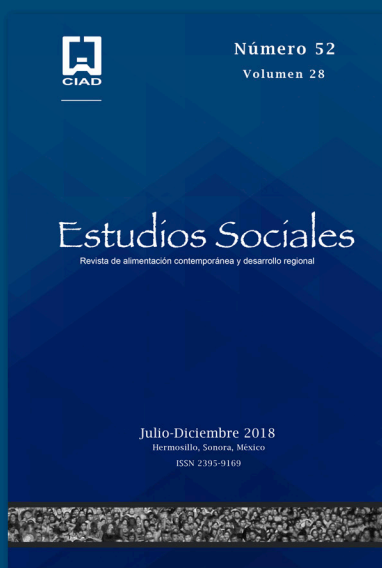


Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional
Número 52, volumen 28. Julio - Diciembre 2018
Revista electrónica. ISSN: 2395-9169



Prácticas de empleo en Magna International Inc.
Estudio comparativo entre la empresa multinacional
y su filial San Luis Metal Forming:
¿Inclusión e innovación equiparable?

Employment practices of Magna International Inc.
Comparative study between the multinational Company
and its subsidiary San Luis Metal Forming:
Inclusion and comparable innovation?

DOI: <http://dx.doi.org/10.24836/es.v28i52.559>

Juan Luis Osornio Olmos*

Fecha de recepción: 02 de noviembre de 2017.
Fecha de envío a evaluación: 11 de enero de 2018.
Fecha de aceptación: 09 de febrero de 2018.

*Doctorante en Administración.
Universidad Autónoma de Querétaro.
Facultad de Contaduría y Administración.
Cerro de Las Campanas, 76010.
Santiago de Querétaro, Querétaro. México.
Dirección: osornio_o@hotmail.com
Tel. 44 21 26 66 35

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.
Hermosillo, Sonora, México

Resumen / Abstract

Objetivo: comparar las prácticas de empleo de la filial autopartista San Luis Metal Forming (SLMF) con las de la multinacional a la que pertenece Magna International Inc. (MII). Metodología: se analizan las prácticas de empleo y los beneficios para empleados del corporativo con los de su filial con el propósito de determinar qué tipo de empleos son los que genera y si la calidad de estos es equiparable con los principios que difunde la corporación a nivel global. Resultados: se elaboró una serie de categorías denominadas principios con las que se comparó el modelo organizacional de la multinacional con el modelo aplicado en la filial. Limitaciones: actualmente, tanto para las empresas multinacionales como para los gobiernos de los países huéspedes, implementar prácticas que contribuyan al fortalecimiento del desarrollo social se ha convertido en un ideal que cada vez cobra mayor importancia, y que en muchos casos se encuentra directamente relacionado con el desarrollo de la innovación, lamentablemente en los países huéspedes esto se ve reflejado en un menor crecimiento. Conclusiones: con este ejercicio se logró evidenciar la brecha existente entre la multinacional y SLMF y cómo ésta es determinada por las políticas locales.

Palabras clave: desarrollo regional; multinacionales; innovación; prácticas de empleo; corporaciones; México.

Objective: Compare the case of the San Luis Metal Forming (SLMF) auto parts Company, one of the subsidiaries established in Mexico of the multinational Magna International Inc. Methodology: It is comprised of an analysis of the employment practices and benefits, for both the employees of the corporation and those of its subsidiary, with the purpose of determining what type of jobs are generated and if their quality is comparable to the principles espoused by the corporation on a global level. Results: A series of categories called "principles" was formed with which the organizational model established by the multinational and the model applied by the subsidiary were compared. Limitations: Presently, both for multinational companies as well as the governments of host countries, carrying out practices that will contribute to the strengthening of social development has become an ideal that is increasingly more important, and which in many cases is directly related to the development of innovation, unfortunately in the host countries this is demonstrated in less growth. Conclusions: This work made evident the gap existing between the multinational and SLMF and how this is determined by local policies.

Key words: regional development; multinational; innovation; employment practices; corporations, Mexico.

Introducción

En los discursos gubernamental y empresarial es cada vez más frecuente el uso del término: inclusión social, esto para denotar las buenas prácticas de empleo, así como las condiciones laborales idóneas dentro de las empresas multinacionales (EMN). En los últimos años, distinciones como Great Place to Work¹ representan para las empresas que la obtienen otro tipo de ganancia. Esto es porque el desarrollo social es una tarea constante en las agendas gubernamentales y alcanzar ese mérito posiciona a la empresa como innovadora, pues no solamente la calidad del producto, los volúmenes de producción y la rapidez en los tiempos de entrega son los que determinan su éxito. En términos amplios, la innovación se condiciona al desarrollo de la I+D o al número de patentes que ostente una empresa, ya que la innovación puede manifestarse en productos, procesos, organización, *marketing* y servicios (Carrillo y Bensusán, 2016; European Commission, 2013); y sumar a estas innovaciones la llamada inclusión social es, actualmente, un ideal buscado por algunas EMN. Para las grandes multinacionales promover el trabajo honesto en sus filiales es todo un desafío. Barrientos et al. (2010), sostienen que las multinacionales son capaces de conducir a mejoras para los trabajadores de las redes mundiales de producción en países en desarrollo, pero no necesariamente lo hacen debido a las condiciones locales del mercado de trabajo.² El objetivo común al establecerse en un país huésped es el de reducir costos de producción y mano de obra para mantenerse competitivas, mientras que el país que acoge se beneficia con la generación de nuevos empleos dentro de un contexto simbiótico, pero ¿qué tipo de empleos son los que se están generando?

La situación de la industria automotriz en México resulta paradójica. Si bien existe crecimiento en el sector, éste no ha tenido impacto directo en la calidad de los



empleos (Shaiken, 2014). Es por ello que este trabajo se propone examinar el posicionamiento de la multinacional MII, respecto a una de sus filiales mexicanas SLMF, ubicada en el estado de San Luis Potosí. Consta de una comparación entre las actividades, los programas, y beneficios para los empleados en la multinacional y su filial, con la intención de analizar si la calidad de los empleos es equiparable a los principios que difunde la empresa.

Es importante reiterar que no es tema de este trabajo presentar las innovaciones en los productos desarrollados en la empresa o ahondar en los procesos innovadores. Lo que se analiza es la innovación en sus prácticas de empleo y los beneficios que obtienen sus empleados. La información que se compara, en el caso de MII, fue recabada de reportes oficiales y el sitio web de la empresa, mientras que la información de SLMF se obtuvo gracias a entrevistas y trabajo de campo realizado en 2014.

El trabajo se estructura en ocho etapas: en la primera se fundamenta el marco teórico con base en estudios previos. En la segunda se establece la metodología aplicada y la estructuración de datos que se obtuvieron durante el trabajo de campo. La tercera etapa consta de un breve recorrido por la literatura en torno a la industria automotriz en México. En la cuarta etapa titulada Origen y desarrollo de Magna International Inc. se describen los inicios de la empresa, así como información relevante acerca del corporativo. La quinta etapa, Sedes y actividades de Magna International Inc. en México, se refiere a su presencia en el país y a las principales actividades de sus filiales. La sexta etapa se titula Actividades, programas y beneficios para los empleados. Comparación entre Manga International Inc. y San Luis Metal Forming. En ella se analizan las diferencias y similitudes de las prácticas de empleo en el corporativo y en su filial en San Luis Potosí. En la séptima etapa se presenta un análisis de los resultados obtenidos de la investigación. Finalmente, en la octava y última parte se exponen las conclusiones.

