

Capacidad intercultural ¿una realidad en el mundo globalizado? Reflexiones a partir de entrevistas con ejecutivos alemanes de compañías transnacionales con estancia temporal en México

Maren von Groll
Universidad Iberoamericana, México D.F.

Abstract

Comunicación intercultural en el sentido de capacidad intercultural, es clave para mejorar la interacción intercultural en un mundo cada vez más complejo y globalizado. La práctica indica que la convivencia de individuos de diferentes culturas y diversos mundos valorales así como emocionales conlleva conflictos que interfieren en el desarrollo satisfactorio tanto en el ámbito laboral así como la vida privada. Este estudio ilustra las relaciones mexicano-alemanas, a partir del punto de vista de ejecutivos alemanes y sus esposas. Se identifican los puntos conflictivos más relevantes para, a partir de éstos desarrollar conceptos para un mejor abordaje teórico-práctico de la interculturalidad.

Los resultados arrojan cuatro áreas en el ámbito laboral donde se identifican el mayor número de fricciones: manejo del tiempo, sistemas jerárquicos, costumbres y estilos de comunicación. Un análisis más profundo, sin embargo, señala que en el ámbito personal la socialización de dichos enviados con los mexicanos se reduce a lo mínimo y se observa que los contactos que establecen se dan casi exclusivamente dentro de la misma comunidad de “expatriados” por lo que se concluye que la interacción intercultural es menos satisfactoria y mucho más conflictiva de lo que en general se acepta.

Introducción

Actualmente, se reconoce que las empresas, corporaciones y conglomerados transnacionales adquieren preeminencia sobre las economías nacionales. (Castells 2002, Held, 2002) Tal es el caso, que en el ámbito mundial, la gran empresa parece transformar naciones de las mas diversas categorías en “pequeña nación” por lo que la imagen más común de la globalización económica es la de la corporación transnacional (CTN). Algunos datos de esta rama aclararán la importancia económica que desempeñan las CTN: imperios corporativos cuentan con transacciones anuales que igualan el total del PIB de muchas naciones¹.

¹ En 1998 había 53 mil CTN en todo el mundo con 450 mil subsidiarias en el extranjero. De dichas empresas, alrededor de 100 desempeñan un papel importante en la globalización de la producción industrial y de servicios. Las CTN controlan alrededor de 20% de los activos extranjeros globales, emplean a 6 millones de trabajadores en todo el mundo y constituyen casi 30% de las ventas mundiales totales de todas las CTN. (UNCTAD, 1997 citado por Held, 2002, p.287)

Este panorama ubica a la compañía transnacional en el centro del debate sobre los cambios en la era de la globalización y como indica Jensen (2002) es este mismo proceso de mundialización que conlleva nuevos retos para el estudio de comunicación intercultural ya que ha surgido un nuevo grupo digno de ser estudiado: profesionales en sociedades multiétnicas. Al mismo tiempo existen ejemplos recientes del efecto que puede tener la falta de una base cultural bien cimentada; la forma negativa en la que influye la comunicación y la calidad de relación. Un ejemplo es la fusión de Chrysler Inc. con Daimler-Benz². También Hofstede (1997) señala que en fusiones los factores culturales frecuentemente no son considerados por parte de la dirección. A su vez, Gouttefarde (1992) indica que en general las organizaciones tienden a enfocarse al entrenamiento de idiomas como herramienta principal para dar remedio a problemas de comunicación entre el personal nacional y el extranjero. Sin embargo, las dimensiones culturales del proceso comunicativo van mucho más allá de la sintaxis y el vocabulario. Barreras ocurren debido a la existencia de etnocentrismo y estereotipos conllevando prejuicios que se manifiestan como desconfianza, hostilidad y a veces odio.

Dada la falta de investigación sobre el papel que desempeña la comunicación intercultural en el ámbito de las relaciones globales (Griffith and Harvey, 2001) y aunado a los datos de la práctica que indica que la convivencia de individuos de diferentes culturas y diversos mundos valorales así como emocionales conlleva conflictos (Hofstede, 1997; Hall, 1989; Ehrlich, 1995; Nieke, 1995) se desarrolla el siguiente trabajo.

