mayor número de empleados no administrativos en las Operaciones Mexicanas. La Gráfica

En términos de la estructura ocupacional, un buen número de gerentes labora por arriba del primer nivel de supervisión (que en una empresa de manufactura sería el supervisor de línea). De las 871 empresas que contestaron esta pregunta, 815 indicaron que existen entre 1 y 50 gerentes en estos niveles. En promedio hay 38 gerentes por empresa por arriba del primer nivel, aunque la variedad es enorme: un gerente la que menos tiene y 800 las que más tiene (Gráfica 25).

Los RRHH tienen gran relevancia en las EMN en México: en promedio 9 gerentes por empresa.

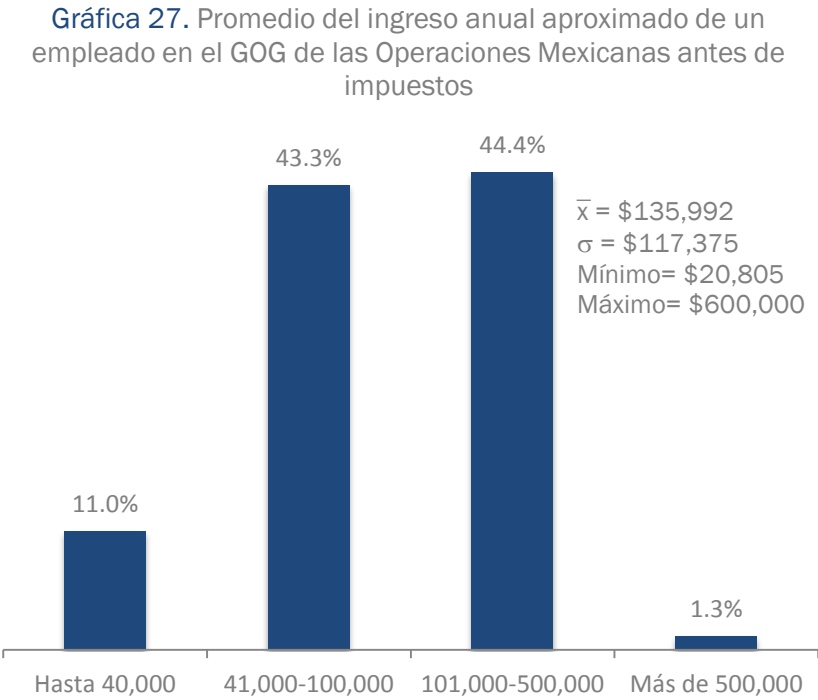
Una cantidad importante de gerentes en las diferentes áreas labora en las EMN en México. Cerca de 40 gerentes en promedio por empresa labora por arriba del primer nivel, pero la variación entre empresas es muy alta.

26 muestra los principales GOG existentes en las EMN y su área de especialización. Se puede apreciar que el GOG que predomina en las EMN, y que alcanza al 60 por ciento de las firmas, es el de producción. Un 35 por ciento corresponde a diversos departamentos como mercadotecnia, servicios, operación mantenimiento, ensamble, etcétera.



Fuente: Misma Gráfica 1.

Acerca del nivel de retribución a los empleados del GOG, esto es, el ingreso promedio anual antes de impuestos, incluyendo bonos y prestaciones, se encontró que de las 707 empresas que contestaron esta pregunta, 11 por ciento declararon ingresos menores a 41 mil pesos; 43.3 por ciento de las firmas pagaban entre 41 mil y 100 mil pesos, y 45.7 por ciento restante mencionaron sueldos mayores a los 100 mil pesos (Gráfica 27). El ingreso promedio mensual resultó de \$11,333 pesos



Fuente: Misma Gráfica 1.

La actividad principal en el Grupo Ocupacional más Grande en México es la producción. La mitad de las EMN así lo declaró.

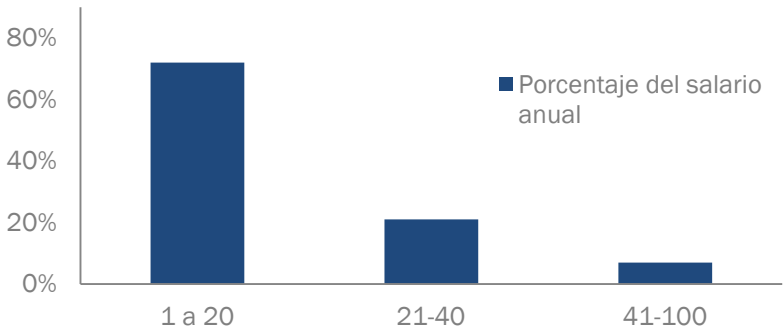
El 46% de las EMN en México pagaban en 2008 arriba de 100 mil pesos anuales al Grupo Ocupacional más Grande.

El ingreso promedio mensual resultó \$11,333 pesos.

en el 2008; pero la dispersión fue muy alta. La empresa que más pagaba lo hacia 29 veces más que la que menos pagaba.

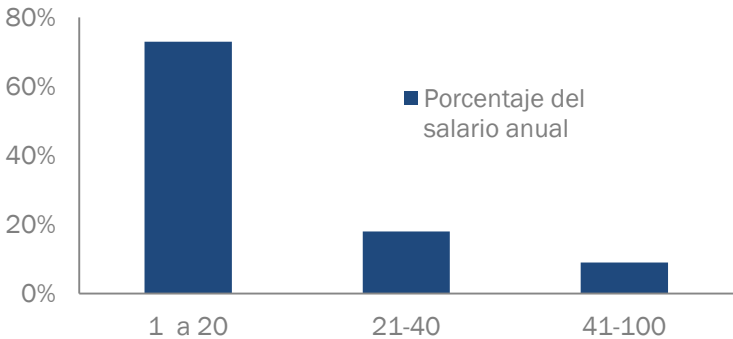
Al cuestionar a las empresas en relación a los bonos variables respecto de los salarios que perciben tanto sus gerentes como el Grupo Ocupacional más Grande, se pudo observar que la estructura es muy semejante. Más del 70 por ciento de las empresas otorgan retribuciones menores a 20 por ciento del salario anual. Alrededor del 20 por ciento ofrecen entre 21 por ciento y 40 por ciento, y menos de 10 por ciento otorgan más de 40 por ciento del salario (Gráficas 28 y 29). Los promedios sin embargo fueron muy pequeños: tres por ciento para los gerentes y dos por ciento para el GOG.

Gráfica 28. Porcentaje de Empresas Multinacionales según porcentaje del salario anual de los Gerentes de las Operaciones Mexicanas asignado a bonos variables



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 29. Porcentaje de Empresas Multinacionales según el porcentaje del salario anual del Grupo Ocupacional mas Grande (GOG) de las Operaciones Mexicanas asignado a bonos variables

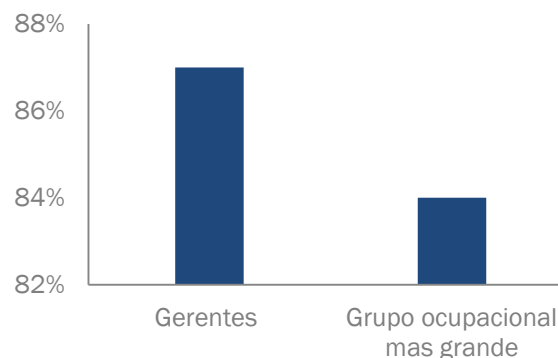


Fuente: Misma Gráfica 1.

Las prácticas de otorgamiento de bonos variables son cotidianas en las EMN, en su gran mayoría ofrecen importes cercanos al 20% del salario mensual.

Es de notar la importancia que las EMN están dando a los programas de evaluación del desempeño, ya que se espera que éstos tengan impactos positivos en la organización y en la competitividad. La Gráfica 30 muestra que entre el 84 y el 87 por ciento de las empresas existe un sistema de evaluación formal de desempeño tanto para el nivel Gerencia como para GOG.