Marco teórico

En la actualidad, la globalización productiva influye en el crecimiento y desarrollo de las naciones. En este contexto de producción industrial, se ubican las EMN que, en países como México, han sido un medio excelente de captación de inversión extranjera directa (IED). Es por ello que la expansión de las multinacionales es un fenómeno que ha provocado incertidumbre, lo que obliga a plantear una serie de cuestionamientos sobre los beneficios económicos, laborales y sociales que aportan



estas compañías al país subdesarrollado que las acoge.

Establecer un concepto de empresa multinacional de manera homogénea resulta una tarea complicada que ha sido objeto de estudio de diversos autores (Willetts, 2001; Evans y Newnham, 1998). Dicken (1998) y Sklair (2001), mencionan que las multinacionales se posicionan dentro de un contexto mediante el cual ejercen una mayor influencia y esto genera un crecimiento económico en los diferentes países donde se establecen, además de lograr una proyección en cuanto al proceso de globalización.

Un segundo concepto planteado en este trabajo es el de innovación. La definición más frecuente es referida a su vinculación directa con la I+D, sin llegar a comprender que es el móvil que permite a cualquier país adoptar o robustecer los conocimientos propios y que de estos se deriven la creación de nuevas técnicas, procesos, productos, entre otros. El Manual de Oslo la define como:

“[...] la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. [...]” (UNED, 2010, p. 44)

Con base en la definición anterior se explica a la innovación de producto, como el proceso que incorpora las innovaciones de mercadotecnia y de organización el cuál esta aunado al crecimiento globalizado en el que se sustenta la economía. El índice mundial de innovación 2016, elaborado por World Intellectual Property Organization (WIPO),³ colocó a México en la posición 61 de 128 países evaluados, esto significa que a pesar de las brechas salariales se tiene una distancia inferior con respecto a los países más innovadores a nivel global (IMCO, 2016).

El último concepto referido en este trabajo es el de inclusión social, que tiene su origen en la dicotomía exclusión-inclusión. El desarrollo de este concepto a nivel global ha sido un factor determinante en la generación de sociedades más avanzadas; indirectamente, ha dado lugar al surgimiento de situaciones de desigualdad, pobreza, marginación y vulnerabilidad. Para Arroyo (2016) la exclusión social es un proceso que delimita a un individuo o a un grupo de personas de tener participación dentro del contexto social en el que habitan. En contraparte, la

inclusión social, tanto en el ámbito empresarial como laboral, se encuentra inmersa en una diversidad de tópicos que corresponden a la calidad de los empleos derivados de mejoras tales como salarios equitativos, derechos laborales y sindicales, entre otros (Barrientos, Gereffi, Rossi, 2010).

Metodología

El proceso metodológico de este trabajo fue trazado, primordialmente, con información obtenida mediante el trabajo de campo en SLMF. El estudio parte de un análisis comparativo entre la matriz de MII y su filial en México respecto a los conceptos de inclusión social y procesos de innovación. La metodología se estructuró en tres etapas. En la primera, se llevó a cabo una entrevista con el director general de la empresa en relación con el modelo de negocio, modelo productivo, capacidades e innovación, la articulación con el entorno y el mercado de trabajo (debido a las políticas internas de confidencialidad de SLMF, cierta información no fue proporcionada). La entrevista tuvo una duración aproximada de ciento veinte minutos y fue realizada en las instalaciones de la empresa en San Luis Potosí. La segunda etapa constó de la aplicación de la encuesta: Las corporaciones multinacionales en México sobre prácticas de empleo, innovación y la cadena de valor global⁴ cuyo cuestionario constó de setenta preguntas y fue contestado por el propio director de la empresa.⁵ Finalmente, en la tercera etapa, se obtuvo información complementaria mediante artículos, investigaciones académicas, páginas web, reportes oficiales, base de datos, revistas y periódicos digitales.

Breve recorrido en torno a la industria automotriz en México

Diversos autores han documentado la evolución de la industria automotriz a nivel global (Calabrese, 2016; Jetin, 2015; Frigant y Zumpe, 2014) y de manera particular en México (Carrillo y Plascencia, 2017; Covarrubias y Arteaga, 2015, Álvarez, 2015). Algunos de estos estudios enfatizan la situación de las filiales en el país desde su instauración hasta la actualidad, evidenciando los procesos de apertura que han permitido que empresas de capital extranjero se alojen en México y que, a través del tiempo, hayan perfeccionado sus modelos de producción evolucionando hacia prácticas productivas con alto grado de complejidad. Carrillo y Plascencia (2017) realizaron un estudio sobre la multinacional Delphi en México en donde



señalan que esta empresa es un claro ejemplo de escalamiento gracias a la incorporación de nuevas tecnologías y a la adopción de un modelo económico basado en el conocimiento. Resaltan que, a pesar de la precariedad de los salarios, la evolución de la industria automotriz en México es evidente y se refleja en sus procesos de aprendizaje y en el desarrollo de capacidades tanto humanas como organizacionales.

Desde lo que se ha denominado maquiladora de primera generación (Carrillo y Plascencia, 2017) hasta su evolución a una industria dotada de mayor complejidad tecnológica, el desarrollo de la industria automotriz ha obedecido a las demandas de calidad del ámbito internacional relacionadas con la necesidad de acelerar la intensidad del capital y la búsqueda de mayor competitividad a menor costo.

En 2015 el binomio de la industria automotriz terminal y de autopartes en México representó 20% del IED, con un total de US \$5.757 millones invertidos, esto significa que 46% (US \$2.637) se aplicó en el sector automotriz y 54% (US \$3.119) en la industria de autopartes. En resumen, el sector automotriz en México representa 3% del PIB nacional y 18% del PIB manufacturero y se estima que genera más de 870,000 empleos directos y tiene una aportación de 20% de la producción automotriz en América del Norte (ProMéxico, 2016a).

Ante este panorama en los últimos años se han hecho esfuerzos para elevar los estándares en los indicadores sobre el trabajo decente en México (Ruiz y Regina, 2013). Un ejemplo es en la entidad de San Luis Potosí,⁶ que en la actualidad registra una tasa baja de desempleo y un crecimiento acelerado en cuanto a la apertura de nuevas empresas. Recientemente, esta entidad se ha visto inmersa en una dinámica de expansión industrial, como lo muestra el caso específico de SLMF y el de la empresa BMW de origen alemana, que decidió establecer una nueva planta armadora con una inversión de US \$1000 millones (ProMéxico, 2016b).

Presencia de las multinacionales automotrices en México

Las multinacionales (MNC) automotrices han estado presentes en el país desde la década de 1920. Fue, a partir de su incorporación al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1986 y, posteriormente, con la creación del Tratado de Libre Comercio (TLC) en 1993, México se ha conducido hacia un proceso de liberalización comercial y financiero, con el que se comienzan a instalar filiales automotrices con una producción orientada hacia la exportación mediante nuevos procesos tecnológicos y renovadas prácticas de empleo respecto a las plantas

que tradicionalmente se habían instalado en el país (Barragán y Usher, 2009).⁷ Vargas (2003) analizó cualitativamente este proceso encontrando entre los reajustes más sobresalientes: mayor grado de flexibilización en la maquila, desarrollo de actividades de mayor valor agregado, aumento en la intensidad del capital, contratación de personal con mayor nivel educativo e implementación de actividades de diseño e innovación.

