

Empleo de los trabajadores mexicanos: el caso de las empresas japonesas ubicadas en el estado de Jalisco

TAKU OKABE¹

KARLA LILIANA MEZA GÓMEZ²

Resumen

Cuando una empresa multinacional se instala en un país extranjero, puede causar un choque cultural si contrata mano de obra local. Para impulsar las actividades empresariales y resolver el problema, se requiere inteligencia cultural. El Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAE), vigente desde 2005, ha promovido la inversión japonesa en México, en particular, en el sector automotor. Recientemente se ha incorporado fuerza laboral mexicana mejor preparada en el sector manufacturero. Este es un estudio de caso que analiza, desde la perspectiva de los empresarios, a los trabajadores mexicanos de empresas japonesas ubicadas en Jalisco, su vínculo con las universidades proveedoras de talentos jóvenes y el choque cultural que experimentan.

Palabras clave: empresas japonesas, choque cultural, sistema de empleo.

Fecha de recepción: 19 de septiembre de 2018. Fecha de aceptación: 3 de diciembre de 2018.

1. Profesor investigador. Coordinador del Programa de Estudios México-Japón (PROMEJ). Departamento de Estudios Regionales-INESER del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. ymt1997@hotmail.com / taku213@cucea.udg.mx.
2. Asistente de investigación del PROMEJ. Carrera de Negocios Internacionales del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. karliliana.mg@gmail.com.

EMPLOYMENT OF MEXICAN WORKERS: CASE OF JAPANESE COMPANIES LOCATED IN THE STATE OF JALISCO

Abstract

When a multinational company enters a foreign country, a cultural clash can occur when hires the local labor force. In order to boost business activities by overcoming this problem, a cultural intelligence is required. The Economic Partnership Agreement between Mexico and Japan, which entered into force in 2005, has significantly promoted Japanese investment in Mexico, particularly in the automotive sector. Recently, there has been an important occupation of the Mexican labor force in the manufacturing sector, and also with the higher schooling. The present work is a case study that analyzes, from the point of view of the entrepreneurs, the current situation of Mexican workers in the Japanese companies located in the State of Jalisco and their relation with the universities-suppliers of young talents, and also the culture shock and acculturation that take place.

Keywords: Japanese enterprises, culture shock, employment system

Introducción

La cooperación entre México y Japón se refuerza cada vez más, en especial en años recientes, pues la inversión extranjera directa (IED) japonesa se ha incrementado en el país, lo cual contribuye significativamente en la creación de empleos en México, sobre todo en el sector manufacturero, y en sus efectos sucesivos para la complementariedad económica mutua (Okabe y otros, 2014).

El presente estudio pretende identificar los requisitos fundamentales que exigen las empresas japonesas establecidas en el estado de Jalisco, para que los trabajadores mexicanos laboren eficientemente; así mismo, conocer la situación laboral de ellos en estas empresas, ya que, cuando una compañía extranjera se establece en otro país, provoca un choque cultural que afecta la productividad laboral (Carrillo y otros, 2011: 36) (González y otros, 2013: 35).

En este documento, en primer lugar, se describe la tendencia del empleo en México en relación con la inversión japonesa; en segundo lugar, se examina brevemente la cultura empresarial y de empleo en Japón, para tomarla en cuenta en el análisis posterior; en tercer lugar, se exponen los resultados del cuestionario aplicado a empresas japonesas localizadas en Jalisco, que se dedican al sector manufacturero y su ámbito derivado; luego se presentan los resultados de una encuesta y entrevistas a profundidad hechas a funcionarios de algunas empresas japonesas y, finalmente, las conclusiones del análisis y las perspectivas de empleo de los trabajadores mexicanos en las empresas japonesas.

I. Antecedentes

1. IED japonesa en México y su creación de empleo en el mercado laboral mexicano

En México, la población económicamente activa (PEA) ocupada es de 51.4 millones (agosto de 2016); el grupo de edad de 30-39 años ocupa el mayor porcentaje (23%), y le sigue el de 20-29, con 22% (INEGI, 2016a). Según la misma fuente, en la PEA nacional ocupada, los empleadores representan el 4.30%, los trabajadores por cuenta propia el 22.88%, los trabajadores no remunerados el 5.13% y los trabajadores subordinados y remunerados, el 67.69% (INEGI, 2016b).

Alrededor del 34% de la PEA ocupada tiene estudios de secundaria, por lo que la que tiene solo primaria tiende disminuir; aumenta en promedio la de nivel medio superior y superior del 32% al 34%. Esto indica que está en aumento la demanda de recursos humanos con mayor escolaridad (INEGI, 2016c).

Según la PEA ocupada por sector de actividad económica, los servicios ocupan el primer lugar (42%), seguidos del comercio (18.7%) y la manufacturera (16.5%). Cabe destacar que, en los últimos tres años, la PEA ocupada en los servicios creció en 3%, mientras que la del sector manufacturero aumentó en 8% (INEGI, 2016d).

El subsector manufacturero con mayor PEA ocupada es la fabricación de equipos de transporte. Si bien la ocupación, en 2014, fue de 9.3%, en 2015 fue de 7.1%, y en agosto de 2016 había sido de 4.6%, el desempeño productivo de este subsector muestra una tendencia positiva (Banco de México, 2017: 169-171). La fabricación de maquinaria y equipo de computación y de aparatos accesorios electrónicos tiende a aumentar, en términos generales. En estos dos subsectores, la productividad de la mano de obra mexicana muestra un aumento, de 20 a 30 puntos porcentuales (2008=100) (INEGI, 2016e) (INEGI, 2016f).³

Teniendo en cuenta las circunstancias laborales ya mencionadas, la IED japonesa en México y la mano de obra mexicana están ligadas.

Antes de la entrada en vigor del Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAE), en México había 310 empresas japonesas inscritas en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE). De 2005 a mayo de 2016, fueron creadas 430 empresas, para un total de 740, la mayoría de ellas, en el sector manufacturero, en particular, el automotor. Antes del AAE, había en Jalisco solo siete empresas inscritas; posteriormente se registraron 20 (cuadro 1).

3. A pesar de lo anterior, el salario manufacturero muestra una tendencia a la baja en los últimos años, lo que no es exclusivo de México.

Cuadro 1
 Número de empresas japonesas creadas y registradas en el RNIE
 referentes a Jalisco y su región colindante, en 2015
 Unidad: Número de empresas

	<i>Jalisco</i>	<i>San Luis Potosí</i>	<i>Querétaro</i>	<i>Guanajuato</i>	<i>Aguascalientes</i>
2010	1	0	1	2	2
2011	1	1	1	6	1
2012	3	9	4	40	10
2013	2	7	7	23	11
2014	5	8	5	18	10
2015	4	2	8	9	4
Total	27	31	39	108	56

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2016a).

El flujo de la IED japonesa y la creación de empleo son notorios en el Bajío de México. El cuadro 2 muestra el comportamiento de la IED (incluyendo la japonesa) en los estados que conforman el Bajío, región en la que han invertido Nissan, en Aguascalientes, y Honda y Mazda, en Guanajuato. En 2013 Mazda invirtió 770 millones de dólares para construir la planta de Salamanca. Al iniciar operaciones contrató a 3,000 empleados locales, y en 2016 ya tenía 4,600. En 2012 Honda empezó a construir su segunda planta en Celaya, en la que invirtió 800 millones de dólares y creó alrededor de 3,200 nuevos empleos directos.⁴

Cuadro 2
 Flujo de la IED en Jalisco y su región colindante 2010-2015
 (Cantidad total e IED japonesa) Unidad: MDD

	<i>Jalisco</i>		<i>San Luis Potosí</i>		<i>Querétaro</i>		<i>Guanajuato</i>		<i>Aguascalientes</i>	
2010	2,249.7	75.9	473.5	3.1	847.9	-8.4	401.5	-21.5	316.1	175.9
2011	1,045.7	73.7	244.0	4.3	1,012.4	5.8	1,420.4	183.2	213.3	99.7
2012	1,410.9	197.7	859.8	39.1	16.3	45.9	1,293.5	664.3	351.7	247.1
2013	2,923.6	120.5	1,964.6	105.9	882.7	120.2	2,551.6	595.3	340.8	300.0
2014	1,633.3	204.0	981.2	138.3	1,072.2	59.8	1,195.1	466.8	625.0	198.2
2015	2,691.4	87.8	1,773.3	89.6	1,386.2	103.3	1,614.9	328.2	677.7	372.1
Total	11,954.6	759.6 (6.35%)	6,296.4	380.3 (6.03%)	5,217.7	326.6 (6.36%)	8,477.0	2,216.3 (26.1%)	2,524.6	1,393.0 (55.1%)

*La columna izquierda de los respectivos Estados muestra la IED total recibida, y la derecha señala la proveniente de Japón. La cifra entre paréntesis representa el porcentaje de ocupación de la IED japonesa en la totalidad del periodo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2016b).

