

# El uso de la mediación empresarial como herramienta de resolución de conflictos en procesos de *nearshoring* y negociación intercultural en Nuevo León, México

pp. 56-70

DAVID RODRÍGUEZ CALDERÓN\*

---

\* Doctor en Métodos Alternos y Solución de Conflictos. Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México. E-mail: [davidcalderonrdzz@gmail.com](mailto:davidcalderonrdzz@gmail.com). ORCID: 0000-0002-9635-2822. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=i2Y75r4AAAAJ&hl=es>.

**COMO CITAR ESTE ARTÍCULO****How to cite this article:**

Rodríguez, D. (2024). El uso de la mediación empresarial como herramienta de resolución de conflictos en procesos de *nearshoring* y negociación intercultural en Nuevo León, México. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(2), 56-70.

Recibido: 29 de octubre de 2024  
Aceptado: 16 de diciembre de 2024

**RESUMEN** La mediación empresarial se ha convertido en una herramienta clave para abordar los desafíos derivados del *nearshoring* y la negociación intercultural en Nuevo León, México. **Objetivo.** Analizar la implementación de los métodos alternativos de solución de conflictos en la resolución de disputas internas en empresas involucradas en el proceso de internacionalización. **Metodología.** Este estudio adopta un enfoque cualitativo, centrado en la revisión y análisis documental de fuentes secundarias. La metodología se fundamenta en la recopilación, interpretación crítica y sistematización de información. **Resultados.** La mediación, en particular, se ha caracterizado por su capacidad para fomentar el diálogo y la colaboración entre las partes (especialmente en conflictos laborales, contractuales y culturales). En el contexto del *nearshoring*, en Nuevo León, el estudio analiza cómo tanto las diferencias culturales entre trabajadores mexicanos y extranjeros como los conflictos derivados de la integración laboral y la gestión intercultural pueden mitigarse mediante la mediación. La incorporación de un mediador facilita la comunicación y permite resolver disputas de forma eficiente y colaborativa, lo que evita escaladas del conflicto. **Conclusiones.** A través de un análisis estadístico se concluye que la implementación de los métodos alternativos de solución de conflictos ha contribuido a mejorar la cohesión en entornos multiculturales, con énfasis en la importancia de la capacitación intercultural y el manejo bilingüe. Estos mecanismos no solo reducen la carga en el sistema judicial sino que también fortalecen la adaptabilidad de las empresas frente a los retos del *nearshoring*, lo que promueve un entorno laboral más inclusivo y sostenible.

**PALABRAS CLAVE** mediación empresarial, *nearshoring*, interculturalidad.

## **Business mediation as a conflict resolution tool in nearshoring and cross-cultural negotiation processes in Nuevo León, Mexico**

**ABSTRACT** Business mediation has emerged as an essential instrument for addressing the challenges of nearshoring and cross-cultural negotiation in Nuevo León, Mexico. **Objective.** To analyze the implementation of alternative dispute resolution methods in resolving internal conflicts in organizations engaged in internationalization. **Methodology.** This study employs a qualitative approach through the review and documentary analysis of secondary sources. The methodology is centered on collecting, critically analyzing, and systematizing data. **Results.** Mediation is known for its capacity to foster communication and collaboration among parties, particularly in situations involving labor, contractual, and cultural conflicts. The study examines how mediation might bridge cultural disparities between Mexican and foreign workers and mitigate disputes arising from labor integration and cross-cultural management in the context of nearshoring in Nuevo León. The incorporation of a mediator aids in preventing conflict escalation by promoting communication and enabling efficient, collaborative dispute resolution. **Conclusions.** The statistical analysis reveals that implementing alternative dispute resolution methods has strengthened cohesion in multicultural settings, emphasizing the necessity of intercultural training and bilingual proficiency. In addition to reducing the burden on the judicial system, these mechanisms enable firms to adapt more effectively to the challenges posed by nearshoring, thereby promoting a more inclusive and sustainable work environment.