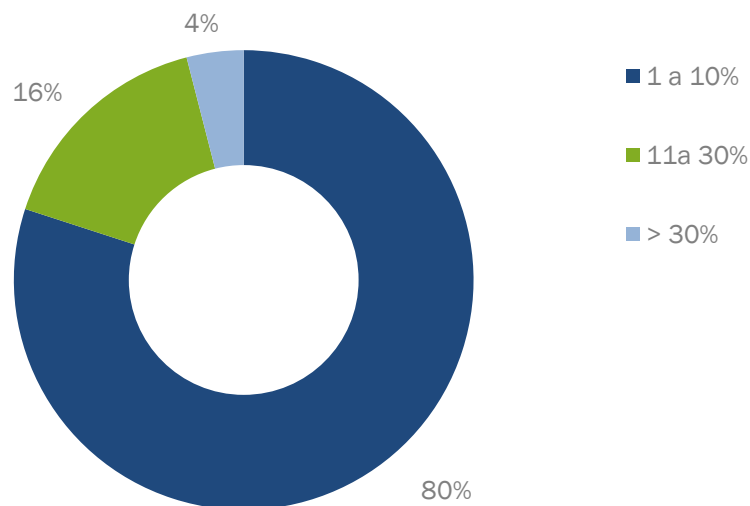
Gráfica 30. Porcentaje de Empresas Multinacionales con un sistema formal de evaluación que cubra a algunos o todos los empleados en las Operaciones Mexicanas para...



Fuente: Misma Gráfica 1.

4.6. Capacitación, desarrollo y aprendizaje organizacional

Gráfica 31. Porcentaje de Empresas Multinacionales según el porcentaje de gasto de las Operaciones Mexicanas destinado a capacitación en los últimos 12 meses



Fuente: Misma Gráfica 1.

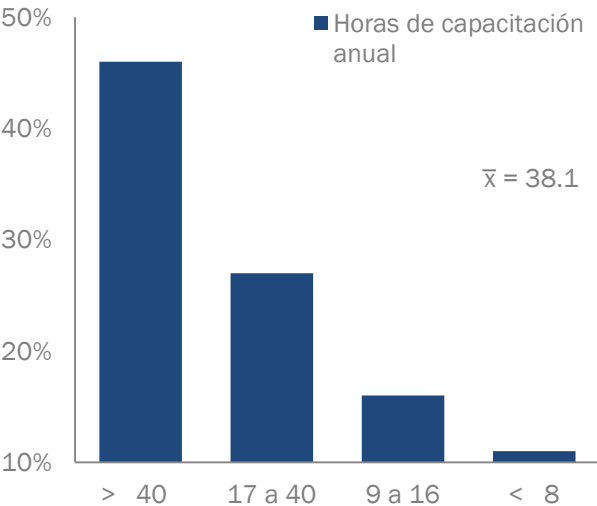
Los resultados arrojados en el rubro de inversión en capacitación y desarrollo mostraron que la mayor parte de las multinacionales en México invierten entre uno y diez por ciento del presupuesto anual en este rubro (Gráfica 31). En promedio se invierte el 1.2 por ciento.

La evaluación formal del desempeño es ampliamente utilizada en cerca del 90% de las EMN, tanto para sus gerentes como para el Grupo Ocupacional más Grande.

La inversión en capacitación es importante pero relativamente baja: en promedio se invierte el 1.2% del presupuesto anual de las EMN en México.

La Gráfica 32 muestra la dispersión y el promedio en este caso. Cabe resaltar que estos promedios son similares a los proporcionados en encuestas a empresas que realizan los organismos empresariales en México.

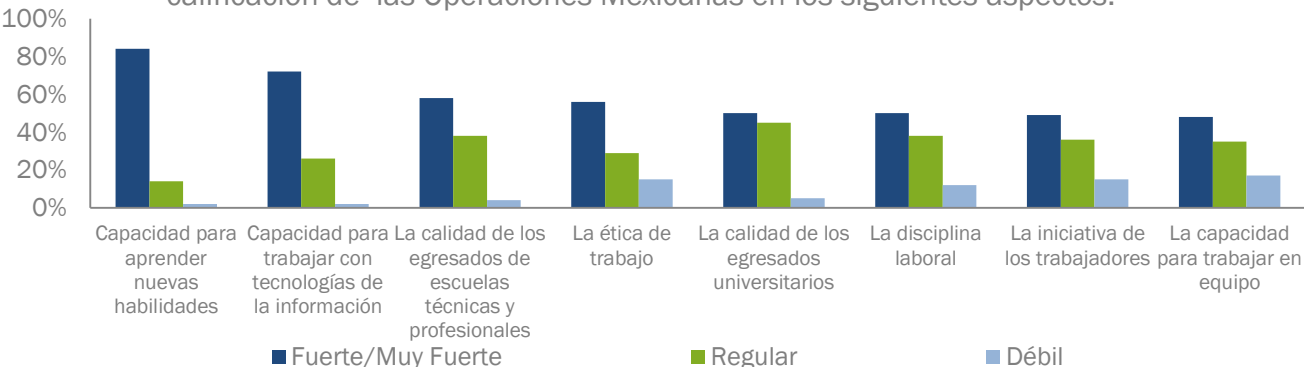
Gráfica 32. Porcentaje de Empresas Multinacionales según promedio anual de horas de capacitación a los empleados del Grupo Ocupacional mas Grande en las Operaciones Mexicanas



La percepción de los gerentes sobre qué tan fuerte o débil son aspectos relacionados con el trabajo y la formación mostraron resultados positivos. Un alto porcentaje, de más de 70 por ciento de los encuestados, consideran que sus trabajadores poseen una fuerte capacidad para aprender nuevas habilidades y para trabajar con tecnologías de la información.

Asimismo, cerca de 60 por ciento consideró fuerte la calidad de los egresados de las escuelas técnicas y profesionales y, un poco menor, la de universitarios (cercano al 50%). La capacidad para trabajar en equipo apenas alcanzó un poco más de 40 por ciento (Gráfica 33).

Gráfica 33. Porcentaje de Empresas Multinacionales de acuerdo a la calificación de las Operaciones Mexicanas en los siguientes aspectos:

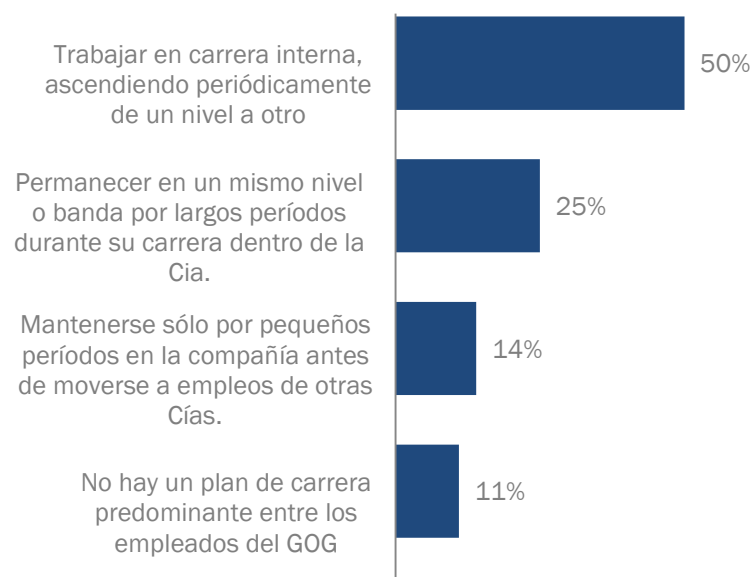


Fuente: Misma Gráfica 1.

Hay una amplia confianza en las capacidades de aprendizaje de los empleados mexicanos laborando en las EMN en México, considerando la adquisición de nuevas habilidades y el trabajo con tecnologías de la información.

La calidad de los egresados de escuelas técnicas y universidades es bien evaluada en la mayoría de las EMN en México.

Gráfica 34. Porcentaje de Empresas Multinacionales según Plan de Carrera para los empleados en las Operaciones Mexicanas

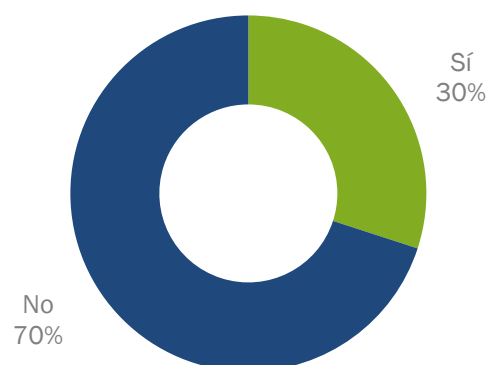


Fuente: Misma Gráfica 1.

Un poco menos de un tercio de las empresas encuestadas mencionó que habían gerentes que salieron de la empresa y establecieron su propia compañía (Gráfica 35), generalmente asociada con actividades de manufactura (Gráfica 36). De éstos, el 95 por ciento mencionó que de 1 a 10 empresas fueron establecidas en cada firma; y sólo una tercera parte de esas empresas se convirtieron en proveedores de empresas multinacionales (Gráficas 37 y 38).