4. En diciembre de 2015, en el sector automotor se generaron 875,382 empleos directos; de estos, 81,927 corresponden a la fabricación de automóviles y camiones, y 793,456 se ubican en el sector de autopartes (Promexico, 2016: 64).

La ocupación total de la IED japonesa en Guanajuato y Aguascalientes, con estas inversiones, ha sido relativamente alta. La cifra correspondiente a los estados de Jalisco, San Luis Potosí y Querétaro ha sido limitada; sin embargo, tiende a aumentar en los últimos años. En la cantidad total de la IED, de 1999 a 2015, Japón ocupa el noveno lugar como país de origen, en Jalisco.

Se realizó una operación para estimar el impacto de las empresas japonesas en la creación de empleos, sobre la base del número promedio de trabajadores que laboran en las empresas japonesas de la región de Centro y Sudamérica, conforme al dato del Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón (METI por su sigla en inglés) (METI, 2007, 2015).

El número promedio de empleados en las empresas japonesas en dicha región, durante el periodo 2001-2015, fue de 216 por empresa. Sobre la base de esta cifra, el número total de empleos que han generado las 310 empresas japonesas registradas en el RNIE, en México, entre 1954 y 2004, a un año de la apertura del AAE, ha sido de 66,960; es decir, se han creado, como promedio, 1,339 empleos anuales. La misma operación se aplicó a los 10 años de haber entrado en vigor el AAE, en 2005. Durante este periodo se establecieron 417 empresas japonesas en México, lo cual representó la creación de 90,072 empleos: 9,007 empleos anuales. Se estima que la IED japonesa ha generado, entre 2005 y 2015, un impacto de 6.7 veces más en la creación de empleo. Respecto a Jalisco, el impacto es todavía mayor. Antes de la apertura del AAE, el promedio era de 30 empleos anuales, y a partir de ella, de 432 empleos anuales, lo que representa un incremento de 14 veces.⁵

Se debe tomar en cuenta que la incursión de las empresas japonesas del sector automotor, incluyendo las autopartistas, genera una derrama en la creación de empleo indirecto por subcontratistas y proveedoras de servicios externos.

2. Una visión sobre la cultura empresarial de Japón

Según Hamaguchi (2009), como diferenciación entre los países occidentales y Japón, se afirma que los primeros adoptan el sistema “empleo basado en la habilidad (*job recruitment*)”, mientras que el segundo, el “empleo basado en el talento (*membership recruitment*)”. En el sistema occidental existen “puestos” en los que se recluta personal que cumpla con la habilidad requerida; en el japonés se emplean nuevos egresados en masa y se asignan a “puestos” apropiados a partir de la capacitación en la empresa. Ambos sistemas presentan ventajas y desventajas.⁶

En general, la cultura empresarial japonesa se formó a partir de los retos que enfrentaron las empresas japonesas en la posguerra. Los trabajadores japoneses han sostenido su fuerza laboral estable gracias a sus costumbres de “régimen de empleo

5. En el caso de Jalisco, la realidad es diferente a esta estimación, debido a la presencia de Honda.

6. El problema del *job recruitment* es que puede provocar un gran desempleo en caso de que haya innovación tecnológica que lo sustituya. Sin embargo, el *membership recruitment* resiste este problema, debido a que los trabajadores no tienen una habilidad fija (Hamaguchi, 2009).

de por vida” y de “salario por antigüedad”,⁷ que nacieron en la posguerra, etapa en la que se carecía de capital. Se trató de integrar la fuerza laboral excedente —debido al retorno de los exsoldados de la guerra— y la necesidad de que las personas tuvieran un mínimo nivel de vida.

Según Tomita (1994), se intentó la “máxima utilización de la fuerza laboral que era un recurso excedente”. Para ello, lo primordial de la administración empresarial era elevar el valor de la fuerza laboral constantemente. Una de las medidas fue la capacitación y el *On the Job Training*, a fin de estimular la creatividad de los trabajadores, acumular habilidades y *know-how* en la empresa.

Estas acciones propiciaron el establecimiento del sistema de ascenso interno y la transferencia interna de habilidades y *know-how*. Por ejemplo, para que un trabajador fuera ascendido, se le solicitaba obtener la habilidad requerida en el puesto que deseaba, y debía transferir la habilidad necesaria del puesto que él dejaba a sus subordinados. En otros países los trabajadores no transfieren las habilidades adquiridas, pues las consideran patrimonio propio (Tomita, 1994: 167-170).

El empleo de tipo *membership* promueve la mejora del valor del trabajo, y se concreta en la práctica de “contratación de nuevos egresados en masa”.⁸ En el sistema de salario por antigüedad no existe la diferencia de sueldo en los primeros años entre los nuevos contratados. No obstante, internamente se mantiene el registro de la evaluación y la diferencia de los trabajadores, por tanto, se establecen mecanismos de competencia mediante los cuales todos tienen la misma oportunidad de ascenso.

A pesar de ello, en la práctica del empleo de por vida es primordial mantener una relación personal estable en la empresa, lo que impide que dicha competencia sea hostil, y crea la coexistencia de cooperación y competencia entre trabajadores.⁹ El salario por antigüedad desfavorece el abandono medio de su carrera de la empresa, lo que fortalece la permanencia de los trabajadores. El *membership recruitment* no presta atención a la habilidad, pues será obtenida con la capacitación y la práctica; esto posibilita el cambio de puesto; mientras que el salario por antigüedad asegura el mismo nivel de sueldo, aun después del cambio de puesto (Tomita, 1994: 170-171).

La administración empresarial al estilo japonés ha tenido diversos cambios en el tiempo, si bien su filosofía no se modifica. Las empresas japonesas la aplican en los países donde realizan sus inversiones.

Con estos antecedentes y argumentos, se realizó una encuesta a empresas japonesas que operan en Jalisco, con los objetivos que se describen más adelante.

7. Los empleados de más antigüedad reciben mayor salario que los recién contratados, aunque ocupen el mismo puesto.

8. En Japón, los universitarios, en general, empiezan a buscar empleo desde su tercer grado, y realizan entrevistas y otras selecciones en empresas, con la finalidad de que estas les den una “oferta de empleo extraoficial (Naitei)” en su cuarto grado. Este sistema difiere notoriamente del de los Estados Unidos (Moriguchi, 2014: 61 y ss.).

9. En general, se establece una relación de confianza entre patrones y subordinados en las empresas japonesas, que son personas morales que en teoría “no mueren”, lo que se ha logrado más firmemente por la “titularidad cruzada de las acciones” (Okabe, 2009: 25 y ss.), que ha permitido nacer la idea de que “la compañía es Dios” (Tanaka, 1996: 8).

II. Objetivos del estudio

1. Aplicación de encuesta y su metodología

Hasta junio de 2016 fueron registradas en el RNIE 27 empresas japonesas (sociedades mexicanas con capital japonés) en Jalisco; de ellas, hay diecisiete en el sector manufacturero (en su mayoría automotor), y ofrecen servicios externos a dicho sector.¹⁰ Entre estas, dos empresas se encuentran en el mismo grupo empresarial y se dedican al mismo sector manufacturero. Se excluyeron en este censo cinco empresas que fueron construidas recientemente, por lo que aún no tenían registros de contratación del personal y no trabajan japoneses. Del resto de las empresas, no se logró hacer contacto con cuatro, todas, fabricantes de autopartes.

De un universo de once empresas objeto de estudio, se aplicó la encuesta a siete, y respondieron cinco (tasa de respuesta 71%), que emplean tanto a japoneses como a mexicanos, y en las que los responsables de recursos humanos son japoneses. El cuestionario incluyó 45 preguntas, la mayoría de opción múltiple, y algunas abiertas, y se dividió en cinco secciones: I Empleo de trabajadores mexicanos; II Reclutamiento de los nuevos egresados universitarios de México; III Reclutamiento de los personales-candidatos a directivos en México; IV Promoción interna vertical de los trabajadores mexicanos, y V Datos de la empresa.

El resultado obtenido de la aplicación de dicha encuesta no tiene significancia estadística, por el tamaño, tanto del universo como de la propia muestra. Por ello, con los datos recabados nos orientamos al análisis descriptivo-cualitativo y a un estudio de caso entre las empresas que colaboraron.¹¹ Después de la aplicación del cuestionario, se realizó una encuesta complementaria y una entrevista a profundidad, a dos empresas.

2. Fundamentos teóricos y objetivos del estudio

Los objetivos del presente estudio son identificar dentro de las empresas japonesas: 1) el comportamiento y la imagen que se tiene de los trabajadores mexicanos; 2) las habilidades que les exigen a los trabajadores mexicanos; 3) los problemas o choques culturales que se presentan; 4) la forma del empleo de los trabajadores mexicanos (práctica de *job recruitment* o *membership recruitment*).