**KEY WORDS** Business Mediation, Nearshoring, Interculturality.

## O uso da mediação empresarial como ferramenta de resolução de conflitos em processos de *nearshoring* e negociação intercultural em Nuevo León, México

**RESUMO** A mediação empresarial se tornou uma ferramenta essencial para enfrentar os desafios do *nearshoring* e da negociação intercultural em Nuevo León, México. **Objetivo.** Analisar a implementação de métodos alternativos de resolução de conflitos na resolução de disputas internas em empresas envolvidas no processo de internacionalização. **Metodologia.** Este estudo adota uma abordagem qualitativa, com foco na revisão documental e análise de fontes secundárias. A metodologia baseia-se na coleta, interpretação crítica e sistematização de informações. **Resultados.** A mediação, em particular, tem se caracterizado por sua capacidade de promover o diálogo e a colaboração entre as partes (especialmente em disputas trabalhistas, contratuais e culturais). No contexto do *nearshoring* em Nuevo León, o estudo analisa como as diferenças culturais entre trabalhadores mexicanos e estrangeiros e os conflitos decorrentes da integração laboral e da gestão intercultural podem ser mitigados por meio da mediação. A adição de um mediador facilita a comunicação e permite uma resolução de disputas eficiente e colaborativa, evitando a escalada do conflito. **Conclusões.** Por meio da análise estatística, conclui-se que a implementação de métodos alternativos de resolução de conflitos tem contribuído para melhorar a coesão em ambientes multiculturais, com destaque para a importância da formação intercultural e da gestão bilíngue. Esses mecanismos não apenas reduzem a carga sobre o sistema judiciário, mas também fortalecem a adaptabilidade das empresas aos desafios do *nearshoring*, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e sustentável.

**PALAVRAS CHAVE** mediação empresarial, *nearshoring*, interculturalidade.

## Introducción

El fenómeno del *nearshoring* —o la relocalización de operaciones empresariales a países cercanos— ha transformado la dinámica económica de regiones como Nuevo León, México, convirtiéndolo en un destino estratégico para la inversión extranjera. Este proceso, impulsado por factores globales como la pandemia de la COVID-19, la guerra comercial entre Estados Unidos y China y la entrada en vigor del tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) ha generado un impacto significativo en términos de inversión, empleo y desarrollo regional. Sin embargo, junto con estos beneficios, el *nearshoring* también ha dado lugar a una serie de conflictos laborales, sociales, ambientales y culturales que requieren una atención inmediata.

Bajo este contexto, la mediación empresarial emerge como una herramienta clave para abordar estos desafíos de manera constructiva y sostenible. La mediación, entendida como un proceso en el que un tercero neutral facilita la resolución de conflictos entre las partes involucradas, ofrece una vía eficaz para descongestionar los procesos derivados del *nearshoring* y hacerlos más llevaderos para todos los actores involucrados. Este enfoque no solo promueve la comunicación efectiva y la colaboración sino que también evita la necesidad de recurrir a procedimientos legales más formales y costosos.

En el presente estudio se explora la viabilidad de implementar centros de mediación especializados en Nuevo León; centros enfocados en la internacionalización de las empresas, los procesos de *nearshoring* y los conflictos derivados de la negociación intercultural. A través de un análisis basado en datos estadísticos se examina cómo la mediación puede contribuir a resolver conflictos laborales, ambientales, sociales y culturales, al tiempo que se fortalece la adaptación intercultural y se fomenta un entorno empresarial más armonioso.

De igual manera se aborda la importancia de la capacitación intercultural y el bilingüismo como factores clave para el éxito del *nearshoring*, así como la necesidad de contar con el apoyo gubernamental y una infraestructura adecuada para garantizar la sostenibilidad de este fenómeno

económico. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones para maximizar los beneficios del *nearshoring* en Nuevo León, posicionándolo como un líder en este modelo de negocio a nivel regional y global.