Con respecto a la promoción del plan de carrera para los empleados en las operaciones mexicanas los resultados indican que la mitad de las empresas usan su mercado interno como principal estrategia de ascenso. Pero la otra mitad no promueven el desarrollo profesional de sus empleados. Lo que genera que 25 por ciento permanecen en el mismo nivel por largos períodos, y otros laboren cortos periodos antes de salirse (14%) (Gráfica 34).

Gráfica 35. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México en donde los gerentes salieron de las empresas para establecer su propia compañía



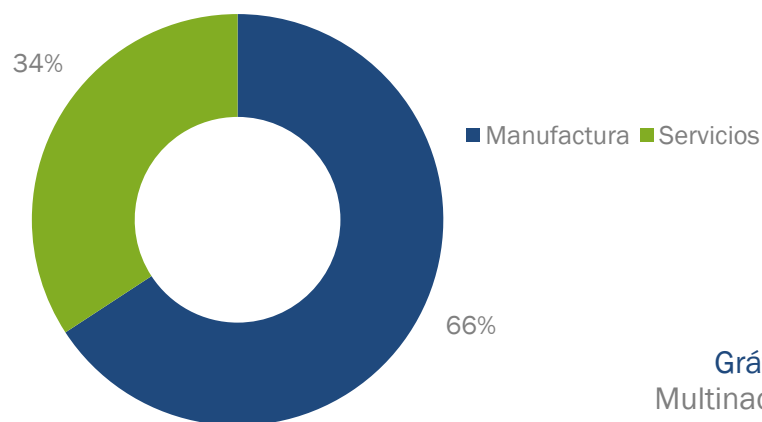
Fuente: Misma Gráfica 1.

Preocupa que cerca de la mitad de las empresas considere que la capacidad para trabajar en equipo no sea fuerte.

La mitad de las EMN utilizan su mercado interno de trabajo para el ascenso de sus empleados.

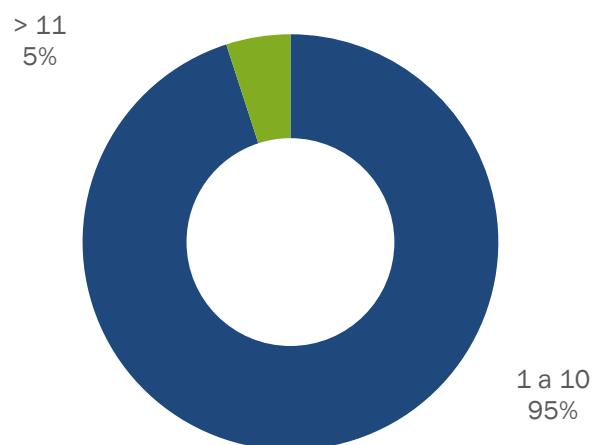
Una tercera parte de las EMN mencionó que generaron spinn offs. Esto es, gerentes que habían salido de la empresa y que establecieron su propia compañía.

Gráfica 36. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según los gerentes que salieron y establecieron su propia empresa por sector.



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 37. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México con gerentes que establecieron su propia compañía según el número de empresas establecidas (n=258)



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 38. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México con gerentes que salieron a establecer su propia compañía y son Proveedoras de multinacionales (n=262)



Fuente: Misma Gráfica 1.

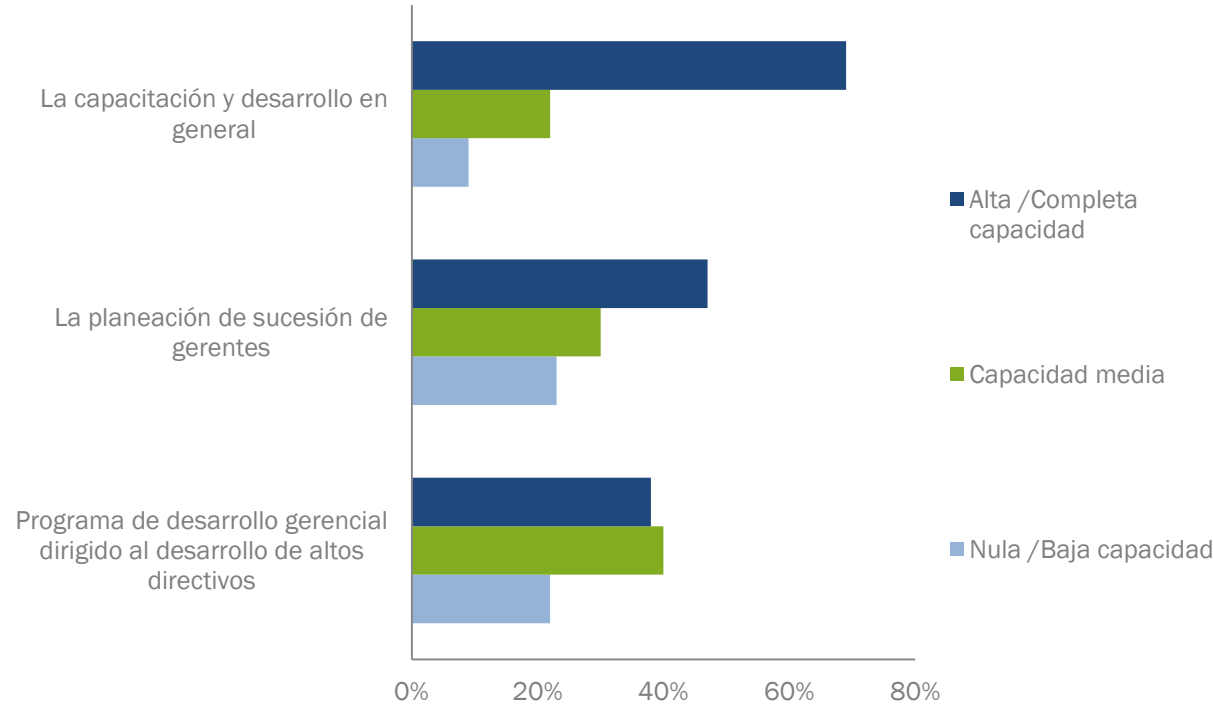


En la mayoría de casos de spin offs, las nuevas empresas fueron de manufactura.

Una tercera parte de ellas son a su vez empresas proveedoras de EMN's.

Por último, se preguntó sobre el nivel de capacidad de las operaciones mexicanas en políticas de capacitación, planeación de sucesión de gerentes y desarrollo de altos directivos. Se puede apreciar que hay un alto porcentaje (más del 60%) de empresas con alta o completa capacidad en las decisiones de capacitación y desarrollo en general. Pero menos de la mitad tienen alta o completa capacidad para planear la sucesión de gerentes. Y menos de 40 por ciento tiene este nivel de capacidad para programas de desarrollo gerencial dirigido al desarrollo de altos directivos (Gráfica 39).

Gráfica 39. Porcentaje de Empresas Multinacionales según el nivel de capacidad de decisión de las Operaciones Mexicanas en políticas relacionadas con....



Fuente: Misma Gráfica 1.

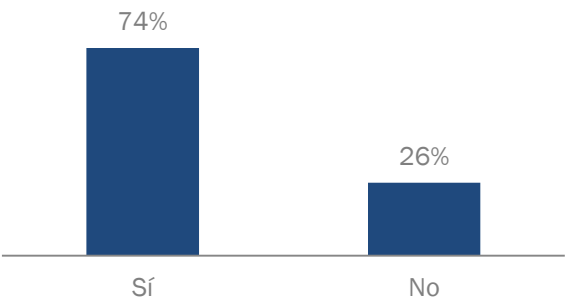
La mayoría de las empresas declararon tener alta capacidad de decisión sobre temas de capacitación y desarrollo.

Particularmente resalta que más del 60% tienen alta o completa capacidad en las decisiones de capacitación y desarrollo en general.