Actualmente, México enfrenta grandes retos en el proceso de transición debido a su gran apertura y acogimiento de EMN, principalmente, del rubro automotriz. Lo que implica una demanda creciente de recursos naturales y humanos. Uno de los cuestionamientos que resulta paradójico y confuso, es respecto a las conjeturas sobre el crecimiento que México obtendrá a nivel global en cuanto a generación de empleos y mejoras salariales, pues hoy en día un operador mexicano obtiene en promedio 2.9 dólares/hora; mientras que, en un puesto similar, en Estados Unidos, se percibe una remuneración de 26 dólares/hora. Con base en las predicciones de United Automobile Worker (UAW),⁸ en los años subsecuentes el salario promedio será de treinta dólares/hora. Eso representaría que, con el equivalente de lo que se paga por una hora de trabajo en Estados Unidos, en México se pagarán jornadas laborales de más de diez horas, dado que en el periodo comprendido de 2007 a 2015, los salarios presentaron una baja de 1.2% promedio anual. Podemos, entonces, concluir que, en México, se establecerán más EMN, se generarán más empleos y existirá una diversidad de puestos dentro de estas compañías, pero con salarios por debajo de los estándares que se ofrecen en las empresas de origen (Economía hoy, 2016). Asimismo, en los países en desarrollo y, de forma particular México, el crecimiento de empleos y el mejoramiento de las condiciones laborales se gestan en el fenómeno del empleo atípico (bajos salarios, explotación, no sindicalizados, etc.) que a través del tiempo se ha infiltrado en los mercados de trabajo (Weller y Roetlisberger, 2011). Para Lascurain (2012), el arribo de una EMN es una constante en la generación de empleos, pero con salarios menores, lo que resulta adverso al desarrollo de las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores. A este respecto, Carrillo y Gomis (2014) establecen que para el caso de México la acogida de una EMN se relaciona con bajos costos laborales, lo que tiene un impacto negativo con sus trabajadores. En resumen, las EMN generan tendencias positivas para el país que las adopta en lo concerniente a la apertura de empleos, pero esto no denota un impacto significativo en los salarios ni en mejoras de las condiciones laborales de sus empleados.



Origen y desarrollo de Magna International Inc.

La empresa tiene su origen en 1957 cuando su fundador, el austriaco Frank Stronach, establece en Canadá la compañía de herramientas y troqueles aeroespaciales y automotrices llamada Multimatic Investments Limited. En 1959, firmó su primer contrato con la empresa General Motors (GM). En 1973 cambia su nombre a Magna International Inc. en respuesta al éxito obtenido en el mercado internacional. En 1981, las operaciones aeroespaciales y de defensa que realizaba MII fueron vendidas, dejándola como una empresa especializada en el ramo automotriz (Magna, 2017a).

Etemad, Wright, Dana (2001) utilizan el concepto interdependencia para explicar el crecimiento de MII. Pues de ser una pequeña empresa independiente, proveedora de una planta de montaje local, se convirtió en una empresa exitosamente dependiente gracias al cambio estratégico impulsado por su presidente, quien percibió las ventajas de trabajar exclusivamente para los grandes fabricantes de automóviles con el objetivo de crecer a través de ellos y con ellos. A partir de 1987, la empresa se convirtió en proveedora de autopartes manufacturando, prácticamente, todos los sistemas de automóviles, independientemente de la nacionalidad y ubicación de sus clientes (Etemad et al., 2001).

Actualmente, MII es una de las proveedoras más diversificadas del mundo, su alcance incluye diseño, ingeniería, prueba y manufactura de sistemas interiores, sistemas de asientos, sistemas de cerrado, sistemas de chasis y cuerpo metálico, sistemas de espejos, sistemas exteriores, sistemas de techo, sistemas electrónicos y sistemas de motores. Sus operaciones abarcan tres continentes (América, Europa y Asia) y 29 países, se tiene una inversión en una red internacional de 321 operaciones de fabricación y 102 centros de desarrollo de productos, ingeniería y ventas (Magna, 2017b). En el Cuadro 1 se presentan a los principales fabricantes de equipos originales que conforman la estructura de clientes de MII.⁹



Cuadro 1 Clientes de Magna International Inc.

Aston Martin	Ford Motor Company	Kia	SsangYong
AvtoVAZ	GAC Fiat	Lifan	Subaru
Beijing Automobile Works	GAZ	Mahindra	Suzuki
BMW	Geely	Maruti Suzuki	SVW
Brilliance Auto	General Motors	Mazda	Tata Motors
BYD	Great Wall Auto	Mitsubishi	Tesla Motors
Changan Auto	Guanzhou Auto	Nanjing Auto	Toyota
Changan Ford	Guihang Youngman	Proton	Volkswagen AG
Changan Suzuki	Hebei Zhongxing	PSA Peugeot Citroën	Volvo
Chery	Honda	Qoros	Yanmar
Daimler AG	Hyundai	Renault-Nissan	Yulon

FUENTE: Magna International Inc. (2017c).

MII es un tipo de empresa proveedora más cercana a las llamadas Original Equipment Manufacturer (OEM), catalogadas como Tier 0.5.¹⁰ De acuerdo con Romero (2011) se caracterizan por fusionar y construir redes de reconfiguración entre las armadoras y las proveedoras; otra empresa de esta clase es Delphi. Las Tier 0.5 se distinguen por emplear a mucha más gente que los OEM y por poseer gran capacidad de innovación, tanto en productos como en procesos productivos, dentro de la cadena de valor. En resumen, la empresa ha sobresalido debido a su determinación para abrirse paso en el mercado global, a su audacia para invertir en I+D, a la confianza que ha depositado en su capital humano, pero también a su estrategia para adquirir empresas de autopartes que no lograron adaptarse a los requerimientos de la industria automotriz (Romero, 2011).

Sedes y actividades de Magna International Inc. en México

Actualmente MII cuenta con una treintena de plantas repartidas en 10 estados, un centro de ingeniería y desarrollo de productos, y una nómina de aproximadamente 25,000 empleados (Magna, 2016). En la Tabla 2 se describe un resumen de las filiales establecidas por MII a lo largo del territorio mexicano por año de apertura.

Cuadro 2 Magna en México

Municipio	Año de apertura	# de empleados	Subsidiaria/División	Actividades de producción
Puebla	1991	990 (2009)	Autotek: Cosma International, Magna Steyr	Estampados: paneles de carrocería y chasis, ingeniería y ensamble de vehículos.
Monterrey	1993	470 (2014)	Magna Mirrors	Lunas, subensambles y espejos exteriores.
Ciudad Acuña	1996	3,200 (2014)	Magna Dylsa: Magna Seating	Asientos para automóviles.
Cuautitlán Izcalli	1997	2,005(2009) en total junto con Toluca	Cosma International, Magna Exteriors	Panales de carrocería y chasis, tableros de instrumentos, sistemas acústicos y de aire, salpicaderas, parachoques y parrillas.
Sabinas	1998	2,200 (2014)	Magna seating	Corte y costura de vestiduras para asientos
Saltillo	2000	720 (2014)	Magna Closures	Cierres innovadores, sellado, corte, vidrio de ingeniería y sistemas de módulos
Matamoros	2003	480 (2009)	Magna Electronics, Magna Seating	Luces interiores y faros exteriores.
Ramos Arizpe	2004	2,400 (2016)	Formex Automotive Industries	Componentes de estructura, carrocería.
Saltillo	2004	150 (2014)	Magna Seating	Corte y costura de vestiduras para asientos
Silao	2004	196 (2015)	Magna Formex	Componentes de estructura, carrocería.
Apodaca	2006	630 (2009)	Powertrain, Electronics	Tapicería y cubiertas, asientos y descansabrazos
Hermosillo	2006	1,500 (2009)	Sonora Forming Technologies: Magna Exteriors, Cosma International	Estampados: paneles de carrocería y chasis. Salpicaderas, parachoques y parrillas
Guadalupe	2007	620 (2015)	Magna Mirrors	Sistemas de espejos y retrovisores exteriores
Toluca	2007	2,005 (2009) junto con Cuautitlán Izcalli	Cosma International: Magna Interiors, Magna Exteriors, Magna Steyr	Carrocería, chasis e ingeniería.
Celaya	2008	700 (2013)	Magna exteriors	Salpicaderas y parrillas.

