



XII. Negocios en México / Business in Mexico

6, 12, 2017/2 (162 pp.)

Editores: Guido Rings / Antonio M. Ciruela Lorenzo

DOI: 10.23692/iMex.12

[Perspectivas interculturales en la relación México – Alemania: Un acercamiento a la colaboración en el sector automotriz](#) (pp. 94-114; DOI: 10.23692/iMex.12.7)

Yolanda López García / Theresa Endres (Friedrich-Schiller-Universität Jena)

Abstract:

México y Alemania son socios estratégicos en diversas áreas, y el año 2016-2017 es el "Año Dual" entre estos países que históricamente han fomentado una relación cercana de cooperación tanto económica, social y cultural. Especialmente el sector automotriz es un ámbito económico de crucial importancia en esta relación, que ha presentado una apertura y diversificación a las relaciones comerciales internacionales mexicanas, más allá de la destinada a los socios miembros del Tratado de Libre Comercio entre América del Norte (TLCAN).

El presente artículo tiene como objetivo principal, explorar, a través de entrevistas con expertos, la colaboración entre alemanes y mexicanos en una empresa alemana del sector automotriz en México. Se analiza desde un enfoque intercultural, las perspectivas y los efectos que tienen la cultura y la comunicación en el plano laboral y de los negocios; las diferencias percibidas así como las posibilidades de generar sinergias. Se discuten las medidas aplicadas por parte de la organización y las claves pendientes para facilitar la interacción intercultural.

Keywords: México, Alemania, comunicación, interculturalidad, sector automotriz



Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-SA 4.0)

[Editores iMex:](#) Vittoria Borsò, Frank Leinen, Guido Rings, Yasmin Temelli

Perspectivas interculturales en la relación México – Alemania: Un acercamiento a la colaboración en el sector automotriz

Yolanda López García / Theresa Endres¹
(Friedrich-Schiller-Universität)

1. Introducción

El sector automotriz en México es considerado como uno de los pilares más importantes y fuertes de la economía mexicana. No sólo es uno de los sectores fundamentales del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entre Canadá, México y Estados Unidos, que entró en vigor en 1994, sino además de la relación de México con Alemania.

En los análisis del vigésimo aniversario de la firma del TLCAN, se resalta que la industria automotriz creció en los años de 1994 a 2013 un 163.6%. En 1994 se produjeron 1.1 millones de vehículos y 2.9 millones en 2013, lo que posicionó a México como el octavo país productor de automóviles en el mundo.²

Según la *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles* (OICA),³ en 2015 se produjeron poco más de 3.5 millones de automóviles en México. La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) señala que de enero a octubre de 2016 se tuvo una producción de casi 3 millones de unidades de vehículos ligeros superando ya la producción en el mismo lapso de tiempo del 2015, que fue de 2.8 millones de unidades.⁴

De igual manera, AMIA reportó que durante ese mismo periodo (enero-octubre) de 2016 México exportó el 77% de su producción automotriz a EE.UU., seguido de Canadá con solo el 9.1% y el 2.9% a Alemania.⁵

Sin embargo, en su balance de los veinte años del TLCAN Álvarez (2014) señala que no se alcanzaron todas las expectativas que el gobierno mexicano tenía. Si bien México ha desarrollado su perfil de país exportador, han entrado divisas, el empleo manufacturero ha crecido y se tiene una mayor especialización para competir en el mercado internacional, falta complementariedad entre México y EE.UU. en materia de salarios, así como en derramas económicas y tecnológicas. Hay asimetrías en la industria que no permiten a México competir

¹ Agradecemos los comentarios y observaciones de Mónica Solórzano y Sofía Meza para este artículo.

² Véase AMIA (2016b) en Carbajal y del Moral (2014: 105).

³ Véase OICA (2016).

⁴ Véase AMIA (2016a).

⁵ Véase *ibíd.*

a la par de sus socios norteamericanos. Álvarez (2014) arguye además que el TLCAN no ha beneficiado al mercado interno de México. Antes de la entrada en vigor del Tratado, los autos se producían en su totalidad dentro del país, situación que ha cambiado después de la entrada del acuerdo, ya que se han importado más vehículos y el país se ha concentrado en la maquilación de vehículos y autopartes, lo que le da un perfil de mano de obra (normalmente barata) y no uno de desarrollo e innovación. Estas cuestiones no han permitido a la industria crecer de una manera sustentable, a la par que otras industrias tampoco han podido despegar, por ejemplo en el caso de la falta de proveedores nacionales.⁶

A pesar de esto, el TLCAN ha favorecido indudablemente al crecimiento de la industria automotriz mexicana, y ésta se ha posicionado como pilar fundamental para la economía nacional. Pese a las asimetrías del tratado, hay que reconocer la especialización y experiencia ganada en México en el terreno automotriz.

México es un país atractivo e importante gracias a las características que posee, como su ubicación geoestratégica entre EE.UU., Canadá y América Latina y su apertura comercial internacional con la red de 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países y mediante su participación activa en foros multilaterales.⁷ A pesar de sus cambios políticos y sociales, sigue siendo un país atractivo para inversiones que continuarán generando crecimiento en el sector, como se ha visto en los años recientes con la apertura de nuevas plantas de producción.⁸

Actualmente se vive un panorama político-socio-económico complejo y de incertidumbre en el binomio México-EE.UU. Por su parte, México sufre el impacto de un gobierno controversial como el de Enrique Peña Nieto, y además se encuentra ante los cambios políticos en Washington con el presidente electo Donald Trump, que ha planteado el interés de revisar las relaciones comerciales y económicas del TLCAN a casi veinticinco años de su entrada en vigor,⁹ y que tiene un discurso alentando a frenar las inversiones en México.

⁶ Véase Carbajal y del Moral (2014: 123).

⁷ Véase Secretaría de Economía (2015).

⁸ Por ejemplo "Audi, con una inversión de 1 300 millones, construye una planta de ensamble en Puebla; Nissan, con 2 mil millones de dólares, amplía su planta de Aguascalientes; General Motors, en 2013, realizó inversiones por 691 millones de dólares en sus plantas del Estado de México, Guanajuato y San Luis Potosí, y en los próximos cuatro años realizará nuevas inversiones por 600 millones de dólares en estos mismos complejos, además de Coahuila. La alianza Daimler Renault-Nissan anunció una importante inversión por 1 360 millones de dólares para la construcción de una planta automotriz en Aguascalientes" (Carbajal y del Moral 2014: 99). A propósito de este tema, acaba de anunciarse el 03.01.2017 que Ford cancela la construcción de la planta en San Luis Potosí, cuya inversión sería de 1 600 millones de dólares. La decisión es tomada para invertir en su planta en Michigan (*Animal Político*, 03.01.2017). Donald Trump, en su cuenta de *twitter*, agradeció a Ford por este paso anunciando que será solo el inicio (*Proceso*, 04.01.2017).

⁹ En su campaña presidencial, Donald Trump calificó al TLCAN como "el peor acuerdo comercial de la historia" (Pereda 2016). Como presidente electo, ha declarado que desde el primer día de su mandato comenzará la renegociación del Tratado, bajo el argumento de que el TLCAN favorece a México a expensas de los trabajadores estadounidenses (*The Guardian*, 10.11.2016). Ante su victoria electoral, el peso mexicano tuvo la mayor caída en los últimos veinte años (*El Economista*, 17.11.2016). ¿Qué implicaciones traerán estos hechos para México y sus

En este artículo deseamos extender la mirada a Alemania, socio comercial estratégico para México en Europa y una pieza importante para su diversificación y fortalecimiento en la arena internacional.

Queremos resaltar la relevancia de la interculturalidad en el plano laboral y de los negocios, por ejemplo, la injerencia de la cultura y sus efectos en la comunicación en la interacción entre alemanes y mexicanos que trabajan en una empresa del sector automotriz. En este trabajo exploramos, a través de entrevistas con expertos, cómo se percibe la colaboración entre alemanes y mexicanos en una empresa automotriz. A su vez postulamos las siguientes preguntas: ¿Qué diferencias y sinergias existen? ¿Qué medidas son aplicadas y qué medidas están pendientes para facilitar la interacción?