4.7. Participación en el empleo y comunicación

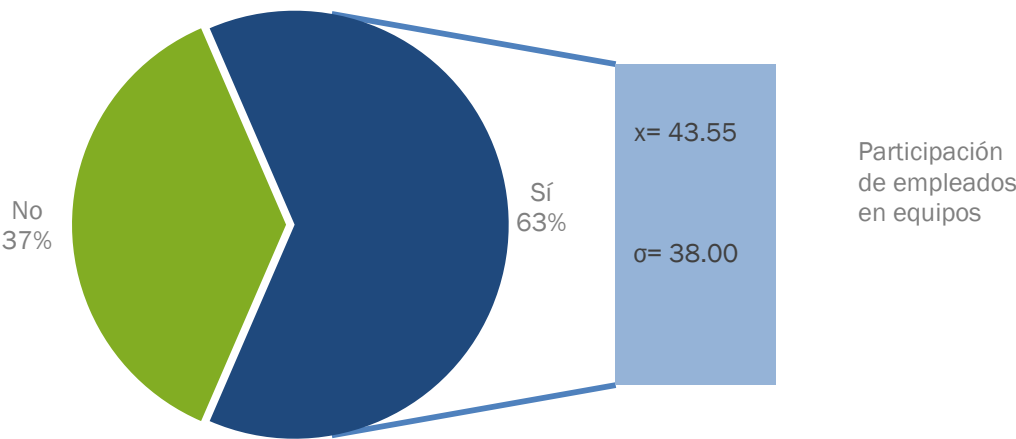
Las multinacionales promueven ampliamente las mejores prácticas en el trabajo. La gran mayoría de las empresas (el 74%) cuentan con grupos de calidad y de mejora continua. Además, 63 por ciento de las firmas cuenta con equipos de trabajo formales. Cada multinacional, en promedio, mantiene a casi la mitad de los empleados del Grupo Ocupacional más Grande laborando con estas mejores prácticas (Gráfica 40 y 41).

Gráfica 40. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México con grupos de calidad/mejora continua en el Grupo Ocupacional mas Grande



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 41. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México con Equipos de Trabajo formales



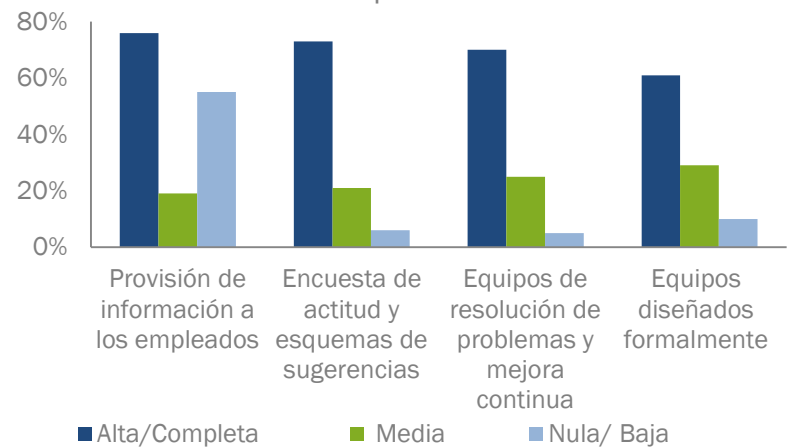
Fuente: Misma Gráfica 1.

Las EMN en México implementan las mejores prácticas organizacionales

Tres cuartas partes de las empresas cuentan con grupos de calidad y de mejora continua.

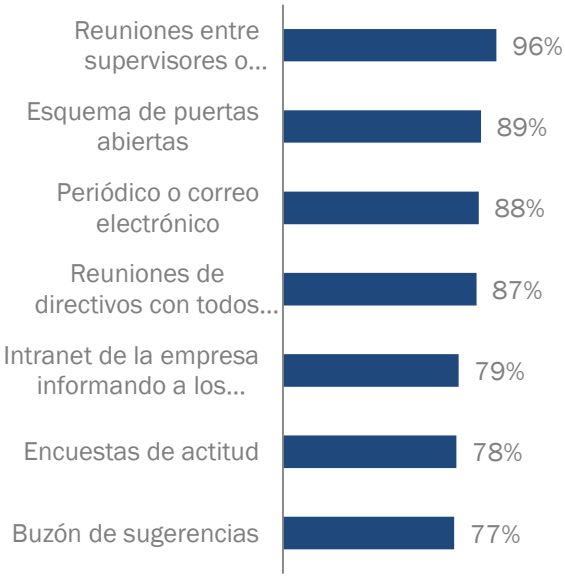
Los directivos mencionaron que existe una capacidad alta o completa (en más de 70% de los casos) para decidir sobre asuntos de comunicación tales como información y participación de los empleados, encuestas de actitud con los trabajadores y formación de equipos de resolución de problemas (Gráfica 42).

Gráfica 42. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según nivel de capacidad de decisión en aspectos de participación y comunicación con los empleados



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 43. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México que cuentan con mecanismos de comunicación con los empleados en...



Fuente: Misma Gráfica 1.

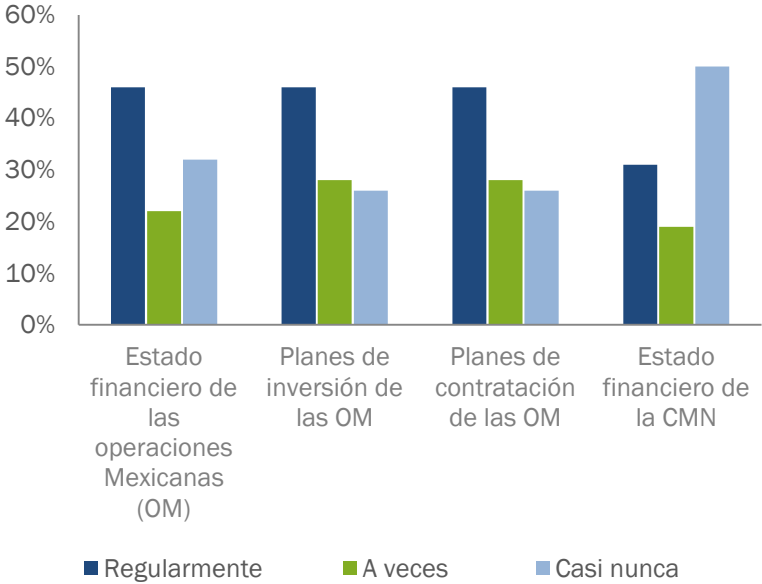
Las empresas cuentan con diversos mecanismos de comunicación. Los siete mecanismos que les fueron preguntados a los gerentes fueron altamente usados. Los supervisores o gerentes de línea se reúnen con los empleados en 95 por ciento de las empresas; cerca de 90 por ciento tienen esquemas de puertas abiertas, mantienen reuniones los directivos con los empleados y usan periódicos o correo electrónico. Y cerca de 80 por ciento informa a los empleados a través de su intranet, realiza encuestas de actitud y tienen buzón de sugerencia (Gráfica 43).

Existe una amplia comunicación de los gerentes y supervisores con los empleados en las EMN en México, para lo cual las empresas utilizan diversos mecanismos de comunicación.

Destacan las reuniones en un 95% de los casos, esquemas de puertas abiertas en un 90% y cerca del 80% utilizan para ello el internet.

La Gráfica 44 muestra qué tan intensa es la información que proporcionan las empresas a sus empleados. Más de 40 por ciento de las firmas brinda información sobre el estado financiero, los planes de inversión y los planes de contratación en las operaciones mexicanas. En el caso de información sobre el estado financiero de la corporación a nivel mundial, 50 por ciento casi nunca lo brinda, contra 30 por ciento que si lo hace de manera regular.

Gráfica 44. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según la intensidad en la información proporcionada a los empleados del Grupo Ocupacional mas Grande en...



Fuente: Misma Gráfica 1.

4.8. Representación de empleados sindicalizados y no sindicalizados

Sorprendentemente, las multinacionales están ampliamente sindicalizadas: 69 por ciento de los directivos mencionó que existía un sindicato reconocido en su empresa. Este porcentaje está asociado con el alto número de empresas de manufactura encuestadas y el tipo de sindicatos realmente existente, que no es tema para desarrollar en este documento. La diferencia es muy pronunciada entre empresas de la manufactura con una alta proporción de sindicalizadas y las de servicios donde la ocurrencia es mucho menor (Gráficas 45 y 46).

Más del 40% de las firmas brinda información sobre el estado financiero, los planes de inversión y los planes de contratación en las operaciones mexicanas.