## Métodos alternativos de solución de conflictos

Los métodos alternativos de solución de conflictos —MASC— son estrategias y procedimientos diseñados para resolver disputas y conflictos de manera menos adversarial que los litigios tradicionales en los tribunales. Estos métodos buscan fomentar una resolución más pacífica, rápida y económica de las controversias entre las partes involucradas.

Como lo analizan Nava y Breceda (2017) México cuenta con una trayectoria significativa en la implementación de los MASC, especialmente en el ámbito laboral y en la protección de los derechos del consumidor. Sin embargo fue en el Estado de Quintana Roo en donde, por primera vez, se integraron formalmente estos métodos al poder judicial. Esto ocurrió en 1997 con la publicación de la Ley de Justicia Alternativa, lo que dio lugar a la creación del primer “Centro de Asistencia Jurídica”; un organismo descentralizado cuya función principal era facilitar que los ciudadanos resolvieran disputas de carácter privado. A partir de esta iniciativa, diversas entidades federativas adoptaron medidas similares; de ahí que se promulgaran normativas en materia de justicia alternativa y establecieran instituciones dentro del poder judicial dedicadas a la mediación y la conciliación.

A pesar de los esfuerzos legislativos de las entidades federativas para promover los mecanismos alternativos de solución de controversias (ADR, por sus siglas en inglés), estos no lograron consolidarse como se esperaba. No fue sino hasta la reforma del artículo 17 de la Constitución Federal en 2008, que estableció que “las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias”, cuando los ADR adquirieron mayor relevancia en el país. Dicha reforma marcó un punto de inflexión, ya que por primera vez se reconoció como un derecho

humano la posibilidad de que las partes involucradas resolvieran sus disputas sin la intervención directa del Estado (Nava y Breceda, 2017).

En este sentido se puede afirmar que, desde la implementación de la reforma constitucional de 2008, ha habido una evolución gradual en la aplicación de los MASC en el ámbito penal en México. La jurisprudencia y la interpretación de las leyes han contribuido a perfilar la operatividad de estos mecanismos, definiendo con mayor claridad los casos específicos en los que se pueden aplicar.

No obstante, esta evolución no ha estado exenta de desafíos. La resistencia cultural, la falta de recursos y la necesidad de capacitación continua de los profesionales del derecho son algunos de los obstáculos que se han enfrentado en la consolidación efectiva de estos mecanismos.

Así que el impacto social de la reforma constitucional de 2008 se ha reflejado no solo en el ámbito legal, sino también en la percepción pública de la justicia en México. La introducción de los MASC ha proporcionado a las partes involucradas una vía más accesible y rápida para resolver disputas, al tiempo que se enfoca en la reparación del daño.

Aunque esta orientación hacia soluciones más conciliatorias ha sido bien recibida por algunos sectores de la sociedad, también ha generado debates sobre la efectividad y equidad de estos mecanismos (especialmente en casos de gran complejidad o gravedad). La percepción pública en torno a la aplicación de la reforma constitucional desempeña un papel fundamental en su continuo desarrollo y la transparencia en la comunicación y la evaluación constante son fundamentales para mantener la confianza en el sistema de justicia.

El concepto de los MASC se puede abordar desde dos perspectivas principales, según coinciden diversos especialistas en la materia. Desde un enfoque amplio, estos mecanismos incluyen todas aquellas alternativas al sistema tradicional de justicia que permiten a las personas resolver sus disputas de manera privada. En un sentido más específico, se refieren a los métodos diseñados para la solución de controversias entre las partes ya sea a través de un acuerdo directo entre ellas o con la intervención de terceros (como mediadores,

conciliadores o árbitros) que facilitan la resolución del conflicto de forma alternativa (Cuadra, 2017).