En este artículo se presentan los resultados de un estudio exploratorio (ver Dobler, von Groll, Moosmüller, 2003) para detectar puntos conflictivos en el ámbito laboral y privado en cuanto a la comunicación intercultural. Se ilustran las relaciones mexicano-alemanas dentro de empresas transnacionales para identificar los problemas más relevantes y, a partir de éstos indicar conceptos para un mejor abordaje teórico-práctico de la interculturalidad.

Metodología

Para este estudio de corte empírico se llevaron a cabo entrevistas estructuradas de tipo narrativo con ejecutivos alemanes enviados a México por aprox. 3 a 4 años que describieron su cotidianidad. Investigación etnográfica incluyendo observaciones participativas fueron el abordaje metodológico.³ Partimos de la suposición de que es fundamental ir más allá de las supuestas características objetivas de las situaciones sociales y entender cuál es la definición subjetiva que da a la situación cada individuo. Es decir, la génesis de los significados se ubica en la propia interacción social: son las propias personas quienes lo construyen. Es importante

² Debido a la inhabilidad de comunicar satisfactoriamente y de duplicar esfuerzos de marketing y ventas así como la falta de una estrategia integrada llevó a Daimler-Benz a tener que reducir su fuerza de trabajo (25 000) en enero del 2001. "Insiders attribute a great deal of the misunderstandings to the cultural differences in communicating goals and objectives between both companies" (Griffith, and Harvey, 2001:2)

³ "La observación participante propiamente dicha consiste en un proceso caracterizado, por parte del investigador, como una forma consciente y sistemática de compartir, en todo lo que le permitan las circunstancias, las actividades de la vida y, en ocasiones, los intereses y afectos de un grupo de personas. Su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través de un contacto directo y en términos de situaciones específicas en las cuales sea mínima la distorsión producida en los resultados a causa del efecto del investigador como agente exterior" (Gluckholm, citado por Aguirre, 1995).

subrayar el carácter activo del agente en la construcción de la realidad la cual resulta ser un proceso de negociación interpersonal a través del cual se va perfilando el significado compartido de la situación. Por lo tanto es importante subrayar que el significado no está exclusivamente en las cosas, como tampoco constituye una aportación ya hecha proporcionada por los demás, sino que se construye en la interacción (Ibañez, 1989)

Comunicación intercultural

A continuación enunciaré los puntos más relevantes en relación a la comunicación intercultural para poderle dar un marco de referencia a lo que se desarrolla en este documento. Samovar y Porter (1985) identifican las partes constitutivas de la comunicación intercultural: visión del mundo, lenguaje y comunicación no verbal. En especial este último concepto tiene gran importancia como lo evidencian las entrevistas y como indica Mulvaney (1994:4) "Finally non verbal communication behavior, such as concepts of time or the use of space, differ widely from culture to culture". Señalo además los seis obstáculos principales que interfieren en el proceso de comunicación intercultural según Laray Barna: 1.- supuesta similitud, 2.-diferencias en el lenguaje, 3.- interpretaciones no verbales equívocas, 4.- preconcepciones y estereotipos, 5.- tendencia a evaluar y 6.-alta ansiedad (ver Mulvaney, 1994:6). En específico, el estudio indica que las preconcepciones y estereotipos así como la tendencia a evaluar aunado a cierto grado de ansiedad -aunque no abiertamente reconocido- son los obstáculos que más interfieren en la relación mexicano-alemana. En la literatura especializada se reconoce que existen ventajas competitivas que se derivan de la aplicación correcta de estrategias de adaptación. Dado que comunicación intercultural se asocia a criterios de efectividad se considera que la comunicación intercultural es exitosa siempre y cuando coinciden las características claves de la cultura nacional y la estrategia, estructura, sistemas y prácticas de la compañía en cuestión (p.ej. cultura organizacional) (Powell, 1992 en Griffith, M., G. Harvey, 2001). Sin embargo, según los datos que arroja el presente estudio quisiera poner en duda dicha perspectiva y más bien subrayar la importancia de la situación específica así como factores de experiencia personal y autorreflexión.