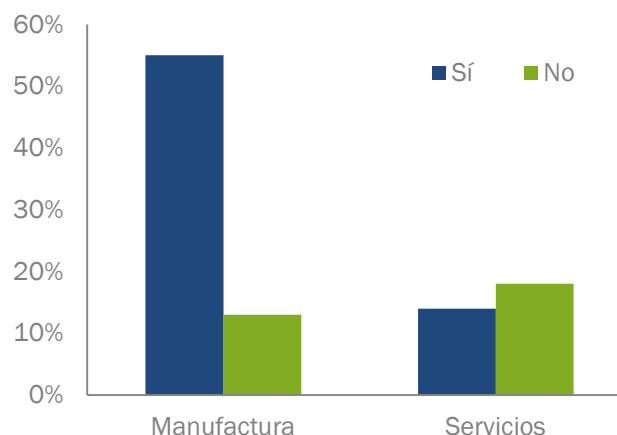
Las EMN en México están sindicalizadas. El 69 por ciento tiene un sindicato reconocido. Las EMN de manufactura son las empresas más sindicalizadas.

Gráfica 45. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según existencia de sindicatos reconocidos



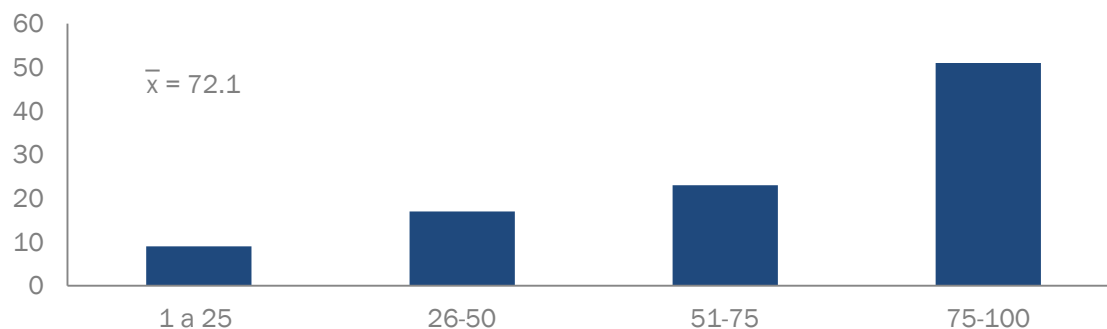
Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 46. Empresas Multinacionales en México según la existencia de sindicatos reconocidos por sector



La mitad de las empresas tienen a la mayoría de los empleados del Grupo Ocupacional más Grande sindicalizados. No obstante, la Gráfica 47 muestra la diversidad que existe en esta variable, ya que hay empresas que tienen a muy pocos de sus trabajadores sindicalizados. En promedio 72 por ciento de los empleados del GOG están sindicalizados

Gráfica 47. Porcentaje de empleados del Grupo Ocupacional mas Grande (GOG) en las Operaciones Mexicanas que estan sindicalizados



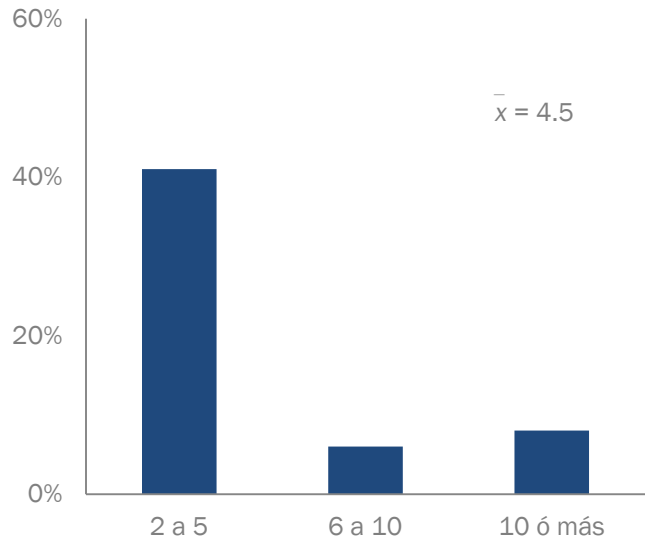
Fuente: Misma Gráfica 1.

La mitad de las empresas tienen a la mayoría de los empleados del Grupo Ocupacional más Grande sindicalizados.

En promedio el 72% de los empleados del GOG están sindicalizados.

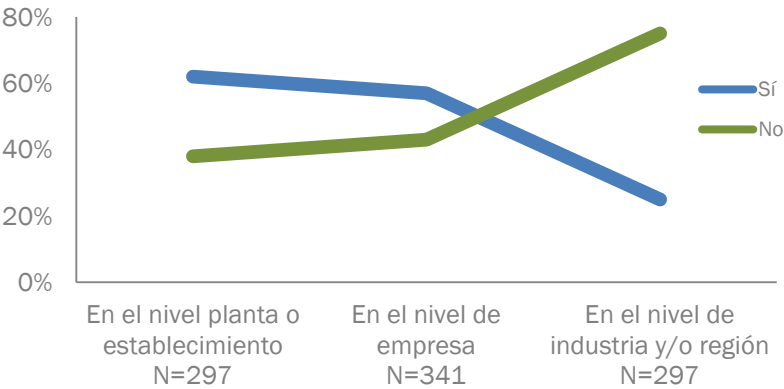
Derivado de un largo proceso de reestructuración industrial, iniciado en la década de los 80 del siglo pasado, existe un doble estándar en materia sindical. De las multinacionales que cuentan con más de un sitio en México, 55 por ciento mantienen un doble estándar, es decir, tienen sindicato reconocido en algunas de sus empresas y en otras simplemente no tienen sindicato. En promedio tienen 4.5 establecimientos sindicalizados (Gráfica 48).

Gráfica 48. Porcentaje de Empresas Multinacionales según el número de establecimientos sindicalizados en las Operaciones Mexicanas



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 49. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según el lugar en los que se llevan a cabo las negociaciones de los sindicalizados del Grupo Ocupacional mas Grande



Fuente: Misma Gráfica 1.

Las negociaciones sindicales del Grupo Ocupacional más Grande se llevan a cabo fundamentalmente en el nivel de planta o establecimiento (62%) y en el nivel de empresa (57%). Como sería de esperarse en el caso mexicano, sólo una pequeña proporción lo lleva a cabo en el nivel de industria o regional (25%) (Gráfica 49).

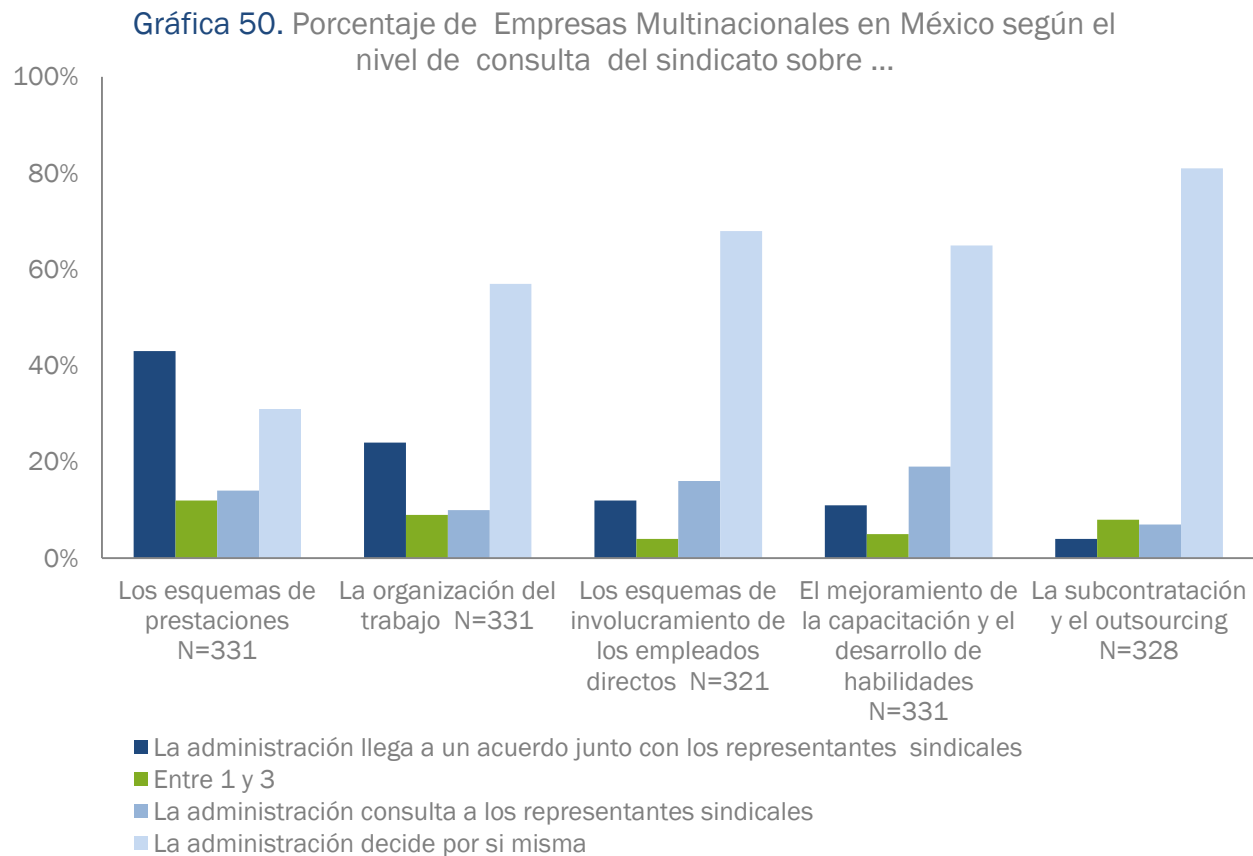
Derivado de un largo proceso de reestructuración industrial, iniciado en la década de los 80 del siglo pasado, las EMN tienen un doble estándar sindical. El 55% de las firmas tiene sindicato en alguna de las empresas y en otras no hay sindicato.