Como ya se mencionó, las empresas japonesas provenientes de la IED en México son empresas multinacionales (EMN), y suelen aplicar su propia cultura en la administración empresarial.

Según De Kras (2001), la diferencia cultural tiene un efecto negativo en la productividad de los trabajadores, particularmente en las fases iniciales de sus operacio-

10. Las empresas objeto de investigación tienen como fin fabricar v.gr. diferentes tipos de autopartes, equipo agrícola, embutidos y otras conservas de carne.

11. El estudio de casos permite conservar las características significativas de eventos de la vida real, tal como los ciclos vitales individuales, los procesos de organización y dirección, cambio de la vecindad, las relaciones internacionales, y la maduración de industrias (Yin, 2014: 4).

nes. Este choque, con frecuencia, se observa en las EMN que operan en México (De Kras, 2001: 31 y ss.). Uno de los grandes desafíos de las EMN es el de comprender los comportamientos en culturas diferentes, es decir, la llamada inteligencia cultural (Earley y otros, 2003). De esta manera, puede decirse que “el lograr un alto grado de eficiencia y eficacia requiere trabajar en ambientes motivadores y retadores, participativos” y “con un personal altamente motivado e identificado con la organización (EMN)” (González y otros, 2013: 45-46). En este sentido, es primordial que las personas encargadas de la dirección de este tipo de empresas comprendan la cultura, además de ser capaces de transmitir este sentido de orientación a los trabajadores.

Rodríguez y Ramírez (2003) aseguran que los mexicanos pueden transformar algunos de sus patrones culturales en aras del propio desarrollo individual. En este aspecto la empresa tiene un lugar importante como “productora de los modelos socio-culturales y, a su vez, en moldeadora del comportamiento de los trabajadores mexicanos” (Rodríguez y Ramírez, 2003: 103 y ss.).

Hablando de la cultura organizacional de la empresa japonesa, Muñoz y Hernández (2012) analizan el comportamiento de los trabajadores mexicanos que laboran en las empresas japonesas y observan cierta adaptación a la cultura empresarial japonesa, lo cual les genera aculturación, aprendizaje del empleado en las prácticas administrativas de Japón.

Por otra parte, la “Encuesta sobre la situación de los negocios de las empresas japonesas en América Latina”, realizada por Japan External Trade Organization (JETRO) en 2016, identifica que en México el incremento de empresas japonesas y, por ende, la competencia entre empresas por captar personal se intensifican. Por ello, se dieron los primeros tres índices más elevados de “calidad del personal” (57.0%), “tasa de retención del personal” (47.2%), “dificultades para la contratación de personal (mandos gerenciales medios)” (45.8%). De esta forma, se detectan los problemas a los que se enfrentan las empresas japonesas en sus actividades, en particular, de empleo y asuntos laborales (JETRO, 2016).

Ante el estrecho vínculo que se presenta actualmente entre México y Japón, son escasos los estudios que analizan el comportamiento de los trabajadores mexicanos en las empresas japonesas. Las investigaciones que incluyen la opinión de parte de los responsables de dichas empresas son más escasas aún, en particular, las de Jalisco.

A pesar de la reducida muestra de esta investigación, y considerando la escasa posibilidad de acceso, en general, a las empresas japonesas —y que se desconoce en la investigación de este campo—, el presente estudio realizará aportaciones de gran relevancia para otros que puedan desarrollarse, pues logra identificar la imagen del comportamiento de trabajadores mexicanos en estas empresas, los conceptos y las visiones que tienen los empresarios japoneses, así como la aculturación mutua.

A continuación, se presentan los resultados de la primera encuesta, en forma descriptiva y ejecutiva. Los nombres de las empresas son confidenciales.¹²

12. Fue la condición para que aceptaran la encuesta y la entrevista.

III. Resultados de la primera encuesta

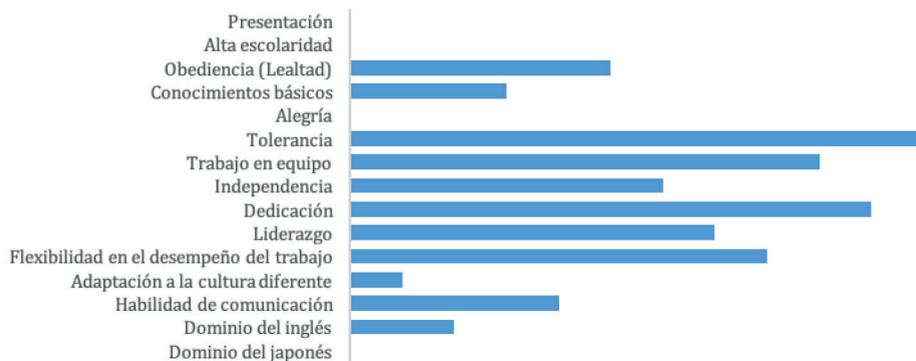
De las empresas donde se aplicó la encuesta, acorde con la estratificación por unidad económica establecida por INEGI,¹³ dos se consideran grandes, dos medianas y solo una pequeña. Así mismo, las empresas encuestadas emplean, en su mayoría, personal con edad entre 25 y 34 años, el de mayor proporción, según la PEA nacional (alrededor del 47%). Gran parte de los trabajadores que laboran en estas empresas es mexicana (cerca del 93%), con lo que se cumple debidamente con la Ley Federal del Trabajo (Artículo 7).

A partir de las respuestas al cuestionario se identificaron los siguientes aspectos, relacionados con la contratación de los trabajadores:

1. *Contratación de los trabajadores mexicanos y su problemática:* Las empresas japonesas, en su país, buscan trabajadores con diversas habilidades, tales como comunicación, independencia, entusiasmo con el trabajo cooperativo y lealtad.¹⁴ Estos mismos lineamientos establecen las empresas japonesas ubicadas en Jalisco, por ejemplo: 1) tolerancia, 2) dedicación y 3) trabajo en equipo (gráfica 1).

Gráfica 1

Habilidades que empresas japonesas exigen a los trabajadores mexicanos
Unidad: Número de repetición y valor asignado



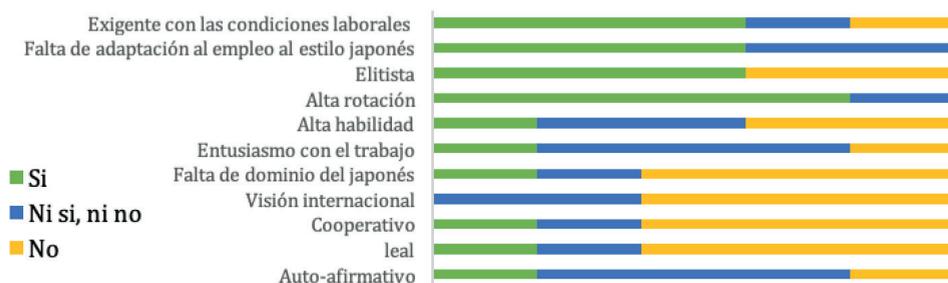
Fuente: Elaboración propia.

13. La estratificación por unidad económica se divide por tamaño de empresa y total de empleados: micro (de 0 a 10 empleados), pequeña (de 11 a 50), mediana (de 51 a 250) y gran empresa (más de 251).

14. Según un dato de 2016, los puntos que consideran los responsables de recursos humanos en las empresas en Japón son: 1) habilidad de comunicación, 2) independencia, 3) entusiasmo con el trabajo, 4) cooperativismo y 5) lealtad (Keidanren, 2016).

Al mismo tiempo, estas empresas se enfrentan a complicaciones con los trabajadores mexicanos por su alta rotación, elitismo, exigencia con las condiciones laborales, entre otras causas (gráficas 2 y 3). Esto se contrapone con las habilidades que requieren estas empresas y el desconocimiento de la cultura del empleo japonés.

Gráfica 2
 Imagen que las empresas japonesas tienen de los trabajadores mexicanos
 Unidad: Número de repetición



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3
 Causas de renuncia de parte de trabajadores mexicanos
 Unidad: Número de repetición

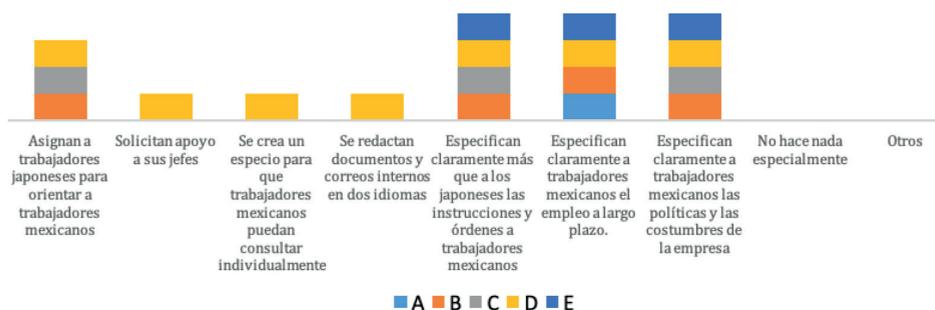


Fuente: Elaboración propia.