Condon y Yousef (1976) nos recuerdan que no podemos separar cultura de comunicación porque en el momento que uno comienza a hablar de uno, inevitablemente se habla del otro también. Ante estos hechos y la tendencia de formar grupos de pertenencia de acuerdo al idioma y/o cultura y las características singulares de cada cultura ya sea colectivista o individualista (Hall, 1990), planteo las siguientes preguntas:

- ¿Qué posibilidades reales hay para una interacción intercultural exitosa?
- ¿Será que en contextos ajenos y desconocidos no se puede hablar de comunicación intercultural sino de situaciones más bien paralelas de comunicación?
- ¿Qué se requiere para lograr una comunicación intercultural?
- ¿Cuáles son sus ingredientes indispensables?

Mundo laboral

En este campo se han generado una cantidad de documentos que abordan los diferentes aspectos de la vida laboral multiétnica. Diferentes autores como por ejemplo Hofstede 1997; y Hall,1990; han desarrollado dimensiones (tales como distancia del poder, colectivismo/ individualismo; high-low context, respectivamente) que pueden explicar las diferencias culturales que interfieren en la interacción. Y es Hall quién subraya que "[these] difference[s]

can affect virtually every situation and every relationship in which members of these opposite traditions find themselves" (Hall, 1990: 7)

Los entrevistados describen diferentes áreas del trabajo que conllevan conflictos en la cotidianidad: a) tiempo b) jerarquía c) relaciones personales d) formas de comunicación.

Estas áreas han sido señalizadas así como analizados desde diferentes perspectivas .

En cuanto al *manejo del tiempo* (ver Dippold, 1996, Hall 2001, Hofstede, 1997) que parece ser una de las razones más comunes de fricción, Hall enuncia: "Time is one of the fundamental bases on which all cultures rest and around which all activities evolve. Understanding the difference between monochronic time and polychronic time is essential to success..." (Hall 1990, p.179). También llaman la atención los conflictos que surgen debido a la existencia de un b) *sistema jerárquico* (Hofstede, 1997; Ehrlich, 1995; Rodríguez, 1996) muy desarrollado; que en general se percibe más bien como un obstáculo para un flujo informacional eficiente. Las c) *relaciones personales dentro de las empresas* son un tema de peso para los enviados. Y por último los d) *estilos de comunicación* de ambas culturas se distinguen tanto que los entrevistados dejan entrever que su comunicación muchas veces se limita a sólo lo necesario por lo que parece difícil llevar una comunicación equilibrada y del mismo valor para cada uno de los interlocutores. Así es como algunos reconocen una situación desigual⁴ por lo que la comunicación es mucho mas rica y frecuente entre los alemanes de una misma empresa que entre alemanes y mexicanos.

Sin embargo, hay datos que señalan (Griffith, Harvey; 2001) que entre mayor sea el nivel, la frecuencia y la importancia de la comunicación intercultural, mayor es la probabilidad de lograr una mezcla de culturas. Por lo tanto patrones de comunicación continuos conlleva el potencial de crear ambientes de comunicación consistentes los cuales a su vez aumentan la efectividad y eficiencia de la comunicación, la interacción, la empatía cultural y la adaptación mutua.

Habiendo esbozado puntos esenciales de conflicto en la cotidianidad laboral que indican los entrevistados quisiera abordar el tema medular que arrojaron las entrevistas: el desencuentro con la otra cultura, el mundo sentimental; ya que es esta parte emocional, este lado oculto que pocas veces sale a la superficie y la que parece permear de manera importante las relaciones entre las culturas como bien señala Casnir: "intercultural exchanges are commonly asymmetrical, because of unrelated sets of expectations and definitions" (1999:93) por lo que frecuentemente se da una desvaloración de la otra cultura durante el proceso de comunicación.

Mundo sentimental

Las entrevistas arrojan puntos sorprendentes –la revelación del mundo sentimental hacia el otro- así como la prevalencia de prejuicios sobre el mexicano que parecen contrastar con la imagen de ejecutivos supuestamente "globalizados".