En un sentido más amplio, los MASC abarcan aquellas opciones que se sitúan al margen del sistema formal de administración de justicia. Así, reconoce la capacidad de los individuos para resolver disputas de manera privada sin la intervención directa de los tribunales. Estos incluyen un amplio espectro de métodos que permiten a las partes gestionar sus conflictos de manera autónoma. Por tanto, este enfoque amplio destaca la autonomía y la capacidad de las partes para llegar a acuerdos sin recurrir necesariamente a la vía judicial.

Los principales mecanismos alternativos para la solución de conflictos son la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Díz (2022) define a la mediación como un método específico de resolución alternativa de conflictos, el cual se presenta como una opción distinta al proceso judicial. Su principal característica es la intervención de un tercero imparcial, el mediador, cuya función es facilitar el diálogo entre las partes en disputa para que estas alcancen por sí mismas un acuerdo satisfactorio y voluntario sin que dicho mediador imponga o sugiera soluciones.

El rol del mediador consiste en actuar como facilitador del proceso con el fin de ayudar a las partes a expresar sus preocupaciones, interpretar sus emociones y confrontar sus expectativas con la realidad. En este sentido su labor incluye calmar tensiones, moderar posturas extremas, clarificar posiciones y generar un ambiente de confianza para el intercambio de información de manera confidencial.

Por su parte, García (1975) define a la conciliación como un mecanismo de resolución de conflictos en el que las partes —con la presencia de un tercero imparcial— contrastan sus posturas con el propósito de alcanzar un acuerdo que evite la judicialización del problema. A diferencia de otros métodos, el conciliador no emite juicios ni interpreta normas jurídicas; su función principal es equilibrar los intereses en disputa sin que sus intervenciones tengan el carácter vinculante de una sentencia.

Este autor también señala que, en el ámbito laboral, la conciliación presenta particularidades

que la diferencian de otros tipos de conciliación en el derecho común. Bajo este contexto, tanto en conflictos individuales como colectivos, la conciliación puede ser llevada a cabo por organismos específicos creados por las propias partes para facilitar el diálogo y la resolución del conflicto. En particular, también destaca la posibilidad de que la conciliación en asuntos laborales se lleve a cabo mediante organismos creados por las propias partes involucradas. Esto sugiere que, en el ámbito laboral, las empresas y los trabajadores tienen la capacidad de establecer sus propios mecanismos y procedimientos de conciliación; adaptados a las dinámicas y necesidades específicas de sus relaciones laborales.

Esta distinción subraya la importancia de reconocer las particularidades del ámbito laboral al considerar la conciliación como un medio de resolución de conflictos. La flexibilidad en la configuración de organismos conciliatorios por parte de las partes refleja la búsqueda de soluciones adaptadas a las complejidades propias de las relaciones laborales, lo que destaca la autonomía y la capacidad de autorregulación dentro de ese contexto específico.

La conciliación es un proceso en el que interviene un tercero imparcial, a quien las partes conceden cierto grado de control sobre el desarrollo del procedimiento, aunque sin transferirle la facultad de decidir el resultado. En este sentido la función del conciliador es asistir a las partes para que sean ellas las que encuentren una solución a su conflicto, ayudándolas a identificar y delimitar los puntos en disputa.

Este mecanismo está diseñado tanto para prevenir como para resolver conflictos y se compone de una serie de acciones llevadas a cabo entre las partes involucradas y el conciliador. Sin embargo, este último no tiene autoridad para imponer decisiones; su labor consiste en proponer posibles soluciones, las cuales pueden ser aceptadas o rechazadas por las partes según sea su voluntad.

El elemento central de la conciliación es la participación voluntaria de los involucrados, quienes mantienen el control del proceso y la responsabilidad de llegar a un acuerdo. El conciliador actúa como facilitador del diálogo, lo que promueve la comunicación efectiva y ayuda

a esclarecer los puntos en conflicto con el fin de encontrar posibles áreas de consenso.