Diversas empresas encuestadas han establecido los sistemas de aculturación donde se precisan “las instrucciones del trabajo”, “el empleo a largo plazo”, “las políticas y costumbres de la empresa”, e incluso, “se asignan a los japoneses para orientar en forma adecuada a los trabajadores mexicanos” (gráfica 4).

Gráfica 4

Contramedidas de empresas japonesas para problemas laborales en Jalisco
Unidad: Opción seleccionada por cada empresa



Fuente: Elaboración propia.

Además, introducen el sistema de control del personal en términos de igualdad, incluso en el régimen del ascenso interno, con puntos de evaluación establecidos (gráfica 5). De esta manera, las empresas japonesas toman contramedidas, con la finalidad de prevenir y solucionar problemas laborales.

Gráfica 5

Puntos de evaluación para el ascenso en empresas japonesas en Jalisco
Unidad: Número de repetición y valor asignado



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, el principal problema en el empleo de los trabajadores mexicanos es la alta rotación y el reclutamiento continuo. Las habilidades que exigen las empresas niponas son de clase integral, como valores, y no tanto de conocimientos. Estas empresas han establecido criterios al estilo japonés para la evaluación del empleo.¹⁵ En términos generales, los trabajadores mexicanos cuentan con la capacidad para desempeñar funciones laborales asignadas, pero carecen de inteligencia emocional y disciplina, lo que provoca una insuficiente aculturación para trabajar en estas empresas.

Ahora bien, con la primera encuesta se buscaba, además de identificar las características y el comportamiento de los trabajadores mexicanos, verificar el vínculo actual que las empresas niponas tienen con las universidades que se encuentran en Jalisco.

2. Vinculación para el empleo entre las empresas y las universidades: La mayoría de las empresas encuestadas recluta a nuevos egresados y a personal con experiencia. Respecto a los primeros, la mayoría prefiere a los que tienen estudios universitarios. Esta tendencia también se observa en cuanto al personal con experiencia; las empresas japonesas exigen la mayor escolaridad al personal con experiencia, más que a los nuevos egresados. Por otra parte, no exigen lo mismo a los que cuentan con escolaridad inferior a la universitaria; estas personas se dedican a una labor relativamente sencilla dentro de la empresa. Por la naturaleza del giro, la contratación del personal de nuevos egresados está concentrada en los que tienen el perfil de ciencias exactas.

En todo caso, la mayoría de las empresas encuestadas opta por emplear a personal con experiencia más que a nuevos egresados universitarios, y tiene la flexibilidad de contratar a aquellos en medio del ejercicio fiscal. A pesar de ello, el personal con experiencia no es asignado a puestos directivos de manera inmediata a la contratación; requiere que tenga la experiencia en otras empresas con giro similar. En cambio, buscan encontrar el potencial y el talento en los nuevos egresados universitarios, y esperan que trabajen a largo plazo en la empresa.

En cuanto a las principales fuentes del reclutamiento,¹⁶ todas las empresas coinciden en que es a través de la agencia de colocación; pero el 60% de ellas desea tener mayor orientación de las escuelas en relación con sus egresados, y un mayor vínculo con sus bolsas de trabajo. Actualmente, no es suficiente el vínculo directo entre empresas y universidades. Esto puede deberse a falta de compromiso e iniciativa de ambas, así como a las diferentes perspectivas que tienen respecto a la vinculación, pues la empresa considera que es responsabilidad de las escuelas todo lo referente a la capacitación, mientras que las escuelas ven la industria como fuente de recursos financieros (Arvizu y otros, 2014: 70-71).

Varias empresas encuestadas estiman pertinente que haya convenios con universidades para prestación de prácticas profesionales, lo que sería de gran utilidad para

15. Esta investigación se basó, principalmente, en los criterios establecidos para la evaluación del empleo al estilo japonés.

16. También utilizan como fuente la recomendación de empleados propios y de profesores universitarios, las bolsas de trabajo municipales o la estatal, anuncios en periódicos, revistas y otros medios.

que los estudiantes universitarios tengan una experiencia laboral, así como para que las empresas puedan conocer de antemano el talento de los jóvenes.

Cabrero, Cárdenas, Arellano y Ramírez (2011) refieren que se requiere desarrollar actividades de vinculación entre instituciones, gobierno y empresas, por medio de normas, redes, sistemas de información y capacidades de liderazgo para con la industria, que den como resultado no solo la “disponibilidad de recursos”, sino también la generación de estrategias de cooperación que impacten en el desarrollo y la productividad económica (Cabrero, Cárdenas, Arellano y Ramírez, 2011: 189-192).

IV. Entrevista a profundidad / Reporte de casos¹⁷

1. Justificación de la realización de la encuesta complementaria

Mediante la primera encuesta se identificaron diversos aspectos, por ejemplo, diferencia del concepto de habilidades en el trabajo, entre los empresarios japoneses y los trabajadores mexicanos; escasa vinculación entre las empresas japonesas y las escuelas, en particular, las universidades, y problemas —o bien diferencia— en los modales, en relación con las actividades laborales, entre los japoneses y los mexicanos.

Para complementar el resultado del cuestionario base, fue necesario establecer otra encuesta a fin de identificar otros aspectos relacionados con lo mencionado antes, tales como el sistema de evaluación de desempeño y de ascenso para los empleados, y la persistencia de la cultura empresarial japonesa, que tiende a “implantar”, aun en el extranjero, su método. Este cuestionario consta de quince preguntas cerradas y otras abiertas.

De las cinco empresas encuestadas, se decidió entrevistar a profundidad a dos de ellas. Los principales criterios que incidieron en la selección fueron el tamaño y la antigüedad de la entidad. La primera empresa, a pesar de contar con menos de diez años de establecida en México, tiene más de 251 empleados; mientras que la otra, con más de diez años de actividad en el país, cuenta con cerca de 250 trabajadores. Así mismo, la concentración de puestos de empleados mexicanos es de 94% de puestos especiales —técnicos y profesionales— para la primera, y de 54% para la segunda —operadores de producción—. La contratación de empleados está a cargo de personal que proviene de Japón.

Mediante la entrevista personal se lograron describir, de manera más explícita, ciertos casos, problemas, e incluso soluciones tomadas en concreto. Los datos obtenidos nos permiten conocer la contribución que brindan estas empresas al empleo en México, y propiciar condiciones para la mejora, tanto de la contratación de los trabajadores mexicanos en las empresas japonesas como de la vinculación entre empresa y academia.

A continuación se presentarán los resultados de la entrevista a profundidad.

17. Las entrevistas fueron realizadas en mayo de 2017 por Karla Liliana Meza Gómez.

2. Resultado de la entrevista a profundidad de la empresa 1

(1) Perfil de la empresa 1

La empresa es una EMN que tiene 30 compañías filiales en el mundo, y en 2013 inició su operación en México, con la primera planta en América Latina.

La entrevista fue al Presidente de la empresa y a la Supervisora-asistente, quien es mexicana y fungió como traductora.

(2) Composición de trabajadores

Esta empresa cuenta con un 99.5% de trabajadores mexicanos de su totalidad (60% hombres y 35% mujeres). Solo el 0.5% corresponde a trabajadores japoneses (4.5% hombres y 0.5% mujeres).

(3) Formas de reclutamiento del personal. Vinculación con las escuelas-universidades

La empresa realiza el reclutamiento del personal para los principales puestos mediante la agencia de colocación, que se encarga de hacer lo necesario. La empresa es quien toma la decisión final sobre a quién contrata.

Para la contratación de operadores es usual que se tome en cuenta la “recomendación de los empleados de la propia empresa”, quienes informan a sus familiares las vacantes. Se establece la contratación limitada de una misma familia (hasta seis personas) para evitar situaciones no favorables, y deben estar en diferentes áreas o turnos.

Las habilidades, los conocimientos, las certificaciones y demás requisitos necesarios para el personal difieren, según las especialidades con las que cuentan los trabajadores. En el caso de los que tienen el perfil académico de ciencias exactas y de ingeniería, deben tener: 1) conocimientos de gestión de calidad —como ISO 14000—, 2) dominio de inglés y 3) conocimiento de certificación en el estándar internacional orientada al sector al que se dedica la empresa. Los que cuentan con el perfil académico de ciencias sociales y de humanidades deben tener: 1) dominio de *Office* y 2) modales activos para la labor.

Conforme a la naturaleza de la empresa, los requisitos son más específicos y especializados. Esto se refleja en las carreras requeridas por los trabajadores contratados. El entrevistado enumera: Ingeniería en Mecánica Eléctrica, Ingeniería en Química, Ingeniería Industrial, Finanzas y Contabilidad. Esta empresa requiere personal que tenga habilidades prácticas.