⁴ No debe olvidarse que el sueldo y los beneficios que recibe el enviado distan del de los nacionales que crea una distancia difícil de sobrellevar. Los empleados nacionales estaban ansiosos que los enviados iban a ser muy bien pagados, dejándole a los locales solo los restos del presupuesto (Gouttefarde, 1992); (Ehrlich, 1995:197) Otro hecho es que el envío temporal de ejecutivos dificulta la posibilidad de concentrarse en la cultura del país de residencia y conocer los colegas de trabajo personalmente. Su meta principal consiste en realizar sus planes y ser exitoso para mejorar sus posibilidades de ascenso profesional en la compañía matriz. (Katari, 2001) Y como señala Casnir (1999) un componente decisivo de dicho proceso es tiempo.

Una buena parte de las familias extranjeras asocian la socialización con mexicanos con sentimientos encontrados⁵. Las experiencias vividas a lo mejor contribuyen que aún ante el ambiente amistoso que crea el mexicano- según las propias explicaciones de los ejecutivos y sus esposas- los alemanes enviados reconocen que tienen poco contacto con nacionales: “tenemos muchos amigos.... pero el 90% (de nuestras amistades) las reclutamos de la comunidad de expatriados”. Este hecho se puede explicar a partir del hecho que valores y visiones del mundo similares facilitan y catalizan contactos ya que se desarrollan pensamientos y sentimientos compartidos. Por el trasfondo cultural común están “como en casa”, en especial las esposas, quienes se sienten entendidas ya que de alguna forma comparten destinos similares por lo que se les acercan con simpatía y comprensión.

Sin embargo, llama la atención las expresiones negativas y muchas veces desvalorativas que los entrevistados hacen sobre el Otro. Una explicación de esta falta de apertura la proporciona van Hear (1998) señalando que las nuevas élites (como los enviados) están solo en tránsito por lo que su visión del mundo corresponde esencialmente a la del turista⁶. Sennett (1998), a su vez intenta dar explicación a dicho fenómeno: el nuevo capitalismo y la era globalizada ha trastornado las identidades basadas en el lugar, esa sensación de hogar, de pertenecer a un sitio concreto en el mundo. De esta manera sucede que un banquero de inversiones en Nueva York se identifica mucho más con sus colegas en Londres y Frankfurt que con otros neoyorkinos. Otra versión interesante la aporta Todorov quién subraya que a nivel experiencial “la primera reacción espontánea, frente al Otro es imaginarlo inferior, puesto que es diferente de nosotros”. Esta es una de las explicaciones del prejuicio que según dicho autor, tiene su origen en creerlos diferentes y verificarlo constantemente, lo cual puede ser altamente objetable. “(...) el postulado de la diferencia lleva fácilmente consigo el sentimiento de la superioridad...” (Todorov, 1995). Otros opinan que la gente intenta protegerse reafirmando valores culturales aparentemente estables contra la indiferencia camaleónica de la economía. El sociólogo Manuel Castells describe ese conflicto de la siguiente manera: es una identidad defensiva, una identidad de retirada ante lo desconocido frente a la imposibilidad de predecir lo desconocido y lo incontrolable...(Sennett,1998:249)

Para muchas esposas el contacto social con mexicanos muchas veces se ve reducido al contacto que se da a través de la gente que la asiste en la casa y el jardín, gente de un nivel social mas bajo lo que complejiza la situación aún mas. Esta relación la perciben con un fuerte desnivel: “no me miran a la cara, me dicen lo que quiero escuchar”. Así sucede que la estancia en México muchas veces transmite un sentimiento que uno se mueve en un universo donde uno no sabe donde está el final, es decir, va aunada a un sentimiento de desmayo y resignación: “(haga lo que haga) de todos modos nada va a funcionar...”, así un testimonio. Es

⁵ Los enviados muchas veces se sienten sobreexigidos por costumbres y formas mexicanas que por su intensidad calan la base de la convivencia: “lo que hemos vivido”, “lo que nos han robado”, “lo que no ha funcionado”, “lo que nos han prometido”, “lo que nos han mentado...”. Según las palabras de un entrevistado: “la verdad, lo que he experimentado aquí en 3 años no me había sucedido en 20 años en Alemania”. En otras palabras, la cotidianidad se percibe como una lucha diaria para que cosas sencillas funcionen, una situación completamente nueva y desconocida.