A la vez se presenta como un mecanismo preventivo y resolutorio, ya que busca prevenir la escalada de conflictos al abordarlos de manera temprana y directa. Las fórmulas conciliatorias propuestas por el conciliador son sugerencias flexibles que las partes pueden aceptar o rechazar. Este enfoque colaborativo y no vinculante distingue a la conciliación como un proceso que promueve la participación de las partes en la búsqueda de una solución consensuada, evitando así la necesidad de recurrir a instancias judiciales más formales.

En México, una diferencia fundamental entre la conciliación y la mediación radica en su ámbito de aplicación. La conciliación es un mecanismo de resolución alternativa que forma parte del proceso judicial y se desarrolla dentro del tribunal como una opción para evitar el litigio. En contraste, la mediación ocurre fuera del entorno judicial; esto le permite a las partes resolver sus disputas sin la intervención directa del sistema de tribunales (Pérez, 2000).

De esta forma se entiende que, en el contexto de la resolución de conflictos en México, es crucial destacar el respaldo legal que sustenta tanto la conciliación como la mediación. Así pues, el marco normativo proporciona las directrices que regulan la implementación de estos mecanismos alternativos.

La Ley de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal de México establece los parámetros y procedimientos para la conciliación y la mediación, lo que asegura la protección de los derechos de las partes involucradas. Estas garantías legales buscan consolidar la confianza en la efectividad y equidad de estos procesos extrajudiciales, esto respalda su aplicación y asegura que se lleven a cabo de manera justa y transparente.

Así las cosas, la conciliación está contemplada en diversas normativas. En el ámbito laboral, se encuentra regulada por la Ley Federal del Trabajo. En materia de derechos del consumidor, está prevista en la Ley Federal de Protección al Consumidor. En el sector financiero, es promovida por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios

Financieros. En el ámbito penal, la conciliación está establecida en la legislación correspondiente; esto incluye la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal y la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. En materia civil, se encuentra regulada en la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. Finalmente en cuestiones relacionadas con la propiedad en condominio, su aplicación está prevista en la Ley de Propiedad en Condominio a través de la Procuraduría Social (Pérez, 2000).

Por su parte, el arbitraje es un mecanismo de resolución de conflictos en el que las partes involucradas acuerdan someter su disputa a la decisión de un tercero imparcial. La base de este proceso radica en un convenio entre los contendientes, en el cual aceptan que el árbitro emita un fallo y se comprometen a acatarlo.

Este método se distingue por sustituir la negociación directa entre las partes por una determinación emitida por un árbitro o un organismo arbitral, cuyo laudo es de carácter obligatorio una vez dictado. Aquí, el arbitraje se configura como una alternativa en la que las partes delegan la solución del conflicto a un tercero con autoridad para resolverlo.

La implementación de los MASC ha mostrado avances significativos en el país, especialmente tras la reforma constitucional que armonizó gran parte de la legislación estatal en esta materia. Sin embargo su uso sigue siendo limitado, ya que se estima que los casos resueltos a través de estos métodos representan menos del 2 % en comparación con los asuntos tramitados y resueltos por la vía jurisdiccional en juzgados y tribunales (Cuadra, 2017).

Este bajo porcentaje plantea interrogantes sobre los factores que podrían estar limitando la adopción más amplia de los medios alternativos. Es decisivo examinar las posibles barreras tales como la falta de consciencia pública, resistencia cultural o la necesidad de mayor promoción y educación sobre los beneficios y la eficacia de estos métodos. Asimismo, este dato destaca la relevancia de una evaluación continua para comprender y abordar las razones subyacentes detrás de la preferencia por la vía jurisdiccional en la resolución de disputas.