La empresa tiene historial de contratación una o dos veces por año, tanto de nuevos egresados universitarios como de personal con experiencia; sin embargo, aún no tiene un régimen consolidado para emplear nuevos egresados universitarios de forma constante, pues no cuenta con un criterio riguroso para esto.

La empresa ha participado, a través de la agencia de colocación, en ferias de trabajo organizadas por el Gobierno y las universidades.

(4) Problemas con los trabajadores mexicanos

En la aplicación del primer cuestionario la empresa señaló diversos aspectos sobre la imagen de los trabajadores mexicanos, entre ellos: alta rotación del personal, elitismo y exigencia con las condiciones laborales.

Respecto a la alta rotación del personal, aparece como ejemplo lo sucedido, entre 2014 y 2015: una empresa colindante realizó contrataciones temporales para producción navideña, y ofreció sueldos de diez pesos más que la empresa japonesa, principalmente para operadores. Los trabajadores se fueron a esa empresa y dejaron la tarea de nuevo reclutamiento y capacitación. Cuando terminó la temporada, algunos regresaron a la empresa japonesa a pedir nuevamente el trabajo, que ya se había ocupado. Se observa una falta de compromiso a largo plazo por parte de los trabajadores mexicanos. Al respecto, el empresario japonés comentó que esto sucedió al inicio de las operaciones de la empresa en México, porque no se adaptaban al estilo japonés, que se orienta a largo plazo.

La observación que hizo el empresario japonés, en relación con el elitismo de los trabajadores mexicanos, fue la siguiente: aumentan su ego, pues entre más habilidades o conocimientos obtienen, desean más facilidades, ascenso y salario. La primera generación fue capacitada en Japón por un periodo de ocho meses, que se considera una capacitación extraordinaria como experiencia laboral (incluye el aprendizaje del idioma japonés), a partir de la cual cambiaron de trabajo para recibir más sueldo y un puesto más alto. En el momento de la entrevista, solo permanecía el 7% de esa generación. Al respecto menciona el Presidente:

a pesar de que consiguieron un puesto mejor pagado o más alto en otra empresa, ya no pueden ascender más, a diferencia, si hubieran permanecido en esta empresa, iban a ganar lo mismo por un tiempo, pero a largo plazo podrían ganar más y ocupar un puesto aún más elevado.

El problema anterior se manifiesta en la tercera característica. Mientras más oportunidades se les dan a los trabajadores mexicanos para adquirir conocimientos, se hacen más exigentes con las condiciones laborales. Los aspirantes mexicanos al trabajo, en esta empresa, suelen solicitar sueldos más altos que los japoneses.

Por último, algunos de los empleados de esta empresa pertenecen a un sindicato externo; esto no provoca problemas; sin embargo, hay ocasiones en que el “líder sindical” pierde su enfoque como parte de la empresa y se identifica como sindicalista. Ante esta situación, los empleados implicados requieren que se les aclararen la función y el objetivo de un líder sindical para que no perjudique a otros empleados. Fuera de esto, no hay otro inconveniente en relación con los trabajadores y el sindicato.

(5) Capacitación y sistema de ascenso

Esta empresa cuenta con plan y manual de capacitación; este último es recibido de Japón y se traduce al español, especialmente para operadores.

También se realiza, durante una semana, un entrenamiento básico llamado “temporada de Dojo (significa ‘sitio en que se procura lograr la disciplina o la práctica

mental’). Generalmente, se les explica a los participantes la historia, el tamaño de la empresa, los procesos, el sistema de evaluación y la orientación a largo plazo. Esta práctica no está establecida como capacitación especial para nuevos egresados universitarios.

En relación con el sistema de ascenso, la empresa adopta un sistema de ascenso interno, sobre la base de la aplicación de un examen escrito a los aspirantes; además, cuenta con la evaluación semestral mediante “formatos de evaluación”.¹⁸

(6) Otros aspectos observados

a) Adaptación de la empresa a la cultura mexicana

La empresa toma en cuenta algunas festividades mexicanas, mas no siempre concede el día. Como ejemplo, a las 94 mujeres que son mamás no se les otorga descanso el 10 de mayo, a cambio se les da un regalo. El Día de Muertos, las actividades son normales, pero se ponen altares en la empresa, con la finalidad de lograr empatía con los trabajadores.

El entrevistado pone como referencia que, cuando hay celebración en una familia, tienden a faltar todos los miembros, lo que descontrola la empresa. Para evitar esta situación se ha establecido una regla interna que no permite que haya más de seis personas contratadas de la misma familia.

b) Distancia entre mandos y subordinados

Se afirma la distancia entre los trabajadores mediante los modales que tiene el Presidente de la empresa.

El Presidente¹⁹ conoce bastante la orientación a largo plazo y el choque o desacuerdo que tienen los trabajadores mexicanos, y todo lo que sucede en la planta, a pesar de que la comunicación es jerárquica; por ejemplo, sabe con exactitud cuántas madres de familia laboran en la empresa.

Durante la entrevista, el Presidente estimó el tiempo que podíamos observar desde la ventana cómo trabajaban los empleados, sin que se inquietaran por estar siendo observados por sus jefes, a fin de que no disminuyera su concentración y rendimiento.

(7) Percepciones generales de la entrevista a profundidad

La empresa establece un sistema de control, prevención, análisis y resolución de conflictos de forma rigurosa. Esto se refleja tanto en la capacitación como en el sistema de ascenso; es decir, prevalece la orientación a largo plazo y la mayor posibilidad de ascenso durante el desempeño laboral.

18. Si el trabajador tiene buen puntaje en la evaluación, pero tiene inasistencias o retardos, el puntaje disminuye. En caso de que un trabajador obtenga puntajes bajos, se reconsideran sus habilidades y en qué otra área puede ser útil. Es decir, el puntaje bajo solo le traerá una reubicación laboral.

19. Ejecutivo que mantiene las costumbres de la jerarquía y los valores empresariales de Japón. La supervisora-asistente mexicana se ha adaptado excelentemente a la empresa y a la cultura japonesa.

También se observan, notoriamente, los esfuerzos, las políticas y la aculturación de parte de los superiores de la empresa para lograr lo antes dicho. Se percibe la cultura empresarial japonesa cuando el Presidente comentó que han logrado mejores resultados, en comparación con plantas de otros países. El entrevistado valora más lograr un beneficio a la empresa, y lo ve como virtud, por ello exige que los trabajadores demuestren sus habilidades, en particular, tolerancia, dedicación y cooperación.

Por último, a pesar de que la empresa contrata a nuevos egresados universitarios, no ha logrado implantar por completo el empleo de tipo *membership*. Es lógico que no se haya hecho, debido a la diferencia cultural y a la situación social en México. Además, es escasa la vinculación con las universidades en materia de empleo, y la empresa tiene que recurrir a una agencia de empleo.

3. Resultado de la entrevista a profundidad de la empresa 2

(1) Perfil de la empresa 2

Es una empresa japonesa dedicada al sector manufacturero, con operaciones internacionales: actividades en más de dieciocho países y un aproximado de 100 plantas, incluyendo la de México, establecida desde 1998. Se entrevistó a su Gerente General de Administración.

(2) Composición de trabajadores

Los trabajadores mexicanos en la empresa representan el 97% (29.1% hombres y 67.9% mujeres), y tan solo un 3% es de japoneses (2.1% hombres y 0.9% mujeres).

(3) Formas de reclutamiento del personal / Vinculación con las escuelas-universidades

La principal fuente de contratación es la agencia de colocación, que le permite a la empresa exigir ciertas especificaciones para puestos más concretos, incluso el medio por el cual se publica el aviso de vacantes: periódicos, bolsa de trabajo del gobierno e *Internet*.

Para operadores y oficinistas, se suele pegar carteles en municipios aledaños, así como en la parte externa de la empresa. Existe constante rotación de empleados, pues se encuentran “en competencia” con algunas empresas que, a pesar de no ser del mismo sector, “roban al personal”, pues ofrecen condiciones laborales un poco mejores.

Las exigencias y habilidades que requieren para el personal son un poco más específicas que las de la empresa 1; suelen buscar personas con experiencia. Para el perfil de ciencias exactas e ingeniería, solicitan, al menos, conocimiento de gestión de la calidad, de máquinas, habilidad electromecánica y algunas certificaciones o reglas con que cuenta la empresa. La principal carrera empleada, además de las orientadas al sector al que se dedica la empresa, es la de Mecánica Eléctrica. Se debe resaltar que el 100% del personal que se encuentra en calidad de procesos es mujer. Del área de ciencias sociales y humanidades, la carrera más contratada es Administración. La empresa exige dominio de paquetería *Office*, programas contables y experiencia; además,

la disposición para colaborar y apoyar en otras áreas como la de recursos humanos. El personal dedicado a esta área ocupa tan solo un 20% del total de empleados.