⁶ hay varios testimonios que asocian México con la imagen del mexicano dormido con el gran sombrero, sol, playa, tequila....al mexicano montando un burro, mucha basura y gente floja....

decir, se sienten expuestos a la situación y un entrevistado compara ésta con la lucha de Don Quijote contra los molinos de viento.

Juicios y prejuicios

Como arroja el estudio, los prejuicios culturales siguen abarcando una gran cantidad de pensamientos y sentimientos que guían muchas acciones con el otro de la cultura ajena. Es muy útil retomar la definición de estereotipos de Ruth Lillhannus (2002) quien define los encuentros culturales como encuentros que cruzan barreras de categorías personalmente construidas (p.ej. en forma de estereotipos) antes que aquellos conceptos externamente transmitidos. Esto también vale para los enviados que fueron entrevistados por lo que éstos generalmente se sorprenden positivamente que dicha imagen preconcebida no corresponda a la realidad. Sin embargo, parece que hacer desaparecer las ideas desvalorativas sobre el otro⁷ es muy difícil. Cierta actitud de superioridad, a veces explícita y a veces tamizada, la explica claramente Lillhannus (2002) argumentando que estereotipos muchas veces contienen el presupuesto que el propio grupo representa lo normal, o mas aún lo universal y que sus conceptos sobre la realidad socialmente construidos es superior, y al mismo tiempo normativa en relación a otras culturas y visiones de mundo.

Imágenes simplificadas y negativas sobre México y los mexicanos (ver nota de página 3), son señales y abordajes que aun existen y, persisten en el sentido que los estereotipos muchas veces funcionan como profecías auto-realizadas (Adu-Gyan citado por Lillhannus, 2002; Bennett, 1998, Brown, 1995) ya que la visión de la realidad es guiada por el estereotipo, y no el estereotipo por la visión del mundo. En ese sentido, algunos de los entrevistados sugieren que es importante proveer imágenes actualizadas para contrarrestar el cliché sobre el mexicano.

Sumándose a las consecuencias que desatan algunos prejuicios Todorov (1995) distingue por lo menos tres ejes para situar la problemática de la alteridad:

- Primero, hay un juicio de valor.

- Segundo, se da un acercamiento o alejamiento en relación con el otro: adopto los valores del otro es decir, me identifico con él o asimilo el otro a mí, imponiéndole mi propia imagen.

- Tercero, comprendo o ignoro la identidad del otro.

Es de fundamental importancia tomar conciencia de la existencia de estos juicios para posibilitar su manejo, ya que la común negación de las emociones y sensaciones que los prejuicios desencadenan tiene repercusiones mayores en la forma de percibir al otro y por lo tanto interfieren en la forma de comunicación y comprensión.

El paso por las tres fases indica lo difícil y complejo que puede ser una estancia en el extranjero: "Hallarse en un espacio lejano es una experiencia perturbadora; aventurarse a él significa salir de lo conocido, estar fuera del propio lugar y del propio elemento, atraer problemas y temer daños" (Bauman, 1999: 22). En otras palabras, estar lejos significa tener problemas: exige lucidez, destreza, astucia o valor, aprender normas extrañas de las que se puede prescindir en otra parte, dominarlas por medio de pruebas riesgosas y errores frecuentemente costosos. (Bauman, 1999: 22-23)

⁷ afirmaciones como la siguiente: "la lógica latinoamericana equivale a la de un niño, mexicanos piensan mecánica y no dialécticamente" dejan huella en la interacción y la obstaculizan fuertemente

Esta época de globalización requiere de la superación de los problemas culturales, lo cual obliga al manejo responsable de la propia cultura. En concreto, la interculturalidad refiere al campo entre las culturas e implica que al ir en busca del encuentro con el otro, es necesario salirse de su propio marco de referencia para construir en el interespacio una comunicación dinámica que permita la creación de un nuevo campo de acción. Necesitamos reconocer que lo que nos diferencia, no son los valores en sí, sino la forma de su contextualización: la manera de jerarquizarlos, el grado de adherencia a ellos y el grado de consistencia al practicarlos.