Esto no implica que las estructuras y legislaciones diseñadas para resolver conflictos a través de medios alternativos sean inviables, sino que se debe reconocer la complejidad de la tarea que enfrentan estas normativas. Aunque tienen un claro enfoque de derecho público, en especial procesal, su aplicación depende de la decisión voluntaria de las partes involucradas. Es decir que las partes, alentadas por la legislación, optan por renunciar al proceso judicial y aceptar el arbitraje. Esa decisión de renunciar y someterse al arbitraje es difícil dado que, en muchos casos, la vía judicial puede generar mayor confianza que los nuevos medios alternativos que se han implementado (Cuadra, 2017). La percepción de que los MASC representan un porcentaje relativamente bajo de casos no implica que las estructuras y legislaciones diseñadas para facilitar estos métodos sean inherentemente inviables. Más bien, subraya la complejidad que enfrentan estas normativas al considerar su carácter de derecho público (particularmente procesal).

Es esencial reconocer que estas normas se activan únicamente cuando las partes involucradas optan voluntariamente por someterse a ellas. Las partes, en línea con la intención del legislador, renuncian al proceso judicial y aceptan recurrir a medios alternativos como lo es el arbitraje. Esta renuncia y sumisión, sin embargo, no son decisiones sencillas; pues, a primera vista, la vía judicial puede inspirar una mayor confianza en comparación con otros medios alternativos recientemente regulados (Cuadra, 2017).

La resistencia percibida hacia la renuncia al proceso judicial y la preferencia por métodos más tradicionales se puede deber a la familiaridad arraigada con el sistema judicial existente y a la percepción de su imparcialidad. Por ello la tarea clave radica en abordar estas percepciones y destacar los beneficios tangibles de los medios alternativos tales como la eficiencia, flexibilidad y confidencialidad. Esta consciencia sobre la complejidad inherente a la elección entre las vías judicial y alternativa resalta la importancia de la educación pública y la promoción para fomentar una comprensión más completa de estas opciones y fortalecer así la confianza en su utilización.

## Mediación empresarial

La mediación empresarial es un proceso diseñado específicamente para abordar conflictos y disputas que surgen en el mundo de los negocios. Bajo este contexto, un mediador imparcial y competente actúa como facilitador para ayudar a las partes involucradas a encontrar una solución mutuamente beneficiosa.

En este proceso, el mediador facilita la resolución de disputas y conflictos dentro de un entorno empresarial. Este enfoque busca promover la comunicación efectiva y la colaboración entre las partes involucradas, lo que permite evitar la necesidad de recurrir a procedimientos legales más complejos o formales. Se puede aplicar a una variedad de situaciones como lo son conflictos entre socios, disputas laborales, diferencias contractuales o cualquier otro problema que pueda surgir en el ámbito de las operaciones comerciales.

Desde una perspectiva más centrada en la administración pública, los MASC se entienden principalmente como 'alternativas' al proceso legal dado que funcionan como métodos para 'aliviar' la carga del sistema judicial; lo anterior, permite que las causas más significativas sean tratadas por los tribunales formales (Díaz, González y Lagos, 2019).

El propósito fundamental de la mediación empresarial es resolver eficazmente los desacuerdos comerciales y reducir la escalada de conflictos, lo que puede ser perjudicial para las empresas y su reputación. Este enfoque se aplica a una amplia variedad de situaciones tales como disputas contractuales, litigios laborales, problemas de propiedad intelectual, conflictos entre socios comerciales y otros asuntos relacionados con el mundo empresarial.

En el proceso de mediación empresarial, las partes tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones y puntos de vista; mientras que el mediador les ayuda a explorar posibles soluciones y a llegar a un acuerdo que sea aceptable para ambas partes. Esto se logra a través de la comunicación abierta y la búsqueda de intereses comunes. De igual manera la mediación empresarial suele ser más rápida y económica que los procedimientos legales tradicionales, esto la convierte en una opción

atractiva para resolver conflictos comerciales de manera efectiva.