Las negociaciones sindicales se llevan a cabo principalmente en el nivel de planta.

En términos del nivel de consulta de la administración con el sindicato los porcentajes resultaron muy bajos. Sólo en el caso de los esquemas de prestaciones, las empresas llegan a un acuerdo con los representantes sindicales, pero únicamente en 43 por ciento de las firmas. Por el contrario, asuntos relacionados con la organización del trabajo, esquemas de involucramientos de los empleados y la subcontratación, son decididos en forma mayoritaria por la administración de la empresa (Gráfica 50).

El rango de negociación de los sindicatos es bajo.

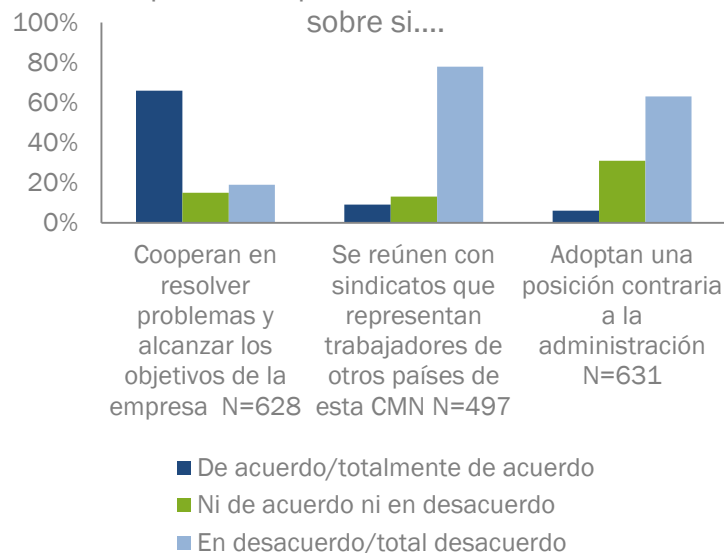
La mayoría de las empresas deciden sin tomar en cuenta a los sindicatos sobre asuntos como la capacitación y desarrollo, la subcontratación y los esquemas de involucramiento.



Fuente: Misma Gráfica 1.

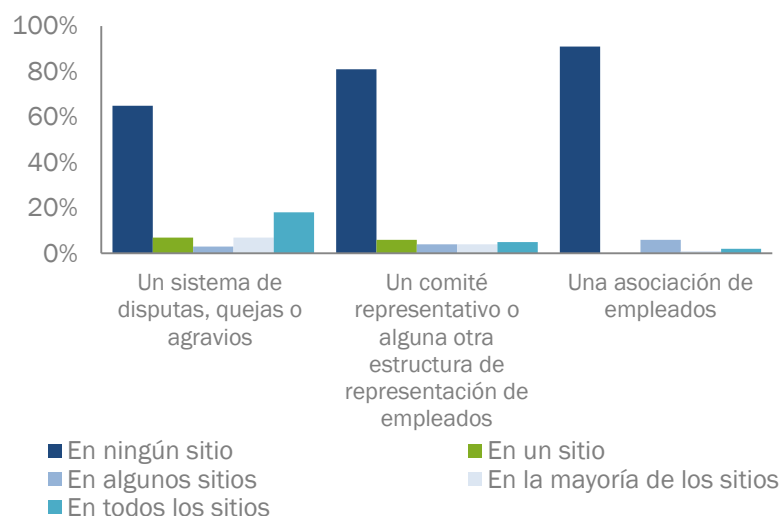


Gráfica 51. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según percepción de acuerdo/desacuerdo con respecto a la posición de los sindicatos sobre si....



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 52. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según la existencia de alguno de los siguientes mecanismos para los empleados no sindicalizados....



Fuente: Misma Gráfica 1.

Los gerentes entrevistados tienen una opinión muy positiva de los sindicatos. Más de 60 por ciento de los directivos de RH de las empresas opinaron que los sindicatos cooperan en resolver problemas y en alcanzar los objetivos de la empresa. En consecuencia apenas menos de cinco por ciento consideró que los sindicatos adoptan una posición contraria a la administración (Gráfica 51).

Aparte de la representación sindical, prácticamente no hay mecanismos para empleados no sindicalizados. Entre 60 por ciento y 90 por ciento de las empresas no cuenta, en ninguno de los establecimientos de las operaciones mexicanas, con sistemas de disputas, con un comité representativo o con una asociación de empleados (Gráfica 52).

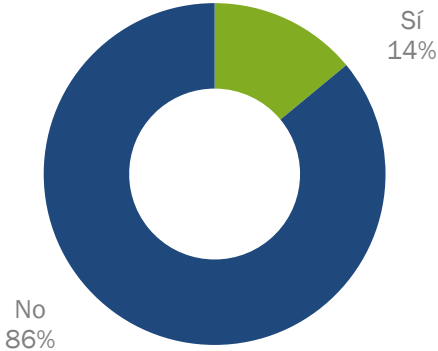
La opinión de los directivos sobre los sindicatos es muy favorable.

Un 60 por ciento de las EMN declaró que los sindicatos ayudan en la resolución de problemas.

Más allá de los sindicatos, las EMN no cuentan con ningún sistema que permita la resolución de disputas.

De igual manera, 88 por ciento de las empresas, a pesar de ser multinacionales y de operar muchas de ellas en Europa, no tienen comités de representantes para las operaciones mundiales (Gráfica 53).

Gráfica 53. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según la existencia de Comités de Representantes para las operaciones mundiales

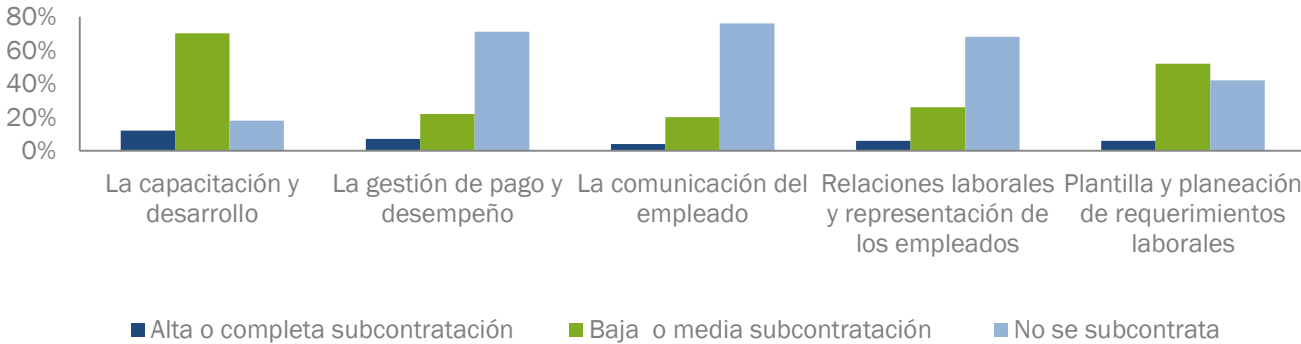


Fuente: Misma Gráfica 1.

4.9. Administración de los recursos humanos en el contexto mundial

De cinco actividades que se preguntó qué tanta subcontratación se realizaba, resultó que las multinacionales en México subcontratan menos de lo esperado. Una alta o completa subcontratación sólo sucede entre 5 y 11 por ciento de las empresas en actividades como capacitación, desempeño, comunicación y relaciones laborales (Gráfica 54).