PRÁCTICAS DE EMPLEO EN MAGNA INTERNATIONAL INC.
ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LA EMPRESA MULTINACIONAL Y SU FILIAL SAN LUIS METAL FORMING:
¿INCLUSIÓN E INNOVACIÓN EQUIPARABLE?

San Luis Potosí	2011	1,700 (2014)	San Luis Metal Forming: Cosma International	Estampados: panales de carrocería y chasis.
Arteaga	2013	350 (2013)	Magna Exteriors and Interiors	Módulos completos para techos interiores y consolas centrales
Ramos Arizpe	2013	180 (2013)	CIMS: Cosma International	Ingeniería y diseño, montaje mecánico en 2D y 3D, y el diseño de líneas de producción completas en 3D.
Morelos	2014	300 (2014)	Autotek Morelos	Ensamblaje de productos de chasis de automóviles.
Saltillo	2014	250 (2014)	Magna Assembly Systems: Magna Exteriors and Interiors	Piezas y accesorios para vehículos y componentes de camiones comerciales
Ramos Arizpe	2015	240 (2014)	Magna Powertrain	Ejes de propulsión trasera, sistemas de desconexión inteligente para vehículos AWD (All Wheel Drive) y engranes cónicos para Audi.
Allende	2016	1,000 (2015)	Magna seating	Corte y costura de vestiduras para asientos.
Querétaro	2016	1000 (2016)	Magna Exteriors	Moldes y partes exteriores pintadas, incluyendo placas y paneles de estribo para uso en la industria automotriz.

FUENTE: elaboración propia con base en Find the Company (2017, 2014); MII (2016, 2013, 2004); Ramírez (2016); El Economista (2015); Liñan (2015); Rodríguez (2015); Guardiola (2014); Guerrero (2014); Hernández (2014); Romero (2011); Hernández, (2009).

La sumatoria arrojó un total de 21,331 empleados directos, mientras que el reporte oficial de MII, de 2016, señala que, en México, laboran, aproximadamente, veinticinco mil personas (Magna, 2016).¹¹ De acuerdo con lo descrito (Cuadro 2), desde 1991, la empresa se ha expandido en el país con una diversidad de subsidiarias, generando diversas fuentes de empleo, tanto de forma directa como indirecta. En México, se estima que 70% de las partes que tiene un automóvil son fabricadas por MII; es, precisamente, su diversificación lo que le ha permitido sobrellevar los periodos de crisis de mejor manera que sus competidores.¹² En



México, MII abastece a los cinco mayores fabricantes automotrices: GM, Nissan, Volkswagen, Ford y Chrysler. Además, sus operaciones crecen a la par del incremento en la producción de las armadoras que aumentan sus ventas de vehículos a Norteamérica (Hernández, 2009).

Actividades de I+D y prácticas innovadoras en San Luis Metal Forming

SLMF pertenece a la estructura de Cosma International. Fue inaugurada en 2012 en el estado de San Luis Potosí, dentro del parque industrial Logistik II. Tras su apertura se generaron mil doscientos empleos directos y, en 2014, el número de empleados aumentó a mil setecientos (Shugert, 2014). Los productos que manufactura son sistemas de carrocerías, chasis, parachoques y bases para ejes traseros. Entre sus principales actividades están el estampado en caliente, el proceso de hidroformado y el perfilado de materiales de ultra resistencia. Su principal mercado de ventas esta en Norteamérica, América del Sur, Europa y Asia, mientras que sus clientes internos son General Motors, Nissan, Honda, VW, Chrysler, Toyota y Ford (Shugert, 2014).

MII tiene premios mundiales en el desarrollo de tecnología innovadora. Lamentablemente, en las filiales mexicanas no se llevan actividades que impacten el desarrollo de innovación en la empresa. Para algunos autores (Griffin et al., 2013; Ozkaya, Hult, Calantone, Droge, 2015) las empresas son innovadoras cuando desempeñan procesos que implican inversiones en I+D, crean una cultura orientada hacia los procesos técnicos y organizacionales. Mientras que para Carrillo y Gomis (2014) una empresa es innovadora cuando cuenta con un área específica para el desarrollo de I+D, establece alianzas estratégicas con centros de investigación para crearla e impulsarla, y se respalda con apoyos gubernamentales para tal fin.

De tal manera que, todo lo referente al diseño, tecnología, innovación e inversión en I+D, se realiza en la matriz canadiense y una mínima parte en SLMF, en donde la gama de actividades sobre innovación llega como un prototipo en el cual se instrumentan las indicaciones para ensamblar y sacar el producto al mercado, lo que obstaculiza que el país obtenga un beneficio de esto. En el Cuadro 3, se describen algunos productos innovadores manufacturados (no diseñados) en SLMF.



Cuadro 3 Innovaciones de Productos en SLMF

Productos	Función
BlindZone Mirror TM	Espejo exterior con espejo suplementario ensamblado detrás del reflector primario dirigido a la zona ciega lateral.
VideoMirror TM	Espejo interior con pantalla de video utilizado para proporcionar imágenes de la zona ciega.
Driver Assistance and Safety Systems	Es un sistema de seguridad y asistencia, a través de una combinación de cámaras, ultrasonidos y sistemas de radar que proporcionan una orientación al conductor para evitar cualquier contratiempo al estacionar el vehículo.
Lithium Ion Power Battery Packs	Paquetes de baterías de energía de iones de litio, su aplicación es exclusivamente para automóviles híbridos.
Door Handle Lighting	Manija de la puerta con sistema de iluminación.
Runnig boards	Son estribos que se despliegan de forma automática a través de un interruptor lo que facilita el subir y bajar del vehículo.

FUENTE: elaboración propia con base en información de Shugert, 2014.

De acuerdo con la descripción anterior, SLMF busca, de manera permanente, crear estrategias que le permitan tener un crecimiento en I+D, con la finalidad de descentralizar ciertas actividades de la matriz canadiense para tener un mayor impacto en el diseño e innovación de productos manufacturados en territorio mexicano, por lo cual se han establecido diferentes convenios a través de centros de investigación (Conacyt y CIATEQ), universidades locales y tecnológicos (Shugert, 2014).

Actividades, programas y beneficios para los empleados. Comparación entre Manga International Inc. y San Luis Metal Forming

En esta sección se hace un recorrido por las actividades consideradas innovadoras que MII desarrolla con la intención de determinar si son llevadas a cabo en SLMF. Para ello se revisaron reportes oficiales, así como su página web, en la que dedican gran parte a sus políticas empresariales, prácticas de empleo, cultura laboral, constitución corporativa y beneficios para los empleados. En el caso de SLMF,¹³ la información se obtuvo gracias a entrevistas y trabajo de campo realizado durante el



segundo trimestre de 2014, con la finalidad de comparar las actividades, los programas y beneficios y analizar si la calidad de los empleos es equiparable con los principios que difunde la empresa. Para esta investigación se dividieron las iniciativas de la compañía en cuatro puntos intentando desplegar en cada uno su alcance global y, sobre todo, su injerencia en SLMF.