## El *nearshoring* en Nuevo León: breve historia, impacto económico y generación de empleo

Nuevo León ha sido históricamente un polo industrial en México debido a su ubicación estratégica, infraestructura desarrollada y mano de obra calificada. No obstante, el *nearshoring* como tendencia global ha cobrado mayor fuerza en la última década. Según la Secretaría de Economía (2021) la guerra comercial entre Estados Unidos y China, iniciada en 2018, motivó a muchas empresas a buscar alternativas para reducir costos y riesgos en sus cadenas de suministro. De igual manera la pandemia de la COVID-19 evidenció las vulnerabilidades de las cadenas globales, acelerando la relocalización de operaciones a países cercanos como México.

Así las cosas, la entrada en vigor del T-MEC en 2020 consolidó a Nuevo León como un destino atractivo para la inversión extranjera. Este tratado no solo facilitó el comercio entre México, Estados Unidos y Canadá sino que también incentivó a las empresas a establecer operaciones en la región para aprovechar los beneficios arancelarios y la proximidad geográfica (INEGI, 2022). Como resultado, Nuevo León se ha convertido en un *hub industrial* clave para sectores como el automotriz, aeroespacial y de tecnología.

El *nearshoring* ha generado una ola de inversiones en Nuevo León, reflejada en datos concretos. En 2022, el Estado recibió 4500 millones de dólares en inversión extranjera directa —IED—; esto representó un aumento del 30 % respecto al año anterior (Secretaría de Economía, 2023). Este monto posicionó a Nuevo León como el segundo destino más atractivo para la inversión en el país, tan solo detrás de Ciudad de México.

Uno de los proyectos más destacados es la gigafábrica de Tesla, anunciada en marzo de 2023, con una inversión estimada de 5000 millones de dólares y la generación de 6000 empleos directos en su fase inicial (Gobierno de Nuevo León, 2023).

De igual manera empresas como KIA Motors, Flextronics y LG han expandido sus operaciones en el Estado, lo que ha consolidado su presencia en sectores clave.

Los parques industriales también han jugado un papel crucial en la implementación del *nearshoring*. Nuevo León cuenta con más de 80 parques industriales, muchos de los cuales han sido ocupados por empresas que buscan establecerse cerca de la frontera con Estados Unidos (*El Economista*, 2023). Estos espacios han facilitado la instalación de empresas satélite, como Nemak y Vitro, que proveen componentes para las industrias automotriz y aeroespacial.

Por su parte, el impacto del *nearshoring* en la generación de empleo ha sido significativo. Según cifras del INEGI (2023), las empresas que han llegado a Nuevo León han creado más de 20000 empleos directos en los últimos tres años. Además se estima que por cada empleo directo se generan entre 3 y 5 empleos indirectos en sectores como logística, servicios y construcción.

Un ejemplo emblemático es la planta de KIA Motors en Pesquería, la cual desde su inauguración en 2016 ha generado alrededor de 3000 empleos directos y 12000 indirectos (Secretaría de Economía, 2021). También se espera que la gigafábrica de Tesla genere miles de empleos adicionales, tanto en su fase de construcción como en su operación.

La demanda de mano de obra calificada también ha impulsado la colaboración entre las empresas y las instituciones educativas locales como son el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Autónoma de Nuevo León. Estas alianzas han permitido la formación de profesionales especializados en áreas como ingeniería, tecnología y logística, lo que ha fortalecido el capital humano de la región.

Entretanto, el *nearshoring* ha consolidado a Nuevo León como uno de los motores económicos de México. De acuerdo con *El Economista* (2023), el Estado contribuye significativamente al PIB nacional gracias a la diversificación de su base industrial. Sectores como la tecnología, el aeroespacial y la energía limpia han ganado relevancia al atraer inversiones y generar empleos de alta calidad.