En un primer momento enfocamos la relación entre México y Alemania como aliados estratégicos resaltando el crecimiento en el sector automotriz. Después nos adentramos en la metodología y resultados del estudio que comprende tres entrevistas con expertos que comparten sus observaciones sobre la situación, los retos y las oportunidades en la colaboración entre mexicanos y alemanes en el contexto de una empresa automotriz alemana en México. Para finalizar, presentamos desde una perspectiva intercultural las medidas empleadas por la empresa y las que podrían implementarse para mejorar la interacción entre el personal.

2. México y Alemania 'aliados para el futuro'

Con el objetivo de intensificar las buenas relaciones que hay entre México y Alemania, y bajo el lema "Alianza para el Futuro", el presidente Enrique Peña Nieto y la canciller Angela Merkel acordaron establecer el año 2016-2017 como el 'Año Dual'. Además de profundizar el conocimiento sobre los países, se busca presentar 'otras imágenes' más completas que muestran, más allá del lado tradicional, el lado dinámico, moderno e innovador de ambos países. El año dual está conformado por más de 110 eventos en Alemania y en México en tres campos de acción: el primero dedicado a las artes e industrias creativas, el segundo correspondiente a la educación, la ciencia e innovación, y el tercero destinado al comercio, inversión y turismo.¹⁰

Diferentes hitos¹¹ a través de los años han ido entretejiendo los lazos que han consolidado las relaciones entre México y Alemania, sobre todo en el plano cultural, científico y comercial.

relaciones, no solo con los vecinos del Norte, sino también con sus demás socios comerciales? Indudablemente la incertidumbre generada puede ser una grave amenaza para México y sus relaciones internacionales. En su declaración oficial de la transición como presidente Trump mencionó la salida del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica ("Trans-Pacific Partnership", TPP) y ni una palabra sobre el TLCAN (*ABC News*, 21.11.2016).

¹⁰ Véase Trejo (2016: 10).

¹¹ Desde los viajes de Alexander von Humboldt a inicios del siglo XIX, el inicio de las relaciones comerciales en 1823 y la apertura de los consulados alemán y mexicano en las ciudades de Veracruz y Hamburgo en los años

Ambos países han estrechado sus relaciones, volviéndose socios estratégicos principalmente en los sectores automotriz, farmacéutico y electrónico. Por ejemplo, México fue el primer país latinoamericano en suscribir el Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea (TLCUEM) que entró en vigor desde el 1 de julio de 2000. Desde el año 2008 se le concedió el tratamiento como asociado estratégico.¹² Gracias al TLCUEM, Alemania y México han fortalecido sus relaciones comerciales, las cuales han pasado de 7.125 millones de dólares en 1999 a 17.485 millones de dólares en 2015.¹³ Además, mantienen un acuerdo de promoción y protección recíproca a las inversiones (APPRI), y un acuerdo para evitar la doble imposición y la evasión fiscal en materia de impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio.¹⁴

México goza de ser el único país latinoamericano que tiene una Comisión Binacional, establecida en el año 2015, cuya finalidad es fomentar la cooperación en los campos político, económico, comercial, de inversión, turismo, cultura, educación, ciencia, investigación e innovación, así como la cooperación al desarrollo, energía, medio ambiente y cambio climático.¹⁵ México y Alemania han desarrollado una relación positiva a *Augenhöhe*, es decir, que dialogan en igualdad de circunstancias,¹⁶ gracias a los vínculos que les une, a los intereses, valores compartidos y metas en común, como se ha demostrado en diferentes foros internacionales en los que participan, por ejemplo en temas concernientes sobre derechos humanos y democracia.

Para Alemania, México es importante por sus características geoestratégicas y su apertura comercial internacional ya mencionadas. Alemania, por su parte, es la puerta de entrada a Europa para México. Significa una alternativa para diversificar y extender el comercio más allá del tradicional a EE.UU., siendo Alemania el cuarto inversionista en el país, con una inversión directa acumulada entre 1999 a 2015 de 11,225.7 millones de dólares (mdd). El sector manufacturero concentra la mayor inversión de 8,854.4 mdd, seguido por el de comercio con 1,221.9 mdd.¹⁷

1825 y 1831 respectivamente, hasta la firma de un Acuerdo de Amistad, Comercio y Navegación entre México y las ciudades de Bremen, Hamburgo y Lübeck en 1832. Ya entonces "en el siglo XIX, dos terceras partes del comercio exterior mexicano se desarrollaron a través de las casas comerciales hanseáticas en Alemania" (Escobar 2013: 175s). Más adelante, en 1882 México y Alemania firmaron el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación, y fue en el año 1929 que se fundó la Cámara Alemana en México, ahora Cámara México-Alemana de Comercio e Industria (Camexa). Solo en el contexto de la Segunda Guerra Mundial se rompieron relaciones diplomáticas en 1941, las que fueron restablecidas en 1952 con la República Federal Alemana. (Véase Escobar 2013: 175s).

¹² Véase Sierra (2013: 14).

¹³ Véase Año Dual México Alemania (2016).

¹⁴ Véanse Alcántara (2013: 45) y Embajada de México en Alemania (2016).

¹⁵ Véase Larenas (2016: 23).

¹⁶ Véanse Alcántara (2013: 37) y Sierra (2013: 14).

¹⁷ Véase Año Dual México Alemania (2016).

México y Brasil se disputan el puesto como primer socio comercial en América Latina para Alemania, pero en el 2016 México se ha posicionado en el primer lugar.¹⁸ Alemania es el quinto socio comercial de México¹⁹ pero el primero y más importante en Europa, y esto está reflejado en un comercio bilateral de 15.6 mil millones de euros (mde) en 2015. Las exportaciones alemanas hacia México alcanzaron un total de 11.1 mil mde incrementando un 22% en comparación con el año 2014. México fue el primer destino de las exportaciones alemanas a América Latina. Las exportaciones mexicanas acumularon un total de 4.5 mil mde.²⁰ Los principales productos que México exportó a Alemania en el año 2015 fueron: "automóviles (43%); máquinas para procesamiento de datos (8%); autopartes (6%); aparatos eléctricos de telefonía (3%)" (Año Dual México Alemania 2016). Por su parte, México importó de Alemania: "autopartes (8%); automóviles (5%); aparatos mecánicos (4%); medicamentos (4%); y aparatos para corte o conexión de circuitos eléctricos (3%)" (ibíd.).

En México están registradas 1,900 compañías de origen alemán²¹ y 120,000 empleos directos dependen de ellas.²² Principalmente el sector automotriz es uno de los más importantes entre ambos países y se encuentra además en constante crecimiento con fuertes inversiones. El año 2013 fue muy importante en este aspecto, por ejemplo con la inauguración en el mes de enero de una nueva planta de motores de Volkswagen (VW) en Silao, Guanajuato. VW tiene presencia en el estado de Puebla, donde se encuentra la segunda planta más grande del mundo después de su central en Wolfsburg.²³ En octubre del 2016 se inauguró en San José Chiapa, Puebla, un parque de proveedores JIS (*just in sequence*), que concentra a empresas proveedores y prestadores de servicios logísticos socios de Audi. Se espera que en este nuevo parque se crearán aproximadamente mil puestos de trabajo.²⁴

En junio de 2016 BMW comenzó la construcción de su nueva planta en el estado de San Luis Potosí, que tendrá capacidad para una producción anual de hasta 150,000 vehículos a partir del 2019 con una inversión de aproximadamente mil millones de dólares y que promete la creación de al menos unos 1,500 puestos de trabajo.²⁵ Es así que la alianza entre México y Alemania alcanza cada vez más una interdependencia de gran importancia para ambos países.

¹⁸ Véase Notimex (2016).

¹⁹ Véase Sierra (2013: 28).

²⁰ Véase CAMEXA (2016).

²¹ Véanse CAMEXA (2016) y Año Dual México Alemania (2016): Sobre todo en los sectores automotriz, farmacéutico y financiero, entre ellos se encuentran: ALLIANZ, AUDI, BASF, BAYER, BRAUN, BMW, BOSCH, CARL ZEISS, COMMERZBANK, DAIMLERCHRYSLER, DEUTSCHE BANK AG, DRESDNER BANK AG, FESTO PNEUMATIC, HENKEL, LUFTHANSA, MAN, OSRAM, SIEMENS, THYSSENKRUPP, VOLKSWAGEN.

²² Véase Trejo (2016: 8s).