La interculturalidad implica un trabajo personal y un manejo de las emociones (Nieke,1995), siendo éste último el más difícil de alcanzar y preservar. En otras palabras: culminar el encuentro en un intercambio de afirmaciones de corte afectivo significa sobrepasar los límites de los "otros" y "nosotros", para reubicar la relación en un campo común donde existe la empatía, nacida de la comprensión hacia el otro.

Estrategias para un manejo exitoso en el campo cotidiano de la interculturalidad

El trabajo conjunto mexicano-alemán es suficientemente distinto⁸ del alemán-alemán que requiere de un manejo y conocimientos específicos para poder generar en el campo intercultural un ambiente cotidiano amable y tolerante así como satisfactorio y efectivo. Para ello vale la pena enunciar algunas recomendaciones que puedan aportar a una convivencia más exitosa:

a) Adquirir una actitud relajada en cuanto al tiempo

La relación policroma al tiempo (Hall, 2001) abre posibilidades de interacción distintas como por ej. permitir pláticas informales que permiten afianzar relaciones personales.

b) Atender las posibilidades de enriquecimiento mutuo

Es importante que uno reciba una introducción dirigida para poder abordar integralmente la comunicación. Es necesario conocer a su interlocutor para poder integrar en la conversación los modales que son apreciados por éste, no olvidando los modales que corresponden a la jerarquía y comunicar sensiblemente.

c) Dominio del idioma extranjero

Es crucial para lograr una comunicación exitosa; un vocabulario amplio permite ser preciso así como reduce los malentendidos; confiere seguridad y permite distinguir los detalles.

d.) Actitud tolerante y permeable

Es importante que uno inicie "viajes" no para reconocer sino para descubrir.(Augé,1997).

e.) concientización y reducción de prejuicios mediante la enfatización de lo común Entre México y Alemania; entre los "salvajes" y los "civilizados" (Rall,2001; Todorov,1995) se ha permeado un tipo de encuentro y una forma comunicativa que ha dejado huellas: una comunicación asimétrica en el campo intercultural. (Bettelheim 1976; Gilles 1977; Todorov 1995)

⁸ muchos entrevistados dicen no haber recibido una capacitación para su envío a México porque tanto la dirección como ellos mismos consideran que siendo México una cultura occidental y cristiana no es necesario. La matriz generalmente ofrece cursos de capacitación intercultural para Asia.

f.) Estar ampliamente informado sobre el país y su gente

Es importante tener conocimiento sobre el trasfondo histórico-cultural del interlocutor, es necesario contar con información de antemano y una sensibilidad para con el otro. (Paz 1999; Rodríguez 1996)

g.) Sensibilidad con los propios modos comunicativos

Vale decir que el efecto de la comunicación sobre otra gente debe ser considerada.

(Hofstede, 1997:77; Hall). Es decir, es importante hacerse la pregunta: ¿como llega mi mensaje?

h.) Adopción de una actitud de aprendizaje (Lepenes, 1995)

En suma, el encuentro con la alteridad es una experiencia que nos somete a una prueba: de ella nace la tentación de reducir la diferencia por medio de la fuerza, pero también puede generar el desafío de la comunicación como emprendimiento siempre renovado.

Referencias

- Aguirre Baztán Angel, (1995). *Etnografía: Metodología cualitativa en la investigación sociocultural* Barcelona: EditbBoixareu Universitaria
- Augé, Marc; (1997). *El viaje imposible, el turismo y sus imágenes*. Barcelona: Edit. Gedisa.
- Bauman, Zygmunt; (1999). *La Globalización: Consecuencias Humanas*. Buenos Aires: Edit. Fondo de Cultura Económica.
- Bennett, Milton; (1998). Intercultural Communication: a current perspective. In M. Bennett (Ed.). *Basic Concepts of Intercultural Communication*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press
- Bettelheim Bruno; (1976). *Cambio social y prejuicio*. Madrid: Edit. Fondo de Cultura Económica 1era ed.
- Brown, Chris; et.al.(2001). The idea of world Community. en *The Global Transformations Reader*, Held
- Casrnir, Fred;(1999). Foundations for the study of intercultural communication based on a third culture building model, *International Journal of Intercultural Relations*, vol.23,no.1, 91-110
- Castells, Manuel;(2002). *La Era de la Información*. La sociedad Red, Vol.I. Mexico: Edit. Siglo Veintiuno.
- Condon, John; Yousef Fathi (1976). *An Introduction to Intercultural Communication*; ed. Russel R. Windes, Edit. Bobbs-Merrill
- Dippold, Ralf; (1996). Problemas interculturales de las empresas multinacionales en México, análisis y recomendaciones prácticas; Tesis (no publicada) para Administración, Katholische Universität Eichstätt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt
- Dobler, von Groll, Moosmüller; (2003). The Importance of the Diaspora Community for Businesses in Mexico: A Comparison of German and U.S. American Staff Members Posted Abroad, en *Area Studies, Business and Culture*, Ed. Horst Kopp. Forarea, Lit Verlag Münster