Gráfica 54. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según el nivel de subcontratación de las siguientes actividades....



Fuente: Misma Gráfica 1.

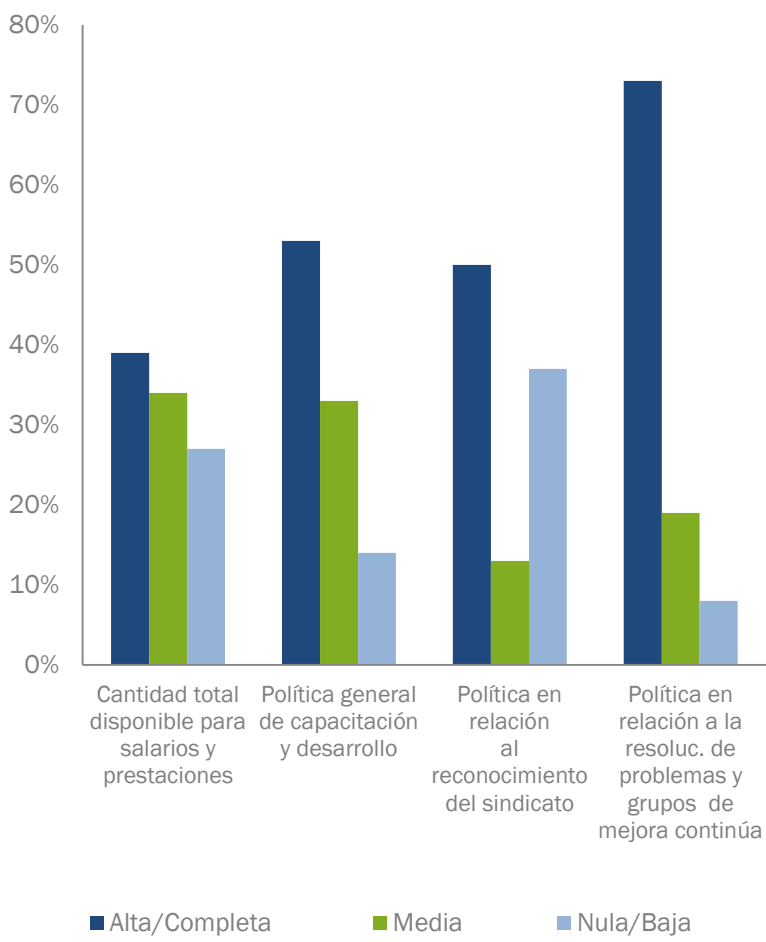
La subcontratación de servicios profesionales relacionados con los empleados resultó poco importante en las EMN en México.

Se ubica que la subcontratación a niveles altos sólo sucede entre el 5 y 10 por ciento de las EMN en México.

En contraposición alrededor de 70 por ciento no subcontratan la gestión de pago y desempeño, la comunicación del empleado y los asuntos de relaciones laborales. Sólo en la capacitación y desarrollo, y en nómina, las empresas tienen altos porcentajes de subcontratación media o baja (alrededor de 70% y 50%, respectivamente).

Las multinacionales gozan de amplia capacidad (alta / completa) para decidir sobre políticas relacionadas con las mejores prácticas organizacionales (73%), la capacitación y desarrollo (53%), el reconocimiento a los sindicatos (50%) y los salarios y prestaciones (39%) (Gráfica 55).

Gráfica 55. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según su nivel de capacidad que tienen las plantas o unidades de negocio individuales sobre....

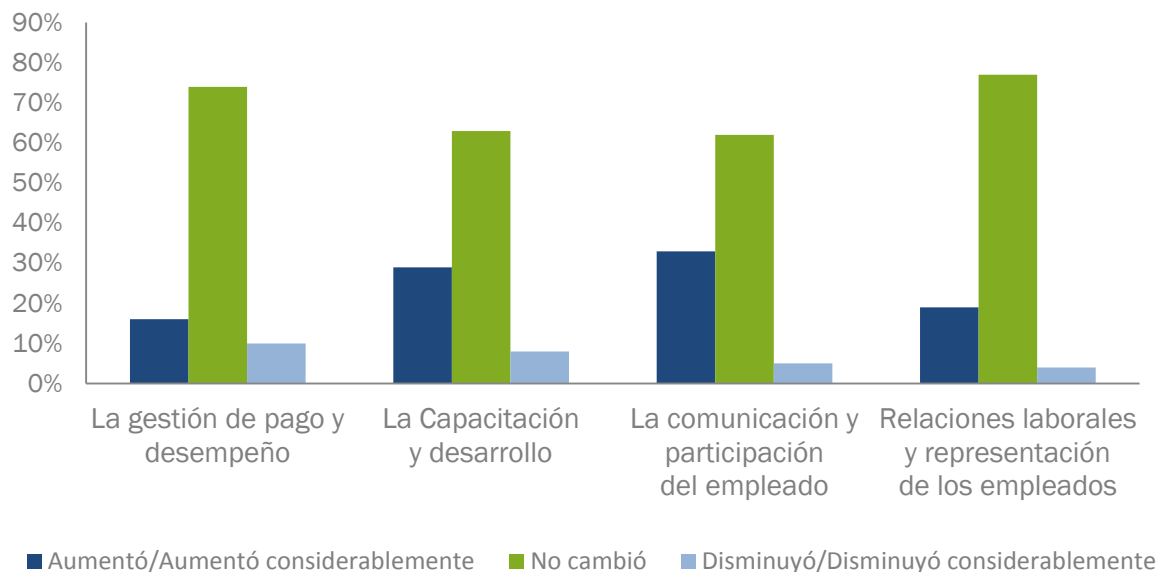


Fuente: Misma Gráfica 1.

Acerca de la capacidad de decisión en general no ha habido cambios. En diferentes políticas (gestión de pago y desempeño, capacitación y desarrollo, comunicación con el empleado y relaciones laborales) más de 60 por ciento de las empresas mencionó que no ha cambiado su capacidad de decisión (Gráfica 56). Sólo en políticas de comunicación y capacitación alrededor de 30 por ciento de las empresas si aumentó su capacidad de decisión.

Las EMN en México gozan de amplia capacidad para decidir sobre políticas de RRHH, capacitación y desarrollo, relaciones laborales - sindicales, salarios y prestaciones.

Gráfica 56. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México según su percepción de cambio en su capacidad de decisión relacionada con niveles superiores de gestión en políticas de....



Fuente: Misma Gráfica 1.

La mayoría de las EMN en México están altamente especializadas.

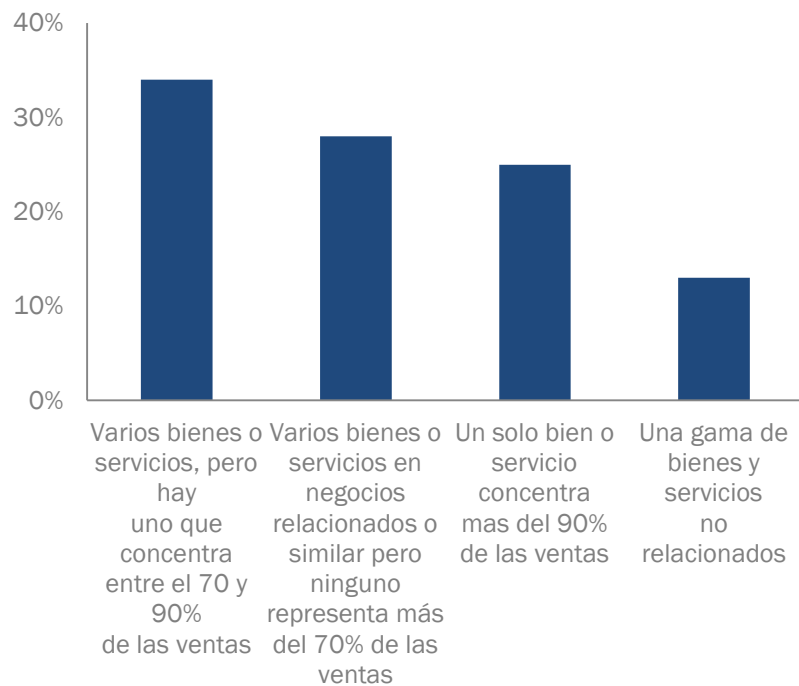
Una cuarta parte de las EMN tienen sólo un bien o servicio que concentra más del 90% de sus ventas.

Por tanto, las multinacionales subcontratan pocas actividades, por un lado, y tienen una importante capacidad para decidir sobre distintas políticas. Quizás esto esté reflejando un aumento en las capacidades organizacionales de las empresas.