No han establecido reclutamientos continuos de personal de reciente egreso universitario; sin embargo, el entrevistado considera que sería factible aplicar este criterio en un futuro cercano, ya que el recién egresado no cuenta con la experiencia laboral y no tiene punto de comparación de su situación laboral actual, lo que puede ser beneficioso para la empresa, especialmente por la actitud, y es más fácil que se adapte a la cultura y la orientación japonesas. El “inconveniente” es que el joven ve la contratación en esta empresa como experiencia, y no para permanecer en ella.

Según el entrevistado, han participado en ferias de trabajo organizadas por el gobierno, mediante la agencia de colocación, pero reconocen la posibilidad de participar en las ferias organizadas por escuelas, ya que el empleo de nuevos egresados puede ser más productivo para la empresa.

(4) Problemas con los trabajadores mexicanos

Esta empresa, además de la alta rotación, parece tener otros problemas con los trabajadores mexicanos: falta de adaptación al sistema japonés, exigencia con las condiciones laborales, y elitismo, que va muy de la mano con la exigencia.

En cuanto a la rotación, es difícil que los trabajadores, principalmente operadores, permanezcan más de tres años, pues expresan cansancio²⁰ y deciden laborar en otras empresas que ofrezcan mayor sueldo, sobre todo los menores de 30 años, que no tienen, ni buscan, la estabilidad y la orientación a largo plazo en el trabajo.

La adaptación al sistema japonés ha sido la experiencia más difícil que esta empresa ha tenido, en relación con la actitud de los trabajadores. En la cultura nipona, todo empleado debe cumplir con su trabajo y su compromiso; pero la mayoría de los empleados mexicanos, aun sin cumplir con sus deberes, exige, e incluso amenaza con renunciar.

Entre las exigencias más recurrentes sobre las condiciones laborales, están: más derechos, mejores salarios, puestos más altos y contratos definitivos. El fenómeno se observa con mayor frecuencia, sobre todo, en el personal contratado de pueblos alejados a la planta, por el gasto en traslado, en caso que se trabajen horas extras.

Ha habido malas interpretaciones y conflictos, principalmente en la relación jefe-subordinado, ya que no hay cooperación de parte de los empleados para apoyar en los tiempos extras; lo ven como imposición o maltrato por parte de los jefes.

El Gerente General afirma que solo el 30% del personal mexicano tiene disposición, acepta las horas extras y las tareas para cumplir los objetivos de la empresa, mientras que más del 40% de los trabajadores no quiere ni demuestra compromiso. Expresó: “el mexicano quiere ser especialista mientras que nosotros requerimos conocimiento general”. El mexicano hace únicamente lo que se le exige o establece en su contrato, y no tiene la disposición de auxiliar en otras áreas o tareas.

20. Sobre estos problemas, ver Ouyang y Kitami (2014).

Los trabajadores mexicanos de esta empresa pertenecen a un sindicato externo con el que, hace algún tiempo, hicieron una huelga por el “reparto de utilidades”. Este comportamiento reafirma la concepción de “elitista”, pues, cuando es el mes de “reparto de utilidades”, los empleados suelen pedir que se les retribuya, incluso cuando la empresa no percibe dichas utilidades.

(5) Capacitación y sistema de ascenso

La empresa cuenta con un manual de actividades con información técnica y administrativa —flujos de compra, ventas e inventarios, seguridad, etcétera— relacionadas directamente con los sistemas de operación; sin embargo, no ofrece la capacitación, razón por la cual solicita experiencia en determinadas áreas, o bien le otorga permisos y facilidades al trabajador si busca la capacitación por su cuenta.

Además, se le da a conocer al contratado la filosofía de la empresa, y todas las mañanas, por regla general, se realiza “ejercicios de radio”,²¹ que es un tipo de activación física antes de iniciar el trabajo.

El sistema de evaluación para el ascenso varía un poco en relación con el utilizado en la empresa anterior. Consiste en una evaluación escrita y la observación del desempeño. El proceso de ascenso consta de dos fases: en la primera, el empleado debe aprobar un examen escrito, y en la segunda, el jefe directo realiza una carta de recomendación que se envía al área de recursos humanos, donde organizan un comité, que es el que evalúa y decide aprobar o no el ascenso. Para cambiar a los empleados de contrato temporal a fijo, se realiza la evaluación cada seis meses.

(6) Otros aspectos observados

a) Adaptación de la empresa a la cultura mexicana

Referente al sistema de administración, en la empresa respetan las tradiciones mexicanas, pero no otorgan los días libres estipulados en esa sociedad; sin embargo, en fechas festivas como el Día de las Madres, entregan regalos y suspenden las horas extra para que las madres lleguen a tiempo a su hogar; en el Día de Muertos, decoran, realizan las tradicionales calaveras, y ofrecen, en la fábrica, una comida tradicional mexicana.

Por otra parte, los responsables dominan el español para comunicarse con los subordinados, incluso hablan español con sus compañeros japoneses.

b) Distancia entre mandos y subordinados

El Gerente entrevistado²² es muy formal y tiene una actitud que transmite confianza a los empleados, quienes no se ven estresados con su presencia.

21. Se nombran “de radio” por ser transmisiones guiadas.

22. Es un ejecutivo al que le gusta “escuchar” las quejas y sugerencias de los empleados.

(7) Percepciones generales de la entrevista a profundidad

Es un gran reto para la empresa generar una situación de ganar-ganar entre sus trabajadores mexicanos y los intereses de la empresa. Se observa que aún falta efectividad en la orientación de los trabajadores mexicanos en el estilo de trabajo japonés.

El principal problema al que se enfrenta la empresa es la alta rotación de personal, provocada por la inconformidad del trabajador con su ubicación laboral o con su salario.

La empresa suele exigir mucha experiencia en los puestos más especializados de alto nivel, y concede gran importancia a la preparación del personal, siempre y cuando este tenga disposición de aprender —para la empresa es un valor más valioso que la experiencia.

No obstante, se observó que hay personal con experiencia que se orienta al trabajo a largo plazo y ha permanecido en la empresa por más de diez y veinte años, con un alto grado de conocimiento, adquirido durante ese tiempo.

En términos generales, la empresa adopta el *job recruitment*, debido a dos factores: primero, la principal fuente de contratación es mediante una agencia de colocación, la cual le permite determinar aspectos específicos en el perfil del personal contratado; segundo, actualmente no cuenta con un sistema de capacitación establecido, y por el tipo de operaciones de la empresa, carece del tiempo para desarrollarlo e instrumentarlo. Asegura el entrevistado que, en un futuro, consideran establecerlo mediante la vinculación con escuelas y universidades, para incrementar la contratación del personal sin experiencia y aprovechar la actitud y la participación activa de los jóvenes.

Conclusiones

La AAE ha favorecido la relación actual entre México y Japón, y el flujo de la IED japonesa a México es notorio, lo que contribuye en la creación de empleos, principalmente en el sector manufacturero.

En el empleo creado por una EMN se percibe un choque cultural que afecta la productividad, como lo indican las teorías referidas. En particular, estas empresas tienen un sistema de empleo y de vinculación con las instituciones académicas, distinto al mexicano.

La aplicación de dos encuestas para identificar el choque cultural, incluso la aculturación, que ocurre en el empleo de la planta laboral mexicana por las empresas japonesas ubicadas en Jalisco, y su vínculo con las escuelas, arrojaron las siguientes conclusiones:

1. Los criterios de contratación de las empresas niponas no son demasiado exigentes respecto a la preparación profesional, pues tienden a practicar el *membership recruitment*, lo que evidencia que dan mayor prioridad a valores y actitudes, como indica Hamaguchi (2009).
2. Las empresas muestran disponibilidad para ofrecer puestos de trabajo a recién egresados. No todas cuentan con los recursos, el tiempo, o con un sistema efectivo, para ofrecer la capacitación especializada, por lo que contratan a personas

con experiencia. Además, carecen de vínculos con bolsas de trabajo universitarias, lo que reduce la oportunidad para difundir su demanda. Por ello, las empresas desean una mayor orientación por parte de las universidades para promover el empleo entre sus egresados y la preparación para sus sistemas de trabajo.

Es necesario ofrecer una capacitación interna en la empresa, no solo sobre sus políticas y costumbres, sino también sobre instrucciones de trabajo. Es importante reiterar la visión a largo plazo y el sistema de ascenso que utilizan.

Por otra parte, varias empresas estiman pertinente que haya prácticas profesionales, experiencia útil para incorporar a los universitarios de forma eficiente, lo que evidencia que se requiere un mayor acercamiento entre el sector empresarial y el académico, como sugieren Cabrero, Cárdenas, Arellano y Ramírez (2011).