²³ Véase Embajada de México en Alemania (2016).

²⁴ Véase AUDI AG (2016).

²⁵ Véase BMW AG (2016).

Esta alianza significa además convivencia entre personas de diferentes contextos socio-culturales en el área laboral y en la vida cotidiana.

La siguiente parte de este trabajo, enfoca un pequeño estudio que explora, desde las observaciones de expertos en el tema, las formas de colaboración principalmente entre personas de origen mexicano y personas de origen alemán en una compañía perteneciente al sector automotriz en México. ¿A qué retos se enfrentan en su interacción y qué medidas existen o se pueden tomar por parte de la empresa donde trabajan para mejorar la colaboración?

3. Metodología

Para explorar la situación sobre la colaboración entre alemanes y mexicanos²⁶ en el sector automotriz, se realizaron tres entrevistas con expertos que trabajan en una planta alemana en México.²⁷ Se considera como un experto a la persona "que tenga conocimiento específico de un tema o área temática, que el experto ha adquirido y desarrollado en su formación académica y/o profesional" (Luttermann / Schäble 2015: 397).²⁸ Más allá del conocimiento adquirido especialmente a través de la profesión, uno se puede convertir en un experto por estar involucrado en la situación y/o en el proceso relacionado a un fenómeno social relevante por la investigación. De ahí que a través de la entrevista con expertos se puede acceder al conocimiento especial que estas personas poseen.²⁹ Las tres personas entrevistadas cumplen estos requisitos porque forman parte del contexto laboral relevante para esta investigación.³⁰

Las entrevistas se realizaron de manera individual según su disponibilidad en sus propias oficinas entre los meses de mayo y junio de 2016. La primera entrevista se tuvo que interrumpir por razones profesionales de la persona entrevistada y fue retomada otro día. Se trata de tres personas, hombres y mujeres, tanto de nacionalidad alemana como de nacionalidad mexicana.

Las entrevistas fueron semi-estructuradas. Se elaboró un cuestionario³¹ que sirvió como guía pero no siempre se tocaron todos los temas con la misma intensidad según la persona

²⁶ Tenemos plena consciencia de que hablar de 'alemanes y mexicanos' es generalizador y contradice la perspectiva de apertura y diversidad de las autoras. Sin embargo, no pretendemos englobar a los individuos bajo una categoría nacional más que solamente para efectos de la redacción de este artículo.

²⁷ Se nos ha solicitado mantener el anonimato de la empresa, así como los nombres de los entrevistados.

²⁸ Cita original en alemán: "Als Experte wird angesehen, wer explizites Fachwissen auf ein genau abgestecktes Thema oder Sachgebiet hat und dieses meist auch in einer entsprechenden (akademischen) Ausbildung und in mehrjähriger Berufserfahrung erworben und erweitert hat" (Luttermann / Schäble 2015: 397). [Traducción Theresa Endres (T. E.).]

²⁹ Véase Gläser / Laudel (2010: 11-13).

³⁰ Sin embargo, hay que destacar que el tercer entrevistado no tiene conocimiento en temas de comunicación intercultural en sí por su profesión como maestro de alemán en el centro de idiomas de la planta automotriz, pero cuenta con experiencia personal en el área por haber colaborado y convivido como alemán con mexicanos en el contexto laboral.

³¹ Las categorías del cuestionario se refieren primero como introducción a la historia profesional del participante y cómo llegó a la empresa, la colaboración con colegas en general, el proceso de la propia integración o de colegas,

entrevistada y sus preferencias personales.³² Los resultados de las entrevistas arrojaron temas muy diversos, por ejemplo sobre los retos y oportunidades en la colaboración entre mexicanos y alemanes (o personas de otro país de origen), y sobre medidas concretas para mejorar dicha colaboración, tanto las que se han realizado ya en el pasado, como las estrategias que se deberían tomar en un futuro.

Además se habló de la vida en México como persona alemana (o en un caso sobre la estancia de personas mexicanas en Alemania), haciendo alusión a temas concernientes a la auto- y heteroimagen³³ de mexicanos y alemanes. Asimismo se encuentran observaciones en cuanto a la influencia alemana en México, tanto de manera económica como social. En un contexto organizacional también se mencionó la historia del departamento de entrenamiento y comunicación intercultural, así como su posicionamiento en la propia empresa automotriz en la que tuvieron lugar las entrevistas.

En total se obtuvieron trece códigos con veinte subcódigos.³⁴ Para efectos de esta investigación nos focalizaremos en cinco códigos: la colaboración entre alemanes y mexicanos en general, las diferencias y retos percibidos, las sinergias y medidas de mejoramiento que ya han sido efectuadas, así como las que se consideran necesarias. Estos aspectos se desarrollarán detalladamente en el siguiente apartado.

4. La colaboración entre mexicanos y alemanes en el sector automotriz desde las perspectivas de tres expertos.

En todas las entrevistas se mencionaron los desafíos respecto a la colaboración entre mexicanos y alemanes (principalmente). Se pueden dividir estos desafíos en dos categorías: desafíos que

aspectos culturales, la vida diaria, la vida social tanto en el trabajo como en la vida privada, la influencia alemana en México y, para cerrar, se dio la posibilidad de complementar con comentarios propios o sugerencias de otros temas, seguidos por la recolección de los datos demográficos de la persona entrevistada.

³² Las entrevistas con expertos ofrecen la posibilidad de conseguir conocimiento específico y detallado de un tema y su contexto concreto. Somos conscientes de la subjetividad en las entrevistas por todos los elementos que pueden influir en ellas. Hay que notar que la entrevistadora conocía a las personas entrevistadas a causa de su trabajo como practicante profesional en la empresa automotriz; esta relación tanto profesional como personal pudo haber impactado en los resultados. Además puede que la nacionalidad alemana de la entrevistadora, y el uso de un idioma no materno –sobre todo en la entrevista con la persona de nacionalidad mexicana– haya tenido un impacto en los temas y en la expresión de opiniones por parte de los entrevistados.

³³ Se entiende por 'autoimagen' la imagen propia que un individuo tiene de sí mismo, y como 'heteroimagen', la imagen que los otros tienen de esa persona. Normalmente no se sabe la heteroimagen, si las percepciones no se contrastan. Al respecto véanse Bolten (2012: 78-84) y Conti (2012: 123).

³⁴ Para procesar las entrevistas se utilizó el programa f4, tanto para la transcripción como para la codificación. Se utilizó un sistema de símbolos en la transcripción, de los cuales para este trabajo son relevantes la indicación de pausas al hablar, indicada con paréntesis, y los segundos indicados con puntos. La edición del texto de la cita está indicada con corchetes. En las citas se indica el número de la entrevista y el párrafo.

surgen a nivel organizacional y aquellos que surgen a nivel individual, es decir la colaboración directa entre personas de los diferentes países de origen.

Para empezar con los retos a nivel organizacional, se menciona enfáticamente el hecho de la falta de preparación intercultural³⁵, tanto para la persona enviada desde el extranjero como para las personas que ya forman el equipo de trabajo del país receptor, en este caso México.

En las entrevistas surgieron diferentes observaciones respecto a la implementación y facilidad de obtener preparación intercultural en la empresa. Por un lado, se asegura que hoy en día todos los empleados llegados del extranjero, ya sea con contrato local o de su casa matriz en el país de origen, tienen la oportunidad de tener preparación intercultural y curso de idioma,³⁶ situación que hace aproximadamente diez años no era posible.³⁷ Por otro lado, uno de los entrevistados arguye que existen dificultades para acceder a la preparación, por mencionar sólo tres casos: primero, por falta de tiempo y de personal que cubra el trabajo mientras se asiste a los cursos; segundo, en el caso de las personas recién llegadas al país que tienen que comenzar inmediatamente con el trabajo³⁸; y tercero, en el caso de que haya cursos de preparación, debe tenerse un número de asistentes para que éste pueda llevarse a cabo.³⁹ Sin embargo, falta la contraparte, ya que el equipo que recibe a la persona nueva no obtiene ninguna preparación.⁴⁰

Un aspecto relevante a considerar es la falta de un presupuesto destinado para los entrenamientos interculturales, el cual no siempre se asigna debido principalmente a que el desarrollo de competencias interculturales no es la prioridad de la empresa, que normalmente busca resultados cuantificables, y los beneficios de los entrenamientos no se pueden medir tan fácilmente.⁴¹ Además, la preparación intercultural se enfoca individualmente en vez de desarrollar medidas integrativas para todo el equipo.