Finalmente, las empresas multinacionales en México están altamente especializadas: 25 por ciento de las EMN tienen un solo bien o servicio que concentra más de 90 por ciento de sus ventas. Si bien en 34 por ciento de las firmas hay variedad en su producción o servicios, uno de ellos concentra entre 70 y 90 por ciento de sus ventas (Gráfica 57).

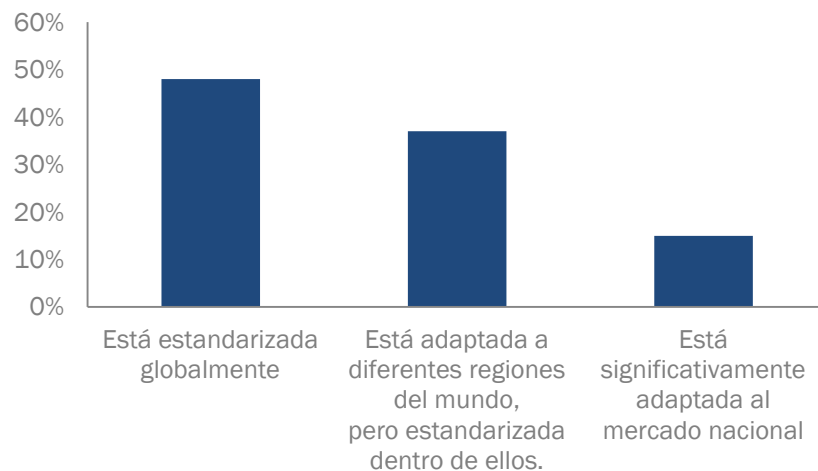


Gráfica 57. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México de acuerdo a su nivel de especialización productiva



Fuente: Misma Gráfica 1.

Gráfica 58. Porcentaje de Empresas Multinacionales en México de acuerdo a la situación de la compañía mundial en su principal (es) producto (s) o servicio (s)



Fuente: Misma Gráfica 1.

Por último, el 41 por ciento restante tiene una producción y ventas mucho más variada. De acuerdo al mercado que atienden, las empresas están mayormente estandarizadas globalmente en su principal producto o servicio (48%). 37 por ciento del total están adaptadas a diferentes regiones del mundo, pero estandarizados dentro de ellos. Y el restante 15 por ciento está significativamente adaptado al mercado mexicano (Gráfica 58).



La producción y servicios que ofrecen las EMN es estandarizada, pero está adaptada a diferentes regiones del mundo.

Del orden del 15% de las EMN están adaptadas significativamente sus productos y/o servicios al mercado nacional.

Bibliografía

5. Bibliografía

Carrillo, Jorge (coordinador). 2012. La importancia de las multinacionales en la sociedad global. Viejos y nuevos retos para México, COLEF y Juan Pablos Editor.

Colmenar Valdez, Salvador, 1973, “Las empresas multinacionales: concepto y formas”, Revista de Política Internacional en <http://www.box.net/shared/hjrxebulsas_22_08.pdf>, consultado el 6 de noviembre de 2009.

Dicken, Peter, 2011, Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy, 6ta ed., Nueva York, The Guilford Press.

Dunning, John H., 1998, “Globalization and the new geography of foreign direct investment”, Oxford Development Studies, vol.26, núm. 1, pp.47-69.

Dunning, John H., 1971, The multinational enterprise, Londres, Ed. George Allen & Unwin.

Ernst, Dieter, 2010, “Innovación Offshoring en Asia: causas de fondo de su ascenso e implicaciones de política” en María de los Ángeles Pozas, Rivera Ríos y Dabat, coords., Redes globales de producción, rentas económicas y estrategias de desarrollo: la situación de América Latina, México, El Colegio de México, pp.33-83.

Gómez-Mejía Luis, David B. Balkin y Robert L. Cardy, 2008, Gestión de Recursos Humanos, 5ta. ed., Pearson Educación, Madrid

Gunnigle, Patrick, Jonathan Lavelle, Anthony McDonnell y Michael Morley, 2007, Managing HR in Multinational Companies in Ireland: Autonomy, Coordination and Control, Ireland, University of Limerick.

Jarillo, José Carlos y Jon Echezarraga, 2001, Estrategia Internacional, México, Mc Graw Hill.

Lall, Sanjaya, 1990, Building Industrial Competitiveness in Developing Countries, Paris, OCED.

Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2002, Derechos Económicos, Sociales y Culturales Prevención de la Discriminación, E/CN.4/Sub.2/2002/NGO/21, 24 de julio Consultado el 26 de Agosto de 2013.

.

Rubio García, Leandro, 1973, “Un gran tema de actualidad: las empresas transnacionales”, Revista de Política Internacional, en <http://www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/13/RPI_151_113.pdf>, consultado el 26 de octubre de 2009.

Sklair, Leslie, 2001, The Transnational Capitalist Class, Massachusetts, USA, Blackwell, Publishers.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2012, World Investment Report 2012, United Nations, New York/Geneva. en <http://unctad.org/en/PublicationChapters/WIR2012MethodologicalNote_en.pdf>, consultado el 26 de agosto de 2013.

Participantes
en la encuesta

6. PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

Coordinador General
Jorge Carrillo

Administración
Carmen Martínez

Marco Muestral
Coordinadores
Redi Gomis Raúl Gonzales Jaime Olea

Diseño de Cuestionario
Red INTREPID
Modelo base cuestionario canadiense

Jorge Carrillo
Oscar Contreras
Alfredo Hualde

Redi Gomis
María de los Ángeles Pozas
Graciela Bensusan

Enrique Dussel
Ismael Plascencia

**Captura, Diseño de
Captura**
Francisco Barraza

Capturista
Pamela Mandujano

Limpieza de Datos
Jorge Carrillo
Redi Gomis
Francisco Barraza
Pamela Mandujano

Elaboración de Gráficas, Cuadros y Mapas
Martha Díaz Muro, Mabel Jiménez, Elizabeth García, Saúl De los Santos, Jorge Carrillo

Levantamiento
Coordinadores Regionales

Dr. Octavio Maza,
AGUASCALIENTES
Dra. Carmen Alcalá,
BAJA CALIFORNIA
Dr. Ismael Plascencia,
BAJA CALIFORNIA
Mtro. Enrique Soto,
CHIHUAHUA

Mtro. Humberto García
Jiménez, COAHUILA
Dra. Adriana Martínez,
GUANAJUATO
Dra. Raquel Partida,
JALISCO
Dra. Alenka Guzmán,
MEXICO
Dr. Jordy Michelli,
MEXICO
Mtra. Aleida Martínez,
PUEBLA

Dr. Cuauhtémoc
Modesto López,
SAN LUIS POTOSI
Dr. Eleocadio Martínez,
COAHUILA
Dr. Enrique Dussel,
MEXICO
Dr. María de los Ángeles
Pozas,
NUEVO LEON
Dr. Oscar Contreras,
SONORA

Encuestadores

Adriana Martínez
Aleida Martínez
Alejandro Gracido
Alejandro Valenzuela
Alenka Guzman
Anne Fourquet
Arce Felix Josue
Carlos Peña Cerda
Carmen Alcalá
Cesar Benítez
Cuauhtémoc Modesto L.
Eleocadio Martínez Silva
Enrique Dussel
Enrique Soto
Ernesto E. Nieto
Eunice Aradillas Enríquez

Francisco Navarrete
Fernando Bruno
Fernando Lizárraga
Humberto García
Ismael Plascencia
Jordy Michelli
Jorge Carrillo
Jorge Zavala
Ma. del Carmen Alcalá
Marcela Hernández
María Luisa Martínez S.
Mariana Méndez Romo
Mariana Rangel
Mónica Colín Salgado
Myriam Pérez
Néstor Daniel Vázquez
Mercado
Octavio Maza Díaz Cortés

Paula Concepción
Isiordia
Pilar Pastor
Raquel Partida
Rebeca Moreno Zúñiga
Ricardo G.
Ricardo Torres Vargas
Robert Zarate
Rosa Isela Martínez
Bernal
Susana Selva Daville
Tereza Plazuela
Virginia López Torres
Yasel Hernández Yun

RESUMEN EJECUTIVO

Firmas Multinacionales en México.

Un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación
y las prácticas de empleo.

Este y otros documentos que pudieran ser de su interés están
disponibles en:

www.jorgecarrillo.info

Para mayor información, diríjase a:

carrillo@colef.mx