Beneficios para los empleados: MII desarrolla una filosofía operacional denominada Empresa justa. Su propósito es promover que empleados y gerencia compartan la misma responsabilidad y compromiso en el desarrollo de sus actividades fomentando interés en el negocio para de esta manera hacerlos parte del éxito de la compañía a través del Efecto cascada.¹⁴ Gran parte de esta conceptualización se basa en que los empleados se sientan motivados, y que de este aspecto se derive su grado de productividad, su desempeño y su satisfacción con el trabajo (Hernández, Espinoza, Aguilar, 2016).

Bajo esta premisa, la empresa establece una serie de principios descritos en su Carta constitutiva. El primero es la Estabilidad en el trabajo, que consiste en brindar apoyo necesario al personal mediante asesorías y capacitaciones permanentes con la finalidad de monitorear y mantener la calidad en la producción afianzando un lugar sustancial dentro del mercado. El segundo principio es proporcionar a los trabajadores Un lugar de trabajo seguro y saludable, que consiste en dotar al trabajador de instalaciones y herramientas necesarias, teniendo como propósito: cero incidentes, cero días perdidos. En tercer lugar, la empresa se compromete a brindar un Trato equitativo, en lo referente a la igualdad de oportunidad para que los trabajadores puedan ascender de puesto, garantizando que en este proceso no se incurra en algún tipo de discriminación y/o favoritismo. En cuarto lugar, se refiere a Salarios y prestaciones competitivos y consiste en que la misma empresa proporcione a los trabajadores información acerca de los salarios que se reciben en otras maquiladoras ubicadas en la misma localidad, y si la compensación del trabajador en una tarea similar es mayor que la recibida en SLMF, la empresa se compromete a mejorarla. Respecto al quinto principio Participación de los empleados en las utilidades, MII no proporciona información debido a sus políticas de confidencialidad. El sexto y último punto es Comunicación e información y señala que es interés de la empresa que la comunicación dentro de esta sea abierta y honesta, generando una atmósfera de reconocimiento al buen desempeño de su personal, además de difundir noticias inherentes de la compañía a través de las publicaciones internas (Magna, 2017d).

Iniciativas innovadoras y premios: Win Global es una iniciativa que aprovecha el poder creativo de los empleados motivándolos a participar en actividades de I+D.



Brinda la oportunidad de que sus trabajadores desarrollen ideas que contribuyan a mejorar sus operaciones dentro de los cuatro pilares: Smarter, Cleaner, Safer, Lighter. Por otra parte, en 2016, MII obtuvo la distinción Glassdoor Employees Choice Award.¹⁵ Se encarga de evaluar a las empresas bajo tres criterios: calidad, cantidad y consistencia (CNW, 2016).

Entre la información valiosa que incluye el sitio de Win Global están los salarios, aunque para el caso de MII hubo dos grandes limitaciones. La primera de ellas es que solamente se encontraron los sueldos por país, no por planta o por división como hubiese sido lo ideal para realizar una comparación entre MII y SLMF. Mientras que, en la segunda, únicamente está disponible el dato de los sueldos referentes a los puestos altos y no a los destinados a otras áreas de la empresa en donde se encuentran la mayoría de los empleados. Sin embargo, se considera que la información que se rescató es útil para dar una idea de la brecha salarial entre MII y su filial SLMF en la realización de actividades similares.

Como se observa en los Cuadros 4 y 5, los sueldos de los puestos que se comparan son: Program Manager y Project Manager. En Canadá, una persona encargada del primero gana aproximadamente 111,000 dólares anuales, mientras que en México el sueldo máximo al que puede aspirar son 32,000 dólares al año. En el segundo puesto, una persona que se desempeña como Project Manager en Canadá gana 107,000 dólares anuales y en México el máximo es de 18,000 dólares anuales. Por tanto, en México un Program Manager gana 79,000 dólares menos que en el país de origen y un Project Manager 89,000 mil dólares menos. Dicho en otras palabras, los sueldos de los encargados de estas áreas en México son, aproximadamente, tres veces más bajos que en Canadá.

Cuadro 4 Salarios de MII en Canadá (Promedio anual en los mejores puestos de trabajo, en dólares estadounidenses)

Quality Engineer	\$88k
Program Manager	\$111k
Manufacturing Engineer	\$87k
Project Manager	\$107k
Engineer	\$91k

FUENTE: elaboración propia con información de Glassdoor (2017b).



Cuadro 5 Salarios de MII en México (Promedio anual en los mejores puestos de trabajo, en dólares estadounidenses)

Program Manager	\$29k - \$32k
Quality Coordinator	\$26k - \$28k
Project Manager	\$16k - \$18k

FUENTE: elaboración propia con información de Glassdoor (2017c).

Compromiso con la comunidad: MII proyecta gran sentido de responsabilidad del entorno y la sociedad. En el país de origen cuenta con programas comunitarios que promueven el trabajo voluntario y actividades altruistas. En su sitio web mencionan su esfuerzo por cumplir con las leyes en materia de salud, seguridad y medio ambiente, adaptándose a las normas internas y códigos de práctica establecidos en la industria de cada uno de los países en donde operan. Otro beneficio que la compañía proporciona es asistencia financiera a los empleados en caso de desastre natural (Magna, 2017e). Aunque no fue posible verificar esta información en alguna de las filiales de Magna en México, se establece que es una ayuda mundial aplicable en todas las localidades en donde existan empleados de MII (Shugert, 2014).

Código de conducta: MII cuenta con un Manual de código de conducta y ética de Magna para cada uno de los países en donde opera. Sin embargo, al revisar, meticulosamente, el manual de Canadá y de México se pudo constatar que, sustancialmente, se trata de la misma información. El principio de su código de conducta es “actuar con honestidad e integridad en todas las actividades comerciales”, ser congruente con las políticas corporativas y tener cero tolerancia ante comportamientos “no éticos” (Magna, 2017f). En resumen, este manual hace hincapié en el respeto de pensamiento, cultura y costumbres de los países en donde opera; pero es muy limitado en cuanto la equidad de género y a la de inclusión de personas con discapacidad.



Resumen de los resultados

A continuación, se presentan las actividades de MII que son implementadas en SLMF. Como se puede observar, la mayoría de ellas son aplicadas en esta planta, exceptuando aquellas de carácter local en donde influyen las características del entorno.

Cuadro 6 Resumen de actividades innovadoras

Iniciativas		MII*	SLMF**	
a) Beneficio para los empleados	Empresa justa	Estabilidad en el trabajo		
		Lugar seguro y saludable		
		Trato equitativo		
		Salarios y prestaciones competitivas	√	√
		Participación en las utilidades		
		Comunicación e información		
b) Iniciativas innovadoras y premios	Participación de los empleados	Línea directa		
		Win Global	√	√
	Premios	Glassdoor Employees Choice Award	√	X
		Great Place to Work	X	√
		Participación comunitaria	√	?
c) Compromiso con la comunidad	Asistencia financiera en caso de desastre natural	√	?	
	Hoedown ***	√	X	
d) Código de conducta	Manual de la empresa	√	√	

*MII.

**SLMF

***Hoedown: fiesta organizada por MII para la comunidad que se lleva a cabo en la localidad de Aurora en Canadá. Se hace con el propósito de recabar fondos para ayudar a causas y/o instituciones benéficas.

FUENTE: elaboración propia con información de MII (2017).

En el primer punto, referente a los beneficios para los empleados, se encontró que éstos son aplicables en cualquier parte del mundo en donde exista alguna sede de MII. Los beneficios están plasmados en su carta constitutiva, dirigida a todos los

trabajadores, independientemente del puesto que desempeñen y del lugar en donde se encuentren. La protección que brinda la carta constitutiva a través de los lineamientos establecidos por la Empresa justa es conocida por la comunidad de SLMF. Lo anterior se constató en el campo de trabajo que se llevó a cabo en la filial, al observar que en espacios de diferentes áreas de trabajo se tiene un impreso de los preceptos que establece esta carta con la finalidad que sea del conocimiento y aplicación del propio trabajador.