Se menciona, por un lado, que como se trata de una empresa alemana en México, se espera por parte de la organización que los colaboradores locales ya estén acostumbrados a trabajar con los enviados desde Alemania ("*Business as usual*", Entrevista 2: 154). Por otro lado, se supone que de ahí surge un apoyo entre los colaboradores, y bajo el lema "*Learning by doing*" (Entrevista 1B: 82; Entrevista 2: 153) aprenden la colaboración en un proceso mutuo.

³⁵ Nos referimos a medidas de desarrollo del personal como seminarios o "coaching" que fomentan la auto-reflexión en cuanto a la comunicación y socialización del individuo en un contexto determinado, a la vez que le preparan para la entrada a otro. La preparación exitosa tiene como propósito lograr además un cambio de perspectivas y motivación para entrar en un diálogo con los demás e interactuar en la vida cotidiana.

³⁶ Véase Entrevista 3: 21-23.

³⁷ Véanse Entrevista 1A: 3,5,13 y Entrevista 1B: 76.

³⁸ Véase Entrevista 2: 153.

³⁹ Esa información se obtuvo a través de una llamada con una persona entrevistada para corroborar algunos datos.

⁴⁰ Véase Entrevista 1A: 43.

⁴¹ Véase Entrevista 1A: 29, 31.

Aunque puede que funcione este proceso de auto-organización y auto-aprendizaje en casos individuales, en la mayoría de las constelaciones esto causa conflictos. "Uno puede mandar al mejor especialista en un tema pero te das cuenta que es el mejor en tu país o tu ciudad o tu cultura, pero no en el otro." (Entrevista 3: 23). Se nota que, en consecuencia, las medidas del nivel organizacional tienen efecto inmediato a nivel individual.

Posiblemente, si envían a la persona sin preparación a otro país, puede que al desconocer las rutinas en ese lugar experimente desde un choque cultural, hasta "fracasos de asignaciones internacionales precisamente porque las personas no logran adaptarse o le cuestan mucho a la empresa porque están intentándolo a prueba y error. (...) y todos estos (...) intentos cuestan tiempo, cuestan dinero, energía" (Ibíd.).

Si se describe a las culturas como "mundos de vida" (Bolten 2012: 43), los cuales surgieron como "productos de procesos de comunicación desde miles de años" (Ibíd.: 45) que "se determinan por sus miembros constantemente de manera comunicativa" (Ibíd.), y donde la "normalidad, plausibilidad y razonabilidad son factores elementales para reconocer a un mundo de vida como 'propio'" (Ibíd.),⁴² queda claro que al salir de un mundo de vida conocido y entrar a otro nuevo, puedan generarse irritaciones. Si entendemos a un mundo de vida conocido o propio, donde el individuo entiende las convenciones sociales que le generen normalidad, plausibilidad y sentido al actuar, en el caso de pasar a otro mundo de vida ajeno, donde no se tiene la seguridad de comprender cómo actuar, y por lo tanto se carece de la normalidad, plausibilidad y sentido, se genera inseguridad al interactuar. Este proceso dinámico es entendido también como interculturalidad. El negociar formas de interactuar y generar certeza, puede entenderse como competencia intercultural al tener la "capacidad de transformar la interculturalidad 'pasajera', caracterizada por lo ajeno en cultura, creando cohesión mediante normalidad" (Rathje 2006: 13 en Bolten 2015: 271). Por ejemplo, resulta que hay

una afluencia grande de alemanes que viene a México esperando (...) eh como que poner en práctica todo lo mismo que hacen allá y llegan y se topan con la característica o peculiaridad que no se puede. Porque simplemente la infraestructura es diferente, (...) los materiales con los contamos son otros, eh (...) la organización es otra, la forma de pensar, entonces no puedes hacer un *copypaste* de una empresa local al extranjero, siempre tienes que (...) cambiar ciertas características, ¿no? (Entrevista 3: 16).

⁴² Citas originales en alemán: "Lebenswelten" (Bolten 2012: 43); "Produkte jahrtausendelanger Kommunikationsprozesse" (Ibíd.: 45); "Sie werden von Mitgliedern einer Kultur permanent kommunikativ bestimmt" (Ibíd.); "Normalität, Plausibilität und Sinnhaftigkeit sind die entscheidenden Elemente, um eine Lebenswelt als 'eigene' anerkennen zu können" (Ibíd.). [Traducción T. E.].

Se causan conflictos interpersonales basados en diferencias en temas de estilos de comunicación o estilo laboral.⁴³ Se menciona a menudo que el estilo directo utilizado por muchos alemanes es percibido como agresivo o poco cortés por parte de los empleados mexicanos.⁴⁴ Por su parte, los alemanes suelen percibir el estilo indirecto como no muy preciso y en un sentido de hablar en exceso:

el hecho de que los colegas mexicanos, no todos, pero una persona muy orientada al estilo mexicano, le cuesta trabajo llegar al punto, por ejemplo en una junta, le dan un comentario claro, mientras que el alemán está escuchando y viendo el reloj y pensando: "*Konkreter!*", ¿no? O sea di lo que quieres decir y ya, la otra persona se ofende, lo toma como que algo que no es muy amable, y este también genera conflictos (Entrevista 3: 18).

Como se menciona en la cita anterior, también se percibe que hay una tendencia de los alemanes a enfocarse más en las tareas, mientras que los mexicanos lo vinculan a la persona que corresponde a la tarea. La orientación hacia la persona o a la tarea en el contexto laboral, más la forma de comunicar, constituyen factores clave en cuanto a malentendidos, por ejemplo cuando hay que dar retroalimentación.⁴⁵

Además se percibe una separación clara entre vida laboral y privada por parte de los alemanes, influyendo también en su disposición a intercambiar frases de *smalltalk* por el estilo de "¿cómo estás?" (Entrevista 2: 99). Se dice que un primer intercambio a nivel personal con temas de la vida privada es casi imprescindible en el contexto laboral mexicano para parecer cortés, mientras que los colegas alemanes muchas veces no relacionan esto ni con cortesía ni grosería.⁴⁶ Se explica que muchos enviados alemanes perciben el mundo laboral en México no tan efectivo por diferencias en conceptos de tiempo y estructuración de la jornada laboral. Se mencionan, por ejemplo, entregas atrasadas de trabajos o resultados exigidos,⁴⁷ días laborales largos pero menos eficientes en cuanto a resultados,⁴⁸ o la necesidad de presión y control para no olvidar tareas o para cumplirlas a tiempo y de manera correcta.⁴⁹ "Se suele decir: lo que cuesta a un mexicano ocho horas, al alemán probablemente le costaría cinco horas" (Entrevista 2: 127).⁵⁰

La crítica de estructuración y planeación muy estricta que parece faltar a los extranjeros, se puede convertir en una ventaja en el mundo laboral mexicano porque este exige, según los

⁴³ Sobre estilos de comunicación entre alemanes e hispanohablantes véanse Ferres et al. (2005); Mecke et al. (2012); Müller-Jacquier (2003), entre otros.

⁴⁴ Véase Entrevista 2: 95.

⁴⁵ Véase Entrevista 3: 18.

⁴⁶ Véase Entrevista 2: 99.

⁴⁷ Véase *ibíd.*: 33.

⁴⁸ Véase *ibíd.*: 127.

⁴⁹ Véase *ibíd.*: 131, 133.

⁵⁰ Cita original en alemán: "es wird immer so schön der Spruch gesagt: das was der Mexikaner in acht Stunden macht, das macht der Deutsche wahrscheinlich in fünf" (*Ibíd.*: 127). [Traducción T. E].

entrevistados, flexibilidad y creatividad absoluta ante condiciones e infraestructura que cambian de forma constante e imprevista.⁵¹ Obstinar en estructuras e ideas propias en vez de entrar en un diálogo con los demás, puede ocasionar frustraciones, igualmente en el proceso de la colaboración entre alemanes y mexicanos, porque

no es posible, eh (...) tener tu propia personalidad al cien por ciento en una cultura donde las cosas funcionan diferente y además porque ni sabes que es lo diferente. (...) entonces, para un mexicano también el acostumbrarse a que su jefe sea directo, o que todo lo quiere hacer planeada, hacer con una planeación, una organización muy anticipada, no tiene mucha coherencia tampoco porque saben que finalmente algo va a pasar y va a cambiar (Entrevista 3: 18).