3. Una de las vías que contrarrestarían las insuficiencias observadas sería orientar sobre la diferencia cultural entre México y Japón. Al respecto, se identificaron las siguientes diferencias:
 - a) La imagen de los trabajadores mexicanos es más negativa que positiva. La fuerza laboral mexicana carece, en su mayoría, de actitudes y valores colectivos como lealtad, colaboración y compromiso. Requiere de tolerancia, dedicación y disposición al trabajo en equipo; eso es parte de lo que buscan las empresas niponas. Esta brecha causa altos índices de rotación, principalmente de operadores, lo que provoca descontrol en las empresas.
 - b) A pesar de las experiencias negativas, algunas de las empresas refirieron resultados y percepciones positivas de los trabajadores que demostraron lealtad, compromiso y adaptación al estilo japonés. Estas experiencias coinciden con las señaladas por Rodríguez y Ramírez (2003) y Muñoz y Hernández (2012).
 - c) Se debe considerar si el personal cuenta con las habilidades necesarias y cuáles son sus valores —los más importantes para estas empresas: tolerancia, proactividad y visión a largo plazo—. Con la combinación favorable de los dos elementos, el trabajador podría alcanzar niveles más altos y mejores salarios en un tiempo razonable, como el caso de la cultura japonesa a la que se refiere Tomita (1994).

Como la presente investigación es un estudio de caso, es difícil generalizar las conclusiones para otras empresas y situaciones.

Para evitar el error en el análisis cualitativo, se determinaron los elementos claves de la evaluación que pueden variar, por ejemplo, formalidad de contratación, evaluación del trabajo, mecanismo de ascenso, percepción de los empresarios japoneses sobre los trabajadores mexicanos y vinculación con las instituciones educativas. Se seleccionaron las empresas a entrevistar, cuidadosamente, para poder obtener un resultado cualitativamente confiable.

Según la muestra, se identificó una escasa vinculación entre las empresas y las universidades, suministradoras de talentos jóvenes. Además, se observó cierto choque cultural entre trabajadores mexicanos y administrativos japoneses, lo que afecta al

sistema de empleo que adoptan las empresas japonesas en Jalisco, como observan Cabrero, Cárdenas, Arellano y Ramírez (2011) y González, Blanco y Fernández (2013).

Por tanto, es fundamental que quienes busquen laborar en una empresa japonesa entiendan su cultura y los cambios que faciliten la relación laboral para un mayor grado de satisfacción de los empleados en el trabajo y un mejor desempeño empresarial. Tanto el mexicano como el japonés son capaces de moldear su comportamiento a los patrones de la cultura del otro, hecho que arroja el presente estudio. De esta forma, como mencionan Earley y Ang (2003), se observa inteligencia cultural, y adaptación de la mano de obra local, como indican Muñoz y Hernández (2012).

Es de suma importancia divulgar estos casos y lograr mayor vinculación entre las empresas y las universidades. Queda pendiente aumentar el número de la muestra y recabar información más sistemática, para la mayor científicidad de los resultados, lo que se hará en próximas acciones de investigación.

Bibliografía

- Arvizu, Ana C. y Claudia J. Arvizu (2014), “Causas de la falta de vinculación entre las empresas mexicanas y las Instituciones de Educación Superior (IES)”, *Educate-conciencia*, vol. 4, núm. 5 especial, pp. 66-79.
- Banco de México (2017), *Complicación de informes trimestrales correspondientes al año 2016*, México, Banco de México.
- Cabrero, Enrique y otros (2011), “La vinculación entre la universidad y la industria en México: Una revisión a Cabrero, los hallazgos de la Encuesta Nacional de Vinculación”, *Perfiles educativos*, vol. 33, Número Especial, pp. 189-192.
- Carrillo, Jorge y Redi Gomis (2011), “Un estudio sobre prácticas de empleo en firmas multinacionales en México: un primer mapeo”, *Frontera Norte*, vol. 23, núm. 46, pp. 35-59.
- De Kras, Eva (2001), *Administración mexicana en transición*, México, Grupo Editorial Iberoamericana.
- Earley P, Christopher y Ang Soon (2003), *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*, U.S.A., Stanford University Press.
- García, Manolo (2015), “Crean bachillerato tecnológico internacional (Noticia de 012 mx)”. Disponible en: <http://www.012.mx/revista/el-aparador/1201-crean-bachillerato-tecnologico-internacional>.
- González, Rubén; Blanco, Mónica y Refugio de Jesús Fernández (2013), “Factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México”, *Mercados y negocios*, vol. 14, núm. 2, pp. 31-52.
- Hamaguchi, Keiichiro (2009), *Nueva sociedad laboral, hacia la reconstrucción del sistema de empleo*, Japan, Iwanami Shoten.
- INEGI (2016a), “Indicadores de ocupación y empleo”, 10 de diciembre. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>.

- _____ (2016b), “Distribución porcentual de la población ocupada según posición en la ocupación”, 5 de diciembre. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrostadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=614&c=25572>.
- _____ (2016c), “Distribución porcentual de la población ocupada según nivel de instrucción, nacional”, 10 de diciembre. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrostadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=616&c=25570>.
- _____ (2016d), “Distribución porcentual de la población ocupada según sector de actividad económica”, 10 de diciembre. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrostadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=615&c=25574#>.
- _____ (2016e), “Productividad de la mano de obra en México según subsector de actividad económica de la industria manufacturera”, 10 de diciembre. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrostadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=463&c=25637>.
- _____ (2016f), “Remuneraciones en la industria manufacturera en varios países”, 10 de diciembre. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>.
- JETRO (2016), “Encuesta sobre la situación de los negocios de las empresas japonesas en América Latina, Informe de resultados”. Disponible en: https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/reports/survey/pdf/survey_es_201703.pdf.
- Keidanren (2016), “Encuesta sobre el empleo de nuevos egresados”, Japan, Keidanren.
- Márquez, Alejandro (2011), “La relación entre educación superior y mercado de trabajo en México: Una breve contextualización”, *Perfiles educativos*, vol. 33, Número Especial, pp. 169-185.
- METI-Japan: Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón (2007), “38ª Encuesta de las actividades empresariales en el extranjero”, Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón.
- _____ (2015), “46ª Encuesta de las actividades empresariales en el extranjero”, Ministerio de Economía, Comercio e Industria de Japón.
- Moriguchi, Chiaki (2014), “Japanese-style Human Resource Management and its Historical Origins”, *Japan Labor Review*, vol. 11, núm. 3 [s.n.], pp. 58-77.
- Muñoz, Javier y Roberto Hernández (2012), “La cultura organizacional en empresas japonesas establecidas en México”. Disponible en: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/05_PF324_Cultura_organizacional.pdf.
- Okabe, Taku (2009), “Capitalismo japonés, ¿modelo económico exitoso o extraño?”, *Expresión económica*, vol. 21, pp. 19-34.
- Okabe, Taku y Salvador Carrillo R. (2014), *Relaciones México Japón en el contexto del acuerdo de asociación económica*, México, PROFMEX-World-Juan Pablo Publisher.
- Ouyang, Fei y Mayumi Kitami (2014), “Un reportaje sobre la consciencia de los empleados extranjeros en las compañías japonesas, a fin de buscar la clave por la que se conviertan en las empresas atractivas para recursos humanos globalizados”, *Boletín de Sanno University*, pp. 79-96.

- Rodríguez E., Mauro y Patricia Ramírez B. (2003), *Psicología del mexicano en el trabajo*, 2a ed., México, Mcgrawhill.
- Secretaría de Economía (2016), *Promexico. La industria automotriz mexicana: situación actual, retos y oportunidades*, México.
- ____ (2016a), “RNIE-Sociedades mexicanas con capital extranjero”, 15 de mayo. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-nacional-de-inversiones-extranjeras>.
- ____ (2016b), “Información estadística de flujos de IED hacia México por entidad federativa desde 1999”, 15 de septiembre. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/inversion-extranjera-directa/resource/5761c726-7ac5-4107-9d58-6058c79ee46f>.
- Tanaka, Shiro (1996), “Cambio de las sociedades anónimas y la actualidad del capitalismo”, *Revista del Instituto de Economía*, vol. 24, pp. 1-10.
- Tomita, Mitsuhiro (1994), “Administración empresarial japonesa: su proceso de formación y características culturales”, *Revista Hikone*, núm. 287/288, pp. 165-180.
- World Economic Forum (2016), “The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution”, 10 de diciembre. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.
- Yin, Robert K. (2014), *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods*, 5a ed., USA, Sage Publications.

La inversión asiática en el sector automotor de la región del Bajío, México

MARÍA ELENA PEYRO BELTRÁN¹
MARTHA VIRGINIA GONZÁLEZ MEDINA²
ANGELINA HERNÁNDEZ PÉREZ³

Resumen

La inversión asiática ha tenido una notable presencia en sectores productivos considerados motores de la economía mexicana, y la industria automotriz y de autopartes es uno de ellos. El dinamismo económico de esta industria ha registrado un aumento, especialmente desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en 1994. Desde la década de los ochenta, la política económica de México ha tenido entre sus objetivos el crecimiento del comercio internacional. Además, se considera que la inversión extranjera directa (IED) es primordial para la creación de empleos y, aunque ha habido pocos avances en este aspecto, persiste la expectativa de crear vínculos productivos con la industria mexicana. A pesar de que, según las estadísticas macroeconómicas, se ha avanzado gracias a esta política pública, solo se observan impactos significativos de su localización en determinadas regiones.