En cuanto al segundo punto: iniciativas innovadoras y premios, fue posible conocer el sitio web Win Global el cual posibilita que los empleados participen en las actividades innovadoras de la empresa. Aunque fue evidente que el personal a nivel global tiene acceso al sistema, no se logró conocer algún caso ilustrativo en SLMF. Dentro de este mismo punto, se encontró que MII, recientemente, recibió el premio Glassdoor Employees Choice Award. Por su parte, SLMF, en 2016, obtuvo el séptimo lugar en Great Place to Work (región centro sur y sureste). Con estos premios se determinó que tanto el corporativo como su filial son consideradas empresas que desarrollan buenas prácticas de empleo en la región en donde se instalan. Pero la gran desventaja que muestra la filial frente al corporativo es en la cuestión de los sueldos.

Debido a las necesidades específicas de los entornos locales, en el tercer punto, compromiso con la comunidad, fue en donde se encontró mayor disparidad. MII se presenta como una empresa comprometida con las necesidades sociales y de medio ambiente, por lo que en el lugar de origen lleva a cabo diversos programas que contribuyen a mejorar el entorno, la mayoría de su personal participa de manera voluntaria. Sin embargo, el corporativo no tiene incidencia directa en las actividades benéficas y recreativas de SLMF, por tanto, obedecen a iniciativas locales de la empresa y no a las establecidas por el corporativo.

El último punto, código de conducta, está basado en el Manual de código de conducta y ética de MII, documento oficial de alcance global en donde se presentan las normas que regulan todas las acciones de la comunidad de la empresa. Establece leyes para la protección de los intereses de la empresa (antisobornos, manejo de información confidencial, protección de datos personales, normas para tratos comerciales, y comunicación cuidadosa) y de intereses sociales (oposición al trabajo infantil y al trabajo forzado, medio ambiente, salud y seguridad, y respeto por los orígenes, opiniones y capacidad de los empleados). Estos lineamientos son aplicados en la filial de SLMF por cada uno de los empleados como parte de las políticas internas de la compañía, esto se pudo constatar a través de la entrevista de campo que se tuvo con el director general de esta empresa.



Conclusiones

A través de las distintas fuentes consultadas se llevó a cabo un análisis en donde se examinó el posicionamiento de la empresa multinacional MII, respecto de su filial mexicana SLMF. El propósito fue determinar si la calidad de los empleos en esta filial es equiparable con los principios que difunde la matriz canadiense. Para ello se realizó una comparación entre las actividades, los programas y beneficios para los empleados en la multinacional y su filial mexicana. Los resultados que arrojó este ejercicio dan cuenta de que los modelos organizacionales creados por las EMNs se fundamentan en la idea de un alcance global, pero que al intentar aplicarlos en otros países es necesario ajustarlos a las realidades locales, lo que da como resultado formas híbridas a partir de la adaptación de sus prácticas.

Tras el análisis se determinó que el grado de autonomía que goza la empresa de SLMF, es la causa principal de la brecha existente entre las condiciones de empleo de la filial con las del país de origen. De tal manera que las políticas establecidas por los entornos locales, sobre todo las referentes al control del sindicalismo son las que limitan la aplicación del modelo organizacional. Algo similar pasa con los salarios, pues al comparar los sueldos de MII, con los de SLMF en dos puestos semejantes se pudo constatar que la diferencia entre estos es cuantiosa.

¿Qué tipo de empleos son los que genera MII en México? Por lo anterior, se deduce que el tipo de empleos que la multinacional genera en este país tienden, o al menos intentan, a ser equiparables con la filosofía empresarial. Esto es fundar en los trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa, hacerlos partícipes del éxito de la compañía, incentivarlos a participar en las actividades innovadoras y llevar a cabo actividades que contribuyan a mejorar el entorno, entre otras. Sin embargo, la autonomía del país receptor incide de manera importante en las condiciones laborales de la filial, en donde factores como el contexto institucional, escenario laboral, y los antecedentes (como el poder sindical y los salarios) es aprovechada por las multinacionales para crear categorías de trabajadores con menor salario y beneficios contractuales (Carrillo y Bensusán, 2016), lo que se traduce en empleos mal remunerados y con pocos beneficios para los trabajadores. En concreto, aunque la multinacional fomente las buenas prácticas en la filial los bajos salarios y las condiciones locales determinan la precariedad en el empleo. En general, las actividades, los programas y beneficios que MII establece para sus empleados sí son implementados en su filial SLMF, salvo aquellas de carácter local como las



actividades de compromiso con la comunidad. Establecer la misma filosofía corporativa de la multinacional en SLMF, en especial en cuanto a la implementación de los programas y ayudas, es la estrategia a la que recurre la empresa para fortalecer los vínculos con sus trabajadores y no perder así el control sobre las políticas de empleo ante las determinadas por el entorno local.

Notas al pie:

¹ Empresa mundial con enfoque en la investigación, asesoría y capacitación para organizaciones que buscan generar excelentes lugares de trabajo por medio del crecimiento de culturas de alta confianza.

² Barrientos et al. (2010) examinan los vínculos entre el progreso económico de las empresas y el progreso social de los trabajadores cuestionando bajo qué circunstancias es posible realizar estas mejoras. Señalan que la cantidad y el tipo de empleo en las empresas proveedoras dependen de las condiciones del mercado laboral nacional, de los requisitos impuestos por agentes o clientes extranjeros (en relación con la calidad del producto, el precio y los plazos de entrega); y que la calidad del empleo está mediada no sólo por el marco nacional de legislación laboral, inspección y relaciones laborales sino también por los códigos laborales de grandes compradores mundiales y por el sistema privado de supervisión y auditoría.

³ WIPO= World Intellectual Property Organization, fundada en el año 2007 con el propósito de medir la innovación que se genera en cada país, a través de siete elementos principales: instituciones, capital humano, la investigación en infraestructura, sofisticación del mercado, negocios, conocimiento, producción tecnológica y creativa.

⁴ Esta encuesta forma parte del proyecto Firmas multinacionales en México: un estudio sobre la estructura organizacional, la innovación y las prácticas de empleo, auspiciado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt, núm. 55108).

⁵ La entrevista y la aplicación de la encuesta se llevaron a cabo durante el segundo trimestre de 2014.

⁶ El sector automotriz en esta entidad captó 1,306.6 millones de dólares de IED entre 2010 y 2016, con lo que aportó 98.3% en fabricación de equipo de transporte y 32.2% en industrias manufactureras (El Economista, 2017).

⁷ La situación actual de la industria automotriz mexicana es el resultado de las reglas del gobierno y de las políticas y acuerdos de libre comercio. Barragán y Usher (2009) dividen en cuatro periodos el proceso de regulación para la industria automotriz: importación de vehículos, sustitución de importaciones, desarrollo de empresas nacionales de autopartes automotrices y el libre comercio.

⁸ Sindicato estadounidense que representa a los trabajadores en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico.

⁹ Magna International Inc. es proveedora de empresas de tipo Tier 1, camiones medianos y pequeños y de algunas empresas no automotrices como John Deere y Caterpillar (Magna, 2017c).

¹⁰ Romero (2011) denomina a este tipo de empresas como integradores de sistemas y pueden estar dedicadas a cuatro tipos de actividades: a) partes eléctricas, b) transmisiones y embragues, c)

partes de motor, d) motores de gasolina, e) telas, alfombras y asientos. Son de alcance global y satisfacen los requerimientos de las armadoras a partir de sus propias capacidades tecnológicas y de innovación.