Se puede deducir de ahí que una colaboración sólo puede tener éxito cuando se tengan en cuenta los factores constituyentes de dicha colaboración, es decir, considerar a las personas involucradas con sus creencias, valores y pensamientos, así como los factores del entorno. No se puede olvidar que es un 'proceso constante' de intercambio y negociación entre estos factores. En este sentido, se entiende a la interculturalidad como "un proceso que básicamente se refiere a la dinámica de la convivencia entre miembros de diferentes mundos de vida, sus relaciones entre ellos y de igual manera sus interacciones" (Bolten 2012: 39).⁵²

En las entrevistas se observa que también hay diferencias en cuanto a la costumbre y disposición de trabajar de forma independiente de los empleados: "para unos vale el lema: mientras tanto no escucho nada, funciona, y para otros es, si no escucho nada, no puede funcionar" (Entrevista 1A: 75).⁵³ Para afirmar esto, otra persona entrevistada hace referencia a la manera receptiva de dar y recibir clases, y el desarrollo perfecto de la competencia de repetir lo aprendido pero comparando con el sistema educativo en Alemania, a esta persona le falta la transferencia a la práctica y cómo obtenerla.⁵⁴

Lo que dificulta la colaboración son los estereotipos, que muchas veces se expresan de forma cómica, pero demuestran las imágenes típicas en la percepción del uno al otro y pueden influenciar negativamente la relación porque uno se siente perjudicado antes de entrar en una relación más profunda.⁵⁵ Allí también se menciona la opinión difusa, superficial pero sí existente entre los empleados mexicanos, de que se favorezca a personas alemanas en la sucursal mexicana, sobre todo en procesos de promoción laboral.⁵⁶

⁵¹ Véase Entrevista 3: 18.

⁵² Cita original en alemán: "ein Prozess, der sich im Wesentlichen auf die Dynamik des Zusammenlebens von Mitgliedern unterschiedlicher Lebenswelten auf ihre Beziehung zueinander und ihre Interaktionen untereinander bezieht" (Bolten 2012: 39). [Traducción T. E.].

⁵³ Cita original en alemán: "für die einen ist so die Devise, solange ich nichts höre, funktioniert, und die anderen, wenn ich nichts höre, dann kanns nicht funktionieren" (Entrevista 1A: 75). [Traducción T. E.].

⁵⁴ Véase Entrevista 2: 85, 88s.

⁵⁵ Véase Entrevista 1B: 50.

⁵⁶ Véase *ibíd.*: 35, 41.

Esto contrasta con la relación positiva en *Augenhöhe*⁵⁷, como se la describe y promociona en la política entre México y Alemania, referente al diálogo en igualdad de circunstancias. Un factor que puede contribuir al estatus especial de los enviados alemanes es el tiempo limitado previsto para su estancia en México. Por un lado, simplemente es imposible llegar a un conocimiento profundo de todos los factores socio-económicos e históricos del entorno en un tiempo relativamente corto (de unos meses a unos años). Por otro lado, esto puede causar una actitud cerrada del enviado mismo hacia el entorno e influir en la colaboración de manera negativa, 'aguantando' la estancia.⁵⁸

Para cerrar la parte de las dificultades percibidas, sí existe la conciencia entre algunas de las personas involucradas en este proceso, de que se necesita implementar medidas para superar dichas dificultades y fomentar la colaboración. Incluso las personas que reciben un entrenamiento intercultural, demandan que sea integrativo para todo el equipo. Además, las personas con contratos locales exigen apoyo en este ámbito, porque tienen que acostumbrarse de manera frecuente a colaboradores nuevos que llegan continuamente del extranjero (y no solo de Alemania).⁵⁹

No cabe duda de que dicha colaboración no es nada fácil. No obstante, en las entrevistas surgieron también aspectos positivos y efectos de sinergia. Primero, como observación general, la influencia alemana en México lleva consigo un desarrollo económico que afecta positivamente no sólo a un sector, sino también al desarrollo de la ciudad donde se encuentra la empresa alemana. Además, "que antes solo se veía EE.UU. como la única posibilidad viable. Y que ahora realmente [los jóvenes]⁶⁰ piensan en prepararse porque ven en las empresas alemanas una estabilidad y una posibilidad de crecimiento y de desarrollo" (Entrevista 3: 47).

A nivel individual, se percibe la colaboración como algo enriquecedor porque estando en contacto con personas de otros contextos culturales, se fomenta la auto-reflexión que lleva a un mejor conocimiento de sí mismo y de su entorno social.⁶¹ Además, uno desarrolla competencias interpersonales que facilitan entablar relaciones con personas en general, pero especialmente de diferentes contextos.⁶² Se menciona que uno puede darse cuenta de las características propias, por ejemplo en cuanto a la comunicación, y cómo puede utilizarse este aprendizaje

⁵⁷ Véanse Alcántara (2013: 37) y Sierra (2013: 14).

⁵⁸ Véanse Entrevista 1B: 33 y Entrevista 3: 27.

⁵⁹ Véase Entrevista 1A: 43.

⁶⁰ Comentario añadido por T. E.

⁶¹ Véase Entrevista 2: 119, 121.

⁶² Véase *ibíd.*: 121, 123.

junto a la auto-reflexión para mejorar la colaboración.⁶³ Se fomenta un proceso de aprendizaje personal y la flexibilidad ante otras perspectivas o estilos laborales que el propio.⁶⁴

Yo creo que es una de las mejores oportunidades de conocer otra cultura, estando en tu propio país incluso, muchos no tenemos o no tienen la posibilidad de ir al extranjero para poder tener esta experiencia y el tenerla en tu misma ciudad. [...] pero ya tener este acercamiento te permite abrirte el mundo, o tus perspectivas a otros áreas que antes a lo mejor ni considerabas [...] Es un aprendizaje por dos lados porque estoy segura de que los alemanes que llegan aquí no son los mismos que los alemanes que se regresan. (Entrevista 3: 47).

Se dan efectos de sinergia en el proceso de la colaboración, lo cual hay que dirigir con medidas aptas para aprovechar más el intercambio de perspectivas en dicha constelación.⁶⁵

Se mencionan también medidas de mejora que ya han sido aplicadas en un pasado. Se destaca principalmente que, en general, la empresa en cuestión sí apoya de manera excepcional a los enviados porque aparte de ofrecer un curso de idioma⁶⁶ a los enviados, "les dan no sólo un seminario sino dos, uno a la llegada con toda la explicación sobre México, y un segundo seminario, específicamente para los empleados (...), e incluso se invita a las familias, y eso es algo que no, no se da en otras empresas" (Entrevista 3: 23).

Se destaca que por parte del área encargada de la preparación intercultural de dicha empresa, se intentó crear consciencia entre los empleados de que también existen diferencias regionales, generacionales y de género que son parte también de las diferencias culturales,⁶⁷ por lo que la concepción que se tiene de la cultura es abierta y trasciende un entendimiento cerrado de cultura en el sentido de cultura nacional.⁶⁸ Aquí se puede hacer referencia a los conceptos de "policolektividad" y "multicolectividad" (Hansen 2009: 11):⁶⁹

Al igual que las culturas (por ejemplo, grupos, empresas, grupos étnicos, naciones) se componen de una gran variedad de colectivos (en el sentido de subculturas) que pueden describirse como "policolectivos", sus actores se caracterizan por una multicolectividad más o menos pronunciada. Al mismo tiempo, pertenecen a mundos o "culturas" (familias, grupos, étnicos, religiones, profesiones, *communities* virtuales, etc.) muy distintos (y espacialmente muy diseminados). El factor decisivo es que entre los actores y sus mundos existen relaciones recíprocas que difieren en su intensidad, pero que en todo caso actúan constituyendo una identidad (Bolten 2015: 269).

Asimismo, en la planta automotriz se intenta resaltar lo positivo de ser personas diferentes y focalizar así el surgimiento de efectos de sinergia.⁷⁰ Un ejemplo de *good practice* es la

⁶³ Véanse *ibíd.*: 119, 121 y Entrevista 3: 16, 25, 29.