Las empresas automotrices de capital asiático son una parte esencial en la configuración geográfica de la industria automotriz y de autopartes en la región del Bajío, considerada un corredor fundamental para el sector. Por esta razón, el presente trabajo se centra en los factores que explican la localización de dichas empresas, mediante el estudio de su tamaño, estructura y dinamismo, en esta región, desde la entrada en vigor del TLCAN. Se analizan los indicadores económicos regionales

Fecha de recepción: 28 de septiembre de 2018. Fecha de aceptación: 6 de febrero de 2019.

1. Profesora investigadora del Departamento de Estudios Regionales, INESER, de la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. mariaelenapeyro@gmail.com.
2. Profesora investigadora del Departamento de Estudios Regionales, INESER, de la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. vickyglez9@hotmail.com.
3. Profesora investigadora del Departamento de Estudios Regionales, INESER, de la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. angeles_5a@yahoo.com.mx.

y las causas que han contribuido al crecimiento de la inversión asiática en el sector automotor.

Palabras clave: industria automotriz, inversión asiática, política pública.

Código JEL: L52, L38

ASIAN INVESTMENT IN THE AUTOMOTIVE SECTOR OF THE BAJÍO REGION, MEXICO

Abstract

The Asian investment has had an important presence in productive sectors considered motors of the Mexican economy, and the automotive and auto parts industry is one of them. Its economic dynamism has grown especially since the entry into force of the North American Free Trade Agreement (NAFTA), in 1994. Since the 1980s, the economic policy of Mexico had among its objectives the growth of International Trade. In addition, it is considered that foreign direct investment (FDI) is extremely important for the creation of jobs; and although there have been few advances in this aspect; the expectation of creating productive linkages with the Mexican industry persists. Although, according to macroeconomic statistics, progress has been made thanks to this public policy, the truth is that only significant impacts of its location are observed at the regional level.

The automotive companies of Asian capital are an essential part of the geographical configuration of the automotive and auto parts industry around the Bajío region, which is considered a very important corridor for it. For this reason, the present work focuses on identifying its size, structure and dynamism in this region since the entry into force of NAFTA. Regional economic indicators and the causes that have contributed to the growth of Asian investment in the automotive sector are analyzed.

Keywords: automotive industry, Asian investment, public policy.

Introducción

En México, el sector automotor contribuye de manera significativa a la dinámica económica nacional. La historia de esta industria comenzó con la apertura de la empresa Ford en 1925, la primera en instalarse en territorio mexicano, y el punto de partida para su desarrollo, y que llegó a ser estratégica para el crecimiento económico del país.

Si bien es cierto que las primeras compañías del sector automotor que se establecieron en México fueron estadounidenses —y que comenzaron a operar mucho antes de la apertura comercial del país al resto del mundo—, han sido las empresas asiáticas, específicamente las japonesas, las que se han convertido en un factor esencial para la dinámica productiva del sector automotor mexicano. La trayectoria de su localización es distinta: mientras que las empresas de Estados Unidos se instalaron en las regiones

Centro y Norte del país, la mayoría de las asiáticas lo hizo en la región del Bajío, cuyos polos de atracción más destacados han sido los estados Guanajuato y Aguascalientes.

Actualmente, el Bajío es un área geográfica que concentra la mayor parte de las actividades de ensamble y proveeduría del sector automotor en México, ya que se encuentran instaladas en la región el 42.5% de las armadoras y el 27.8% de las empresas de autopartes del país, la mayoría de ellas de origen japonés. Con el establecimiento de las armadoras japonesas Nissan, Honda, Mazda y Toyota, se consolida un clúster de la industria automotriz que le otorga al Bajío relevancia nacional como región especializada en industrias de alta tecnología, a la par de otros conglomerados industriales establecidos en diferentes regiones del país, que se enfocan en el mercado estadounidense, como es el caso de las empresas del ramo electrónico o de *software*.

Sobre la base de lo anterior, y considerando la relevancia estratégica de la industria automotriz de capital asiático para la economía nacional ante el contexto de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), este trabajo se plantea los siguientes objetivos: 1. Conocer la localización de las empresas automotrices del Bajío y su estructura; 2. Reconstruir la configuración histórica de la región como zona especializada en el sector automotor y describir las políticas públicas que contribuyeron a esta configuración; y 3. Identificar las empresas asiáticas, su operación dinámica y sus condiciones de instalación, debido a su función como principales armadoras y proveedoras en la cadena productiva del sector. Para alcanzar dichos objetivos, el artículo se estructura en tres apartados.

En el primero se analizan aquellas teorías del desarrollo regional que explican la localización de las empresas y su agrupamiento, hasta formar clústeres industriales y sistemas regionales de innovación. En esta revisión se pone especial énfasis en las características del sistema de producción automotriz de las empresas asiáticas. En el segundo apartado se describe la configuración histórica regional que identifica a este sector en México y la función de la política pública al respecto, hasta su conformación geográfica actual. El tercer apartado presenta un análisis de las empresas armadoras de automóviles y de autopartes de origen asiático; se mencionan los motivos de su instalación y se destacan las características de su preponderancia en el Bajío. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio.

La metodología utilizada consistió en la revisión de la literatura teórica y empírica sobre la localización industrial, las aglomeraciones de empresas y el clúster automotor de la región del Bajío. Para elaborar el material gráfico se consultaron las bases de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y los Censos Económicos del INEGI, el Instituto de Información Estadística y Geográfica del Gobierno de Jalisco (IIEG), la Secretaría de Economía Federal, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA), la Industria Nacional de Autopartes (INA), ProMéxico, y la de la Japan External Trade Organization (JETRO), así como notas periodísticas de relevancia nacional.

Clústeres y regiones de alta tecnología en las teorías del desarrollo regional

La localización de las actividades productivas en diferentes regiones ha sido ampliamente analizada por los teóricos del crecimiento y el desarrollo regional (Moncayo Jiménez, 2001; Dawkins, 2003). Los intentos de explicar los motivos de la localización y la aglomeración de empresas en determinadas áreas geográficas y sus efectos en la dinámica productiva local han dado pie a la creación de diversos modelos por parte de la economía y la geografía, principalmente.

Antes del nacimiento de la ciencia regional, atribuido al economista estadounidense Walter Isard (1956), se realizaron distintos esfuerzos por comprender la distribución de las actividades económicas en diferentes áreas geográficas. Puesto que era necesario saber por qué hay regiones más prósperas que otras, en la literatura hubo quienes desarrollaron modelos de crecimiento sobre la base de la convergencia regional, y otros que se opusieron a tales teorías, mediante el argumento de que persistía la divergencia que los supuestos imaginarios en torno al tema no podían explicar (Moncayo Jiménez, 2001).

Los desarrollos teóricos que buscaban la explicación a partir de las decisiones de los agentes locales y de los elementos geográficos o naturales como factores de transformación de los territorios, contribuyeron a definir el análisis socioeconómico como determinante de las diferencias inter e intrarregionales. Entre los trabajos pioneros sobresalen el de Marshall (1890), sobre las economías externas derivadas de las aglomeraciones de empresas; el de Fox y Krumar (1965), quienes empezaron por definir las áreas económicas funcionales, y el de Markusen (1987), quien destaca el carácter histórico de los elementos socioeconómicos en las regiones. Estos estudios son los antecedentes del paradigma surgido en la década de los noventa, conocido como especialización flexible o postfordismo.

Las economías externas se convirtieron en el eje de esta nueva literatura, auspiciada por Piore y Sabel (1984) y centrada en la organización industrial, que sigue los modelos de subcontratación que aprovechan las capacidades empresariales y las innovaciones tecnológicas, para que las economías de los países en desarrollo puedan alcanzar a las avanzadas (Moncayo, 2001: 21). Así, los estudios sobre los clústeres industriales, iniciados con Porter (1990) y Altemburg y Meyer-Stamer (1999), se convirtieron en el sustento teórico perfecto para proponer esquemas de política pública orientados a la creación de estos conglomerados productivos.

Una de las aportaciones más relevantes de la literatura sobre la especialización flexible es el estudio del impacto de las empresas de alta tecnología en territorios subnacionales de economías en desarrollo o emergentes, y la manera como ellas transforman las regiones (Dawkins, 2003). En realidad, los países con inversión extranjera de alta tecnología en regiones sin experiencia en innovación tecnológica enfrentan serios retos para integrarla a su economía y aprovechar los *spillovers* que genera la interacción entre firmas. En este contexto, es relevante que el Estado se haga responsable de favorecer la sinergia entre las empresas extranjeras y el conjunto de los actores