- Ehrlich, Marc I.;(1995). The challenge of working and living in Mexico, México D.F. Mexico: Ed. Marc Ehrlich.
- Giles Howard; (1977). *Language, Ethnicity and Intergroup Relations*. London: Edit. Academic Press.
- Gouttefarde, Claire;(1992). Host national culture shock: what management can do; European Business Review, Bradford, vol.92, iss.4
- Griffith, David A, and Micheal G. Harvey; (2001)Executive insights: an global model for use in interorganizational networks. *Journal of International Marketing*. Vol.9., Iss.3, pg.87, 17
- Held, David, Et.al.;(2002). *Transformaciones globales. Política, economía y cultura*. Oxford University Press; Cap.5 El poder corporativo y las redes de la producción global
- Hall, Edward; & M. Hall. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press, Inc., United States
- Hofstede, Geert;(1997): *Lokales denken, globales Handeln*. Edit. Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Nördlingen
- Ibañez García Tomás, (1989). *Aproximaciones a la psicología social*, 2da ed., Edit. Sendai, Barcelona
- Jensen, Iben;(2002). The practice of intercultural communication: reflections for professionals in cultural meetings, internet
- Katari, (2001). Deutsch-türkische Kommunikation am Arbeitsplatz in der Türkei. Empirische Untersuchung interkultureller Kommunikation in deutsch-türkischen Industriebetrieben, Forarea
- Lepénies Wolf, (1995). “Das Ende der Ueberheblichkeit”; en *DIE ZEIT*, Núm. 48, 1ero de diciembre, Alemania, pg.16
- Levinas Emmanuel, (1993). *Humanismo del otro hombre*. Edit. Siglo XXI, 2da.ed.; México,
- Lillhannus, Ruth (2002); Open, closed and locked Images: cultural stereotypes and the symbolic creation of reality; en *Intercultural Communication* 5.
- Melucci, Alberto(1989); Nomads of the present: social movements and individual needs in contemporary society, ed. John Keane and Paul Mier, Edit. Temple University, Philadelphia
- Mulvaney, Becky (1994). Gender differences in Communication: an intercultural experience
- Nieke Wolfgang;(1995). *Interkulturelle Erziehung und Bildung, Weltorientierungen im Alltag*. Edit. Leske+ Budrich, Opladen, Alemania
- Paz, Octavio;(1999). *El laberinto de la soledad*. 3era ed., Edit. Fondo de Cultura Económica, México
- Porter, Richard E., and Larry A. Samovar,(1985. *Approaching Intercultural Communication: a reader*. 4th. Eds. Samovar and Porter, Belmont, CA: Wadsworth
- Rall, Marlene;(2001): *Imágenes del Alemán y de Alemania en México en: Las relaciones germano-mexicanas desde el aporte de los hermanos Humboldt hasta el presente. Mexico*: Edit. Colegio de México, DAAD, UNAM, Facultad de Filosofía y Letras, 1era ed.
- Rodríguez, Mauro/Ramírez Patricia (1996). *Psicología del Mexicano en el Trabajo. Mexico*: Edit. McGrawHill, 1era ed.
- Sennett, Richard;(1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Edit. Norton.

- Todorov Tzvetan. (1995). *La conquista de América, el problema del otro*. Barcelona: Edit. Siglo XXI, 6th ed.
- Van Hear, Nicholas;(1998). *New Diasporas, the mass exodus, dispersal and regrouping of migrant communities*. London: UCL Press Limited.