⁶⁴ Véase Entrevista 3: 16, 25.

⁶⁵ Véase *ibíd.*: 29 y Entrevista 1A: 69.

⁶⁶ Véase Entrevista 3: 22.

⁶⁷ Véase Entrevista 1A: 37.

⁶⁸ Véase Bolten (2012).

⁶⁹ Cita original en alemán: "Polykollektivität" y "Multikollektivität" (Hansen 2009: 11). [Traducción T. E.].

⁷⁰ Véase Entrevista 1A: 37.

colaboración de los coordinadores de idiomas español, alemán e inglés que están representados por hablantes nativos.⁷¹ Cada uno representa los intereses de su equipo pero trabajan de forma colaborativa por una misma meta.

Para generar una cultura organizacional cohesiva no se necesita coherencia total, es decir no es necesario que se trate de un contexto homogéneo.⁷² Incluso es mejor cuando hay diferencias de cualquier forma entre los empleados. Lo importante es comunicar y trabajar de manera consciente con la diversidad, apreciando las diferencias y fomentando el diálogo entre los colaboradores, en vez de imponer medidas homogéneas.⁷³

Para mencionar un ejemplo de las medidas aplicadas en la empresa en cuestión, puede nombrarse el taller de tándem realizado por el centro de idiomas, que busca aprovechar el conocimiento y diversidad del equipo heterogéneo. Bajo el lema 'cambiar perspectivas', se intercambiaron experiencias y sugerencias que permitieron en este caso mejorar las clases entre maestros y alumnos, tanto mexicanos como alemanes.⁷⁴ El resultado ha sido, según un entrevistado, apertura en el comportamiento entre ambos.⁷⁵

Sobre todo en el área de los entrenamientos interculturales hay conciencia de que todavía queda más que hacer para seguir mejorando la colaboración en un futuro. A largo plazo, sería ideal generar una actitud afirmativa y positiva en cuanto a la diversidad entre todos los empleados, provocando un cambio de cultura organizacional.⁷⁶ En consecuencia, estas medidas que se utilizan hasta ahora exclusivamente para que los enviados en otro contexto "no sufran un colapso estando allá. En cierto sentido, tener éxito o mejor dicho que no fallen tanto en algo. No destrocen tanto" (Entrevista 1A: 43)⁷⁷, habría que ampliarlas a todos los empleados y no solo a los enviados.⁷⁸ Sería la meta lograr un nivel básico de competencia intercultural⁷⁹ para

⁷¹ Véase *ibíd.*: 81, 83.

⁷² Rathje (2007: 260s) identifica interpretaciones de interculturalidad que se rigen por su enfoque cultural de coherencia o cohesión. Si se percibe a la cultura con el enfoque de coherencia, se entiende como un ente cerrado con limitaciones y fronteras claras; homogéneo y uniforme, por ejemplo "nación" y "religión". Si cultura es entendida bajo la lógica de cohesión, donde existen diferencias y sub-culturas, el individuo es concebido como actor miembro de diversos colectivos sociales, donde tiene su capacidad de agencia entablando redes. Su pertenencia múltiple en esos colectivos y su habilidad de generar normalidad en su diferenciación interna es entendido como cohesión.

⁷³ Véase Rathje (2004: 301).

⁷⁴ Véase Entrevista 1A: 69, 71.

⁷⁵ Véase Entrevista 2: 159, 161.

⁷⁶ Véase Entrevista 1A: 37, 49, 51.

⁷⁷ Cita original en alemán "Damit sie dort nicht zusammenbrechen. Quasi Erfolg haben, oder beziehungsweise nicht zu viel falsch machen. Nicht so viel kaputt machen" (Entrevista 1A: 43). [Traducción T. E].

⁷⁸ Véase Entrevista 1A: 43 y Entrevista 3: 23.

⁷⁹ La persona entrevistada se refiere con el nivel básico de competencia intercultural a estar consciente de que hay diferentes culturas entre los empleados, esforzarse para enfrentar los obstáculos que lleva este hecho e intentar trabajar de la mejor manera en conjunto en este contexto. Si bien, no existe una definición única sobre competencia intercultural, nosotros la entendemos según Rathje (2007: 264), que la describe bajo el fundamento de que "Given that culture is understood as existing within human groups, characterised by cohesion that is due to familiarity with inherent differences between them, then intercultural competence can be defined as a culture-generic skill,

cada quien en la empresa,⁸⁰ porque en el mundo globalizado en el que vivimos sirve tanto en el contexto laboral, como también en el contexto privado: en efecto, hoy en día es una realidad la interacción con personas de otras culturas⁸¹ en su entorno social.⁸²

Por parte de la empresa sería necesario entonces, en un primer paso, ofrecer cursos de idioma además de seminarios de orientación y/o acompañamiento constante a todos los empleados que llegan del extranjero para poder acostumbrarse al nuevo entorno.⁸³ En un segundo paso, habría que fomentar la colaboración en el equipo a través de actividades integrativas.

Aquí se puede basar, por un lado, en la experiencia de muchos años de los empleados mexicanos en cuanto a la colaboración con enviados o personas del extranjero que se contrata bajo condiciones locales.⁸⁴ Por otro lado, se observa que hoy en día más y más extranjeros vienen a México por decisión propia, mientras que antes se veía como un paso necesario para escalar en la carrera profesional.⁸⁵ Se muestra más iniciativa propia e interés en una colaboración exitosa, lo cual puede entenderse como los primeros indicadores hacia una organización más diversa y abierta.

Mientras tanto se puede seguir aprovechando la diversidad entre los empleados y fortalecer el intercambio. En el ejemplo de este caso, se menciona intensificar la idea de trabajar de forma continua en tándem⁸⁶ para fomentar la interacción y el intercambio de perspectivas. Lo que queda claro, es que hay que tener cierta flexibilidad y disposición a desarrollar un proceso colaborativo sobre la forma adecuada en la que se trabaja y comunica.⁸⁷ Eso implica que hay que negociar de forma mutua sobre la mejor manera de colaboración⁸⁸ para poder "aprovechar las fortalezas que tiene cada uno y (...) entonces explotarlas para que el trabajo se lleve a cabo y logren todo lo que tienen que lograr" (Entrevista 3: 29).

No obstante, no hay una receta mágica y única para todo: Siempre hay que contemplar cada constelación de forma individual porque es única y tiene factores constituyentes internos y

which is required in interactions between individual from different human groups who are experiencing foreignness as a consequence of their mutual ignorance of the spectra of differences between them, with a view to producing culture by creating familiarity and thus cohesion amongst the individuals involved, allowing them to pursue their interactional goals".

⁸⁰ Véase Entrevista 1A: 49.

⁸¹ La persona entrevistada se refiere en un principio a cultura en sentido nacional pero luego agrega que incluye cultura en sentido del concepto amplio, como es explicado antes (véanse citas 72 y 79).

⁸² Véase Entrevista 1A: 43.

⁸³ Véase Entrevista 2: 147, 149.

⁸⁴ Véase Entrevista 1A: 55.

⁸⁵ Véase *ibíd.*

⁸⁶ Véase *ibíd.*: 87, 89.

⁸⁷ Véase Entrevista 3: 16.

⁸⁸ Véase Entrevista 1B: 74.

externos únicos (por ejemplo la relación jerárquica entre personas involucradas, factores del entorno social, valores individuales).⁸⁹

5. Conclusiones

Este trabajo ha presentado la importancia del sector automotriz en México, tanto en su relación de socio comercial con sus vecinos del norte en el marco del TLCAN, como con Alemania, siendo este país para México la puerta de entrada a Europa y una alternativa importante para diversificar las relaciones comerciales más allá de la tradicional con EE.UU., precisamente en tiempos de incertidumbre con el mandato del presidente electo Donald Trump y su discurso de tintes proteccionistas.

En este trabajo hemos examinado los problemas interculturales en el ámbito de los negocios, resaltando los efectos que tienen la cultura y la comunicación en las interacciones interpersonales. A través del método de entrevistas a expertos, se tuvo acceso a información de tres empleados de una empresa automotriz alemana en México. Los resultados de las entrevistas se refirieron en su mayoría a sus observaciones sobre la colaboración laboral entre mexicanos y alemanes, a las diferencias y retos percibidos en dicha colaboración; a las sinergias, a las posibilidades de cooperación mediante las medidas de mejoramiento empleadas por la empresa y las que puedan aplicarse en un futuro.