¹¹ Para la elaboración del cuadro se recurrió a diversas fuentes debido a la amplitud de sus operaciones, la diversificación de la empresa, y sobre todo a su rápido y constante crecimiento. No existen documentos actualizados que den cuenta del número de empleados que tiene la empresa por división o planta en México. Por tanto, se llevó a cabo una extenuante búsqueda en sitios relacionados con la empresa, reportes oficiales y prensa local. La principal limitación fue establecer el número de empleados para el año en curso, pero se considera que la delimitación del periodo que comprende de 2009 a 2016 resulta útil para dar una idea de cuántos empleos se generaron en México y comprender el rápido crecimiento de la empresa en el país.

¹² Mientras Delphi vende la mayoría de sus autopartes a GM y Visteon hace lo mismo con Ford, los ingresos de Magna no dependen de un solo cliente pues vende a todas las armadoras: estadounidenses, europeas, japonesas, coreanas y chinas.

¹³ Cabe mencionar que, desafortunadamente, no está disponible la información de otras filiales que permita comparar las prácticas de empleo, ya que los datos para esta investigación fueron recabados exclusivamente del trabajo de campo realizado en SLMF.

¹⁴ Consiste en lograr mayor participación de los empleados a través del trabajo conjunto, ya sea en equipos o círculos de calidad, con el propósito de aumentar la productividad y responsabilidad de la gente, haciéndolos partícipes de los logros (Carrillo, 1991).

¹⁵ Glassdoor es una empresa global dedicada al reclutamiento de personal y a la promoción de las mejores empresas para trabajar. La selección se basa en las opiniones de sus empleados o exempleados, en algunos casos es posible encontrar información sobre los salarios (Glassdoor, 2017a).

Bibliografía

- Álvarez, L. (2015). *The Demand for Automobiles in Mexico before and after the 2008 Economic Crisis*. UK: Palgrave Macmillan.
- Arroyo, M. (2016). Exclusión social y pobreza en la Unión Europea. *Revista Geographos*, 7(85), pp. 104-131. doi: 10.14198/GEOGRA2016.7.85
- Barragán, S. y Usher, J. (2009). The role of multinationals in the host country: Spillover effects from the presence of auto car makers in Mexico. *Revista Contaduría y Administración*, 228, pp. 83-104. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n228/n228a5.pdf>
- Barrientos, S., Gereffi, G. y Rossi, A. [Working paper] (2010). Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis. *Capturing the gains*, pp. 1-18. Recuperado de <http://www.capturingthegains.org/pdf/ctg-wp-2010-03.pdf>
- Calabrese, G. (Ed.) (2016). *The greening of the automotive industry*. New York: Palgrave Mcmillan.

- Carrillo, J. y Gomis, R. (2012). Estrategias de inversión de las corporaciones multinacionales en México. En J. Carrillo. (Coord.), *La importancia de las multinacionales en la sociedad global. Viejos y nuevos retos para México*. (pp. 219-240). México: Juan Pablos Editor.
- Carrillo, J. (1991). Reestructuración en la Industria Automotriz en México. *Estudios Sociológicos*, (9)27, pp. 483-525. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271078097_Reestructuracion_en_la_Industria_Automotriz
- Carrillo, J. y Plascencia, I. (2017). Convergencia tecnológica en las maquiladoras de México: un caso paradigmático. En M. Cassalet (Coord.), *El paradigma de la convergencia del conocimiento* (pp. 187-203). México: Flacso.
- Carrillo, J. y Bensusán, G. (2016). El debate sobre innovación y el progreso sociolaboral. En A. Covarrubias et al. (coord.), *La industria automotriz en México. Relaciones de empleo, culturas organizacionales y factores psicosociales*. (pp. 47-72). México: Clave editorial.
- Carrillo, J. y Gomis, R. (2014). Economías latinoamericanas. Cómo avanzar más allá del ingreso medio. En A. Foxley y B. Stallings. (Eds.), *Empresas innovadoras e inclusión en México: una perspectiva micro*. (pp. 391-427). Chile: Cieplan.
- CNW (2016). *Magna named one of the best places to work in Canada*. Aurora, On: *News releases*. Recuperado de <http://www.newswire.ca/news-releases/magna-named-one-of-the-best-places-to-work-in-canada-605225236.html>
- Covarrubias, A. y Arteaga, A. (2015). *La industria automotriz en México frente al nuevo siglo: países, tecnologías, movi­lidades y actores emergentes*. México: Editorial Porrúa.
- Dicken, P. (1998). *Global shift. Transforming the world economy*. New York: The Guilford Press.
- Economía hoy (2016). *Automotriz, misión cumplida: tenemos los salarios más bajos*. México: Economía hoy.mx. Recuperado de <http://www.economiahoy.mx/economiahoy/opinion/noticias/7345841/02/16/Automotriz-mision-cumplida-tenemos-los-salarios-mas-bajos.html>
- El Economista (2015). Arranca Autotek su planta en Morelos. *El Economista*. México. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Arranca-Autotek-su-planta-en-Morelos-20150218-0073.html>
- El Economista (2017). Sector automotriz se expande en SLP. *El Economista*. México: Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Sector-automotriz-se-expande-en-SLP-20170507-0027.html>
- Etemad, H., Wright, R. y Dana, P. L. (2001). Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*,

- 43(4), pp. 481-499.
- European Commission (2013). Innovation union. A pocket guide on a Europe 2020. *Research and Innovation. European Union*, pp. 2-16. doi: 10.2777/59336.
- Evans, G. y Newnham, J. (1998). *The Penguin dictionary of international relations*. Inglaterra: Penguin Books.
- Find the Company (2014a). *Douglas y Lomason de México, S. A. de C. V. Empresas, Ciudad Acuña*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127042854/Douglas-y-Lomason-de-Mexico-SA-De-CV-en-Cd-Acuna-COAH>
- Find the Company (2014b). *Mechanisms de Saltillo, S. A. de C. V. Empresas, Saltillo, Coah*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127272041/Mechanisms-de-Saltillo-SA-De-CV-en-Saltillo-COAH>
- Find the Company (2014c). *Magna Assembly Systems de México, S. A. de C. V. Empresas, Saltillo, Coah*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127273905/Magna-Assembly-Systems-de-Mexico-SA-De-CV-en-Saltillo-COAH>
- Find the Company (2014d). *Magna Closures de México, S. A. de C. V. Empresas, Saltillo, Coah*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127120256/Magna-Closures-de-Mexico-SA-De-CV-en-Saltillo-COAH>
- Find the Company (2014e). *Magna Mirrors Systems Monterrey, S. A. de C. V. Empresas, Saltillo, Coah*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127949713/Magna-Mirrors-Systems-Monterrey-SA-de-CV-en-Monterrey-NL>
- Find the Company (2014f). *Magna Powertrain de México, S. A. de C. V. Empresas, Saltillo, Coah*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127252165/Magna-Powertrain-de-Mexico-SA-De-CV-en-Apodaca-NL>
- Find the Company (2017). *Formex México, S. A. de C.V. Empresas, Ramos Arizpe, Coah*. Recuperado de <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/127246034/Formex-Mexico-SA-de-CV-en-Ramos-Arizpe-COAH>
- Frigant, V. y Zumpe, M. (2014). Are automotive global production networks becoming more global? Comparison of regional and global integration processes based on auto parts trade data. *Groupe de Recherche en Economie Théorique et Appliquée*, pp. 2-36. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/262921406_Are_automotive_Global_Production_Networks_becoming_more_global_Comparison_of_regional_and_global_integration_processes_based_on_auto_parts_trade_data