Para resumir las entrevistas, queda mencionar que sí hay retos en la colaboración entre mexicanos y alemanes en dicha planta automotriz por razones principalmente de diferentes estilos de comunicación o estilos laborales. De ahí surge la necesidad de entrenar a todos los empleados, para mejorar dicha colaboración. Hay que ampliar las medidas hasta ahora realizadas exclusivamente para los enviados y extenderlas a toda la empresa, para iniciar un cambio de cultura empresarial hacia una cultura abierta, que aprecie las diferencias de todos los empleados. Aquí nos referimos a 'diferencia' en sentido amplio: lo que es propio para miembros de culturas debido a su pertenencia a diferentes colectivos conforme a los conceptos de "multicolectividad" y "policolektividad" de Hansen (2009: 11). Así se puede generar una cultura organizacional cohesiva, como lo propone Rathje (2004), que implica que haya cohesión organizacional y solidaridad entre los miembros de la organización, aunque esta misma carezca de homogeneidad.⁹⁰ Resulta que en la empresa en cuestión se han percatado de las sinergias en cuanto a la colaboración entre el personal mexicano con el extranjero, y se están llevando a cabo estrategias para fortalecer el intercambio de perspectivas, por ejemplo con medidas como

⁸⁹ Véase Entrevista 1B: 86, 88 y Bolten (2012: 40s, 46).

⁹⁰ Véase también pie de página 72 y 79.

los tándems. Sin embargo, queda pendiente introducir ésta y otras medidas para todos los empleados de la empresa en diferentes niveles de la organización. A nivel individual, se consideran como factores críticos para una colaboración exitosa: la empatía, la reflexión, la auto-reflexión en el sentido de tomar distancia del rol propio y la flexibilidad.⁹¹ La comunicación es un punto clave para el éxito en este proceso, porque mediante ella se negocian las convenciones, reglas y rituales que constituyen la base de nuestro entorno vital.⁹² De esta manera, consideramos que todos los empleados deberían recibir entrenamiento para fomentar dichas competencias, además de cursos de idiomas para el personal que lo requiera, ya que el comprender el idioma es importante para poder integrarse y entender mejor las visiones de una cultura determinada.

Consideramos además de vital importancia la observación de los entrevistados respecto a la petición que hacen los empleados enviados a México, quienes exigen que sus equipos reciban también preparación intercultural. Si bien es difícil para la empresa proveer de preparación a todo el personal, una medida viable sería preparar al equipo que reciba directamente al trabajador enviado. El conocimiento que los equipos locales adquieran podría extenderse a los demás empleados, como un efecto de bola de nieve a través de charlas más informales. Sin embargo, sería recomendable al menos contar con una persona de contacto –en el caso ideal un mentor o *coach* profesional– para facilitar ayuda y acompañamiento en caso de contar con dudas respecto a la interacción.

Es necesario implementar la auto-reflexión también para los empleados, para propiciar el entendimiento de la cultura de forma abierta más allá de lo nacional, ya que, por un lado, existe el riesgo de que las personas se 'culturalicen' ante el 'otro' extranjero. Esto quiere decir, que se encierren en una concepción estereotipada de lo que entienden por lo 'propio' ante lo 'ajeno', sin llegar al proceso de crear interculturalidad, es decir, de algo nuevo. Y por el otro lado, es necesario lograr un entendimiento de la diversidad que implica las diferencias regionales, de género, de edad, de profesión que inciden en las culturas laborales.

Es crucial que las organizaciones implementen preparación intercultural y que entiendan la magnitud que la cultura y la comunicación tienen en la vida cotidiana y laboral, a pesar de no tener resultados cuantificables que respalden la justificación de su implementación. De manera general, puede considerarse que en la colaboración entre empleados alemanes y mexicanos no hay en sí temas que generen problemas irreconciliables. Puede señalarse que uno de los retos mayores es conciliar las asimetrías muy particulares que pudieran desarrollarse, tomando en

⁹¹ Véase Bolten (2012: 47).

⁹² Véase *ibíd.*: 41.

cuenta las personalidades de los individuos donde pudiera darse el caso de temas de etnocentrismo y jerarquía, presentados en otras investigaciones, que tienden a infantilizar a los mexicanos y a presentar a los alemanes de forma altiva y jerárquica.⁹³

Puede concluirse que a nivel macro, tanto en política exterior como en el aspecto comercial se comparten visiones y valores que fomentan la relación positiva entre México y Alemania, por lo que puede apreciarse a grandes rasgos, una colaboración positiva. En palabras del CEO de Robert Bosch, René Schlegel, las empresas alemanas valoran dos virtudes de sus colaboradores en México: "Uno, la lealtad, y más cuando encuentran un ambiente confiable; y segundo, el interés de aprender".⁹⁴ Para que una colaboración sea exitosa, consideramos que la apertura y el interés de aprender deben ir en ambos rumbos, para lograr precisamente la creación de nuevas formas de interacción en un ambiente de respeto y confianza.

Bibliografía

ABC News (2016): 'Donald Trump Official Statement about Transition as President-Elect'. https://www.youtube.com/watch?v=m7-9-_zQPoE [22.11.2016].

ALCÁNTARA, Héctor (2013): 'Una visión prospectiva de las relaciones económicas entre México y Alemania'. En: *Revista Mexicana De Política Exterior*, 99, 33-59.

ÁLVAREZ, Lourdes (2014): 'La industria automotriz a veinte años de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte: evaluación y perspectivas'. En: Arturo Oropeza García (ed.): *TLCAN 20 años. ¿Celebración, desencanto o replanteamiento?*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Instituto de Investigaciones Jurídicas, 261-278.

AMIA (2016a): 'Boletín de Prensa Octubre y acumulado 2016'. En: *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C.* <http://ww3.amia.com.mx/descargarb.html> [17.11.2016].

AMIA (2016b): 'Producción Total Octubre y su acumulado, 2016 vs 2015'. En: *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C.* <http://ww3.amia.com.mx/prodtot.html> [17.11.2016].

Animal Político (2017): 'Ford cancela construcción de planta en México; el dólar llega a 21.40 tras el anuncio'. En: *Animal Político*, 3 de enero. <http://www.animalpolitico.com/2017/01/trump-general-motors-chevy-ford/> [04.01.2017].

AÑO DUAL MÉXICO ALEMANIA (2016): 'Inversión y Comercio México Alemania'. 20 de abril. http://dualyear.mx/panorama/2/inversion_y_comercio_mexicoalemania [01.11.2016].

AUDI AG (2016): 'Audi México inaugura un Parque de proveedores en San José Chiapa'. 17 de noviembre. http://www.audi.com.mx/mx/brand/es2/audi-en-mexico/media-center/noticias/161001_audi-mexico-inaugura-un-parque-de-proveedores-en-san-jose-chiapa.html [03.11.2016].

⁹³ Al respecto véanse Maletzky (2010) y von Groll (2010).

⁹⁴ Véase *El Financiero* (05.06.2016).

BERNECKER, Walther L. (2015): 'Alemania y México en los siglos XIX y XX: Una visión histórica'. En: Günther Maihold (ed.): *Las relaciones entre Alemania y México ¿Una relación sin emociones?*. México: Los Cuadernos de la Cátedra Humboldt de el Colegio de México, 11-33.

BOLTEN, Jürgen (2015): '¿Qué es competencia intercultural? Modelos teóricos y consecuencias de su aplicación práctica'. En: Bernd F.W. Springer (ed.): *La comunicación Hispano-Alemana. Por qué no nos entendemos y cómo conseguirlo*. Kassel: Reichenberger, 263-279.

BOLTEN, Jürgen (2014): '"Kultur" kommt von *colere*: Ein Plädoyer für einen holistischen, nicht-linearen Kulturbegriff'. En: Elias Jammal (ed.): *Kultur und Interkulturalität. Interdisziplinäre Zugänge*. Wiesbaden: Springer, 85-107.

BOLTEN, Jürgen (2012): *Interkulturelle Kompetenz*. Erfurt: Landeszentrale für Polit. Bildung Thüringen.

BMW AG (2016): 'BMW Group celebra el inicio de las obras de su nueva planta en México'. <http://www.bmwgroup-plants.com/es/san-luis-potosi/news/ground-breaking.html> [03.11.2016].

CAMEXA (2016): 'Un vistazo a la economía mexicano-alemana'. En: *Cámara de Comercio Mexicano-Alemana de Comercio e Industria*. <http://mexiko.ahk.de/es/home/> [03.11.2016].

CARBAJAL, Yolanda / Laura Elena DEL MORAL (2014): 'El desempeño del sector automotriz en México en la era TLCAN. Un análisis a 20 años'. En: *Paradigma Económico*, 2, 95-126.

CONTI, Luisa (2012): *Interkultureller Dialog im virtuellen Zeitalter. Neue Perspektiven für Theorie und Praxis*. Berlin: LIT Verlag.

CORONA, Sonia (2016): 'El peso mexicano se hunde, la Bolsa cae con fuerza y los valores refugio se disparan'. En: *El País*, 10 de noviembre. http://economia.elpais.com/economia/2016/11/09/actualidad/1478652296_510737.html [10.11.2016].

El Economista (2016): 'Peso cerrará año en 21.50 por dólar: Barclays'. En: *El Economista*, 17 de noviembre. <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/11/17/peso-cerrara-ano-2150-dolar-barclays> [17.11.2016].

El financiero (2016): 'México supera a Brasil como primer socio de Alemania para invertir'. En: *El Financiero*, 5 de junio. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-primer-socio-de-alemania-en-america-latina.html> [17.11.2016].

El Universal (2016): 'México, primer socio comercial de Alemania en América Latina'. En: *El Universal*, 06 de junio. <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/finanzas/2016/06/6/mexico-primer-socio-comercial-de-alemania-en-america-latina> [18.11.2016].

EMBAJADA DE MÉXICO EN ALEMANIA (2016): 'La relación económica, empresarial y de inversiones'. 12 de julio. <https://embamex2.sre.gob.mx/alemania/index.php/es/component/content/article?id=418> [01.11.2016].

ESCOBAR, María del Pilar (2013): 'México-Alemania: datos de una valiosa relación histórica'. En: *Revista Mexicana De Política Exterior*, 99, 175-183.

- FERNÁNDEZ, Amilcar Orlian (2006): 'La industria automotriz en México y el TLCAN. Un análisis de series de tiempo'. En: *Observatorio De La Economía Latinoamericana*, 65. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2006/aofd.htm> [10.09.2016].
- FERRES, Renate et al. (2005): *Beruflich in Mexiko. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- GLÄSER, Jochen / Grit LAUDEL (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- GONZÁLEZ, Francisco N. (2015): 'México y Alemania, el Augenhöhe y la inversión extranjera directa'. En: Günther Maihold (ed.): *Las relaciones entre Alemania y México ¿Una relación sin emociones?*. México: Los Cuadernos de la Cátedra Humboldt de El Colegio de México, 37-50.
- GONZÁLEZ, Francisco N. (2013): 'México y Alemania: la renovación de su alianza estratégica en el siglo XXI'. En: *Revista Mexicana De Política Exterior*, 99, 5-6.
- HANSEN, Peter (2009): 'Zulässige und unzulässige Komplexitätsreduktion beim Kulturträger Nation'. En: *interculture journal*, 8, 7-18. <http://www.interculture-journal.com/index.php/icj/article/view/76/115> [28.12.2016].
- LAKHANI, Nina (2016): 'Trump's Nafta threats would severely harm US, Mexican chief negotiator says'. En: *The Guardian*, 15 de noviembre. <https://www.theguardian.com/world/2016/nov/15/nafta-donald-trump-mexico-economy> [16.11.2016].
- LARENAS, Alejandro (2016): 'México y Alemania: Nuevos socios para el futuro'. En: *Internacionalistas. Revista Del Programa De Jóvenes Del Consejo Mexicano De Asuntos Internacionales*, 9, 17-27.
- LUTTERMANN, Karin / Pia Christin SCHÄBLE (2015): 'Wissenstransfer in der Wirtschaftskommunikation: Zum Sprachverständnis der europäischen Finanzkrise aus Experten- und Laiensicht'. En: Inga Ellen Kastens / Albert Busch (ed.): *Handbuch Wirtschaftskommunikation. Neue Denk- und Praxiszugänge im Management gesellschaftlicher Ansprüche*. Tübingen: Narr Francke Attempto, 389–433.
- MALETZKY, Martina (2010): *Kulturelle Anpassung als Prozess interkultureller Strukturierung. Eine strukturationstheoretische Betrachtung kultureller Anpassungsprozesse deutscher Auslandsentsendeter in Mexiko*. München, Mering: Rainer Hampp.
- MECKE, Jochen / Hubert PÖPPEL / Ralf JUNKERJÜRGEN (eds.) (2012): *Deutsche und Spanier - ein Kulturvergleich*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- MÜLLER-JACQUIER, Bernd (2003): 'Linguistic Awareness of Cultures. Principles of a training module'. En: Peter Kistler / Sini Konivuori (eds.): *From International exchanges to intercultural communication: combining theory and practice*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 50-90.
- NEGRÍN, Alejandro / Aída VELASCO PÉREZ (2013): 'México y Alemania: una agenda a futuro'. En: *Revista Mexicana De Política Exterior*, 99, 135-154.
- OICA (2016): '2015 Production Statistics'. En: *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*. <http://www.oica.net/category/production-statistics/2015-statistics/>[17.11.2016].
- PAULLIER, Juan (2016): 'México: Caída histórica del peso ante el triunfo de Donald Trump frente a Hillary Clinton en las elecciones de Estados Unidos'. En: *BBC Mundo*, 9 de noviembre. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-37918572> [10.11.2016].

- PEREDA, F. Cristina (2016): 'Trump abordará el Tratado de Libre Comercio el primer día de su presidencia'. En: *El País*, 16 de noviembre.
http://internacional.elpais.com/internacional/2016/11/15/estados_unidos/1479243334_645767.html [17.11.2016].
- Proceso* (2017): 'Cancelación de Ford es solo el comienzo, "hay más por venir": Trump'. En: *Proceso*, 04 de enero.
<http://www.proceso.com.mx/468551/cancelacion-ford-comienzo-venir-trump> [04.01.2017].
- RATHJE, Stefanie (2007): 'Intercultural Competence: The Status and Future of a Controversial Concept'. En: *Language and Intercultural Communication*, 7(4), 254-266.
- RATHJE, Stefanie (2006): 'Interkulturelle Kompetenz – Zustand und Zukunft eines umstrittenen Konzepts'. En: *Zeitschrift für Interkulturellen Fremdsprachenunterricht*, 11(3), 1-21.
- RATHJE, Stefanie (2004): *Unternehmenskultur als Interkultur: Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2015): 'Comercio Exterior/ Países con Tratados y Acuerdos firmados con México'.
<http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico> [01.11.2016].
- SIERRA, Sergio (2013): 'México y Alemania: el reforzamiento de la alianza estratégica entre dos socios con responsabilidad global'. En: *Revista Mexicana De Política Exterior*, 99, 13-31.
- SPINGER, Bernd F.W (ed.). (2015): *La Comunicación Hispano-Alemana. Por qué no nos entendemos y cómo conseguirlo*. Kassel: Reichenberger.
- The Guardian* (2016): 'Mexican peso sinks to new low as uncertainty hangs over Trump victory'. En: *The Guardian*, 10 de noviembre.
<https://www.theguardian.com/world/2016/nov/10/mexico-peso-sinks-donald-trump-border-trade-policy> [10.11.2016].
- TREJO, Juan Ernesto (2016): 'Entrevista a la Embajadora Patricia Espinosa sobre el año dual entre México y Alemania'. En: *Internacionalistas. Revista Del Programa De Jóvenes Del Consejo Mexicano De Asuntos Internacionales*, 9, 6-15.
- VON GROLL, Maren (2010): '¿Comunicación intercultural o racismo? Privilegios, exclusiones y poder en las interacciones entre alemanes y mexicanos'. En: *Estudios Sociológicos*, 28(83), 443-470.
- WESTERWELLE, Guido (2013): 'México: socio privilegiado para Alemania en el umbral de una nueva época'. En: *Revista Mexicana De Política Exterior*, 99, 155-160.