- Glassdoor (2017a). *¿Qué es Glassdor?* USA: Glassdor. Recuperado de https://www.glassdoor.com/about/index_input.htm
- Glassdoor. (2017b). *Embed an employer salaries widget*. USA: Glassdor . Recuperado de <https://www.glassdoor.com/developer/widget/builder/employerSalary.htm?employerId=5767§ion=SALARIES&selectedLocationString=N%2C3&filter.employerId=5767§ion=SALARIES>
- Glassdoor. (2017c). *Magna International Salaries in Mexico*. USA: Glassdor . Recuperado de https://www.glassdoor.com/Salary/Magna-International-Mexico-Salaries-EI_IE5767.0,19_IL.20,26_IN169.htm?sort.sortType=BP&sort.ascending=false
- Griffin, A., Josephson, B., Lilien, G., Wiersema, F., Bayus, B., Chandy, R., Dahan, E., Gaskin, S., Kohli, A., Miller, C., Oliva, R. y Spanjol J. (2013). Marketing's roles in innovation in business-to-business firms: Status, issues, and research agenda. *A journal of research in marketing*, 24(4), pp. 323-337.
- Guardiola, M. (2014). *Magna invierte 75 mdd en Coahuila*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/invierte-magna-50-mdd-en-coahuila.html>
- Guerrero, A. (2014). *Magna International Inc. Abre planta en Morelos*. Recuperado de <https://autobild.com.mx/magna-international-inc-abre-planta-en-morelos>
- Hernández, G. (2014). Visita Rubén Moreira Magna Seating, empresa que genera dos mil 200 empleos. *Territorio Coahuila y Texas*. Recuperado de <http://www.territoriodecoahuilaytexas.com/noticia/visita-ruben-moreira%20magna-seating-empresa-que-genera-2-mil-200-empleos/20538/>
- Hernández, J.A., Espinoza, J. J. y Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas Maquiladoras. *Revista Contaduría y Administración*, 61(1), pp. 58-83.
- Hernández, U. (2009). Magna, revelación de las multinacionales. *Expansión*. México. Recuperado de <https://expansion.mx/expansion/2009/08/24/un-nuevo-gigante>
- IMCO (2016). *Índice Global de Innovación 2016 vía WIPO*. México: IMCO. Recuperado de http://imco.org.mx/banner_es/indice-global-de-innovacion-2016-via-wipo/
- Jetin, B. (2015). *Global automobile demand. Major trends in mature economies*. UK: Palgrave Macmillan .
- Lascurain, M. (2012). Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados. *Scielo*, 36, pp. 84-104. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a4.pdf>
- Liñan, M. (2015). *Colocan primera piedra de Magna International*. Querétaro: Ind. Somos Industria. Recuperado de <https://www.somosindustria.com/articulo/colocan-primera-piedra-de-magna-international/>
- Magna International Inc. (2004). *Annual Information Form Canadá*. Canadá. Recuperado

- de http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/mga/reports/aifmay_17.pdf
- Magna International Inc. (2013). *Magna Celebrates Expansion in Mexico*. Canadá. Recuperado de <https://www.magna.com/capabilities/body-chassis-systems/news-gallery/news/2013/09/10/news-release---magna-celebrates-expansion-in-mexico>
- Magna International Inc. (2016). *Magna Celebrates Grand Opening of Exteriors Facility in Mexico*. Aurora, On. Recuperado de <https://www.magna.com/media/press-releases-news/releases%20news/2016/05/18/news-release---magna-celebrates-grand-opening-of-exteriorsfacility-in-mexico>
- Magna International Inc. (2017a). *Nuestra historia*. Canadá. Recuperado de [https://www.magna.com/es/about-magna/facts-history/our-history-\(es\)](https://www.magna.com/es/about-magna/facts-history/our-history-(es))
- Magna International Inc. (2017b). *Acerca de Magna*. Canadá. Recuperado de <https://www.magna.com/es/about-magna>
- Magna International Inc. (2017c). *Clientes*. Canadá. Recuperado de <http://www.magna.com/es/about-magna/clientes>
- Magna International Inc. (2017d). *Carta Constitutiva de los Empleados de Magna*. México. Recuperado de <http://www.magna.com/migrated/en/pdf/magnamexican charter.pdf>
- Magna International Inc. (2017e). *Responsabilidad social*. México. Recuperado de [http://www.magna.com/es/social-responsibility/our-commitment-\(es\)](http://www.magna.com/es/social-responsibility/our-commitment-(es))
- Magna International Inc. (2017f). *Código de conducta y ética*. Canadá. Recuperado de <http://www.magna.com/CodeofConduct/esmx/index.html#32/z>
- Ozkaya, E., Hult, T., Calantone, R. y Drogue C. (2015). Which is More Important for Innovation? What you Know or how you Share it Within your Firm? En K. Kubacki (Ed.), *Ideas in marketing: Finding the new and polishing the old* (pp.140-148). USA: Academy of marketing science.
- ProMéxico. (2016a). *La industria automotriz mexicana: situación actual, retos y oportunidades*. México: ProMéxico. Recuperado de <http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/la-industria-automotriz-mexicana.pdf>
- ProMéxico. (2016b). *Coloca BMW primera piedra en nueva planta en San Luis Potosí*. México: ProMéxico. Recuperado de <http://www.gob.mx/promexico/prensa/coloca-bmw-primera-piedra-en-nueva-planta-en-san-luis-potosi>
- Ramírez, R. (2016). *Sigue Magna en nuevos proyectos de GM*. Coahuila: Vanguardia. Recuperado de <http://www.vanguardia.com.mx/articulo/sigue-magna-en-nuevos-proyectos-de-gm>
- Rodríguez, J. (2015). *Inauguran en Allende, Coahuila planta de manufactura de asientos automotriz; invierten 8 MDD*. Coahuila: Vanguardia. Recuperado de <http://www.vanguardia.com.mx/articulo/inauguran-en-allende-coahuila-planta-de-manufactura-de-asientos-automotriz-invierten-8-mdd>



- Romero, I. (2011). *Impacto asimétrico de la crisis global sobre la industria automotriz: Canadá y México comparados. Perspectivas para el futuro*. México: CEPAL.
- Ruiz, C. y Regina G. (2013). *México: buenas prácticas para impulsar el trabajo decente. Un acercamiento a través de casos*. México: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_221876/lang--es/index.htm
- Shaiken, H. (2014). *The Nafta Paradox. Berkeley Review of Latin American Studies*, Center for Latin American Studies. University of California: Berkeley, Spring.
- Shugert, D. (2014). [Comunicación personal] 24 de marzo de 2014.
- Sklair, L. (2001). *The Transnational Capitalist Class*. USA: Blackwell Publishers, Ltd.
- UNED. (2010). *Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación*. España: UNED. Recuperado de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION4.PDF
- Vargas, M. R. (2003). Industria maquiladora de exportación. ¿Hacia dónde va el empleo? *Papeles de Población*, vol. 9, núm. 37. pp. 1-17. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v9n37/v9n37a10.pdf>
- Weller, J. y Roethlisberger C. (2011). La calidad del empleo en América Latina. *Macroeconomía del desarrollo* (CEPAL). núm. 110. pp. 7-71. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5341/1/S2011956_es.pdf
- Willetts, P. (2001). Transnational actors and international organizations in global politics. En J. B. Baylis y S. Smith (Eds.), *The globalization of world politics* (pp. 356-383). Reino Unido: Oxford University Press.