Asimismo, el *nearshoring* ha impulsado el desarrollo regional. Municipios como Apodaca, Pesquería y Santa Catarina han experimentado un crecimiento acelerado en infraestructura y servicios en aras de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. No obstante, también han surgido desafíos como son la necesidad de una planeación urbana sostenible y la gestión de recursos hídricos en una región con escasez de agua.

## Los conflictos derivados del *nearshoring* en los países receptores y el papel de la mediación

En este acápite se analizan los principales conflictos derivados del *nearshoring* en los países receptores y cómo la mediación puede ser una herramienta clave para descongestionar estos procesos y hacerlos más llevaderos para todos los involucrados.

Uno de los principales desafíos del *nearshoring* es la precarización laboral. Según la OIT (2021) las empresas que se relocalizan en países con menores costos laborales suelen imponer condiciones de trabajo precarias tales como salarios bajos, jornadas extensas y falta de prestaciones. En México, por ejemplo, se han reportado casos de trabajadores en la industria maquiladora que laboran en condiciones cercanas a la explotación (Martínez-Licerio, Marroquín-Arreola y Ríos-Bolívar, 2019). Asimismo, la desigualdad salarial entre trabajadores locales y expatriados puede generar resentimiento y tensiones sociales.

Por su parte, el aumento de la actividad industrial derivada del *nearshoring* ha exacerbado la presión sobre los recursos naturales. En Nuevo León, la sobreexplotación del agua ha generado conflictos entre las comunidades locales y las empresas. De acuerdo con el Gobierno de Nuevo León (2022), la crisis hídrica en Monterrey se agravó debido al alto consumo de agua por parte de las industrias. A la vez la falta de regulaciones ambientales estrictas ha llevado a la contaminación del aire, suelo y agua, afectando la salud de la población y los ecosistemas locales (Greenpeace México, 2023).

Entretanto, la llegada masiva de empresas y trabajadores extranjeros ha generado fenómenos como la gentrificación y los choques culturales. En municipios como Apodaca y Pesquería el crecimiento acelerado ha elevado los precios de la vivienda y los servicios, desplazando a las comunidades locales (INEGI, 2023). Las diferencias en estilos de gestión y expectativas laborales también han generado tensiones entre los trabajadores locales y los expatriados, especialmente en empresas de origen coreano (Kim, 2021).

Por otro lado, los gobiernos locales enfrentan presiones para flexibilizar las regulaciones ambientales y laborales con el fin de atraer inversiones. Esto ha llevado a conflictos con grupos de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, los cuales exigen mayor transparencia y rendición de cuentas (Greenpeace México, 2023). A su vez, la necesidad de atraer inversiones puede fomentar prácticas corruptas (como, por ejemplo, la expedición irregular de permisos).

Finalmente el crecimiento económico derivado del *nearshoring* tiende a concentrarse en ciertas áreas, lo que deja a otras en condiciones de rezago. Esto genera desigualdades regionales y tensiones sociales, ya que las comunidades menos desarrolladas no se benefician de las inversiones (INEGI, 2023).

## La mediación como herramienta para descongestionar los conflictos

La mediación es un proceso en el que un tercero neutral facilita la resolución de conflictos entre las partes involucradas. En el contexto del *nearshoring*, la mediación puede ser especialmente útil para abordar los conflictos de manera constructiva y sostenible.

De igual manera la mediación puede facilitar el diálogo entre trabajadores y empresas, lo que promueve la negociación de condiciones laborales justas. Para la OIT (2021), la formación de sindicatos y la capacitación en derechos laborales son fundamentales para garantizar un trato equitativo.

Un mediador puede organizar talleres para informar a los trabajadores sobre sus derechos y cómo ejercerlos, esto fomenta un ambiente laboral más justo.

También puede facilitar el diálogo entre comunidades y empresas, lo que promueve acuerdos que garanticen el uso sostenible de los recursos naturales. De acuerdo con Greenpeace México (2023) la implementación de estándares ambientales más estrictos y la educación ambiental son clave para reducir el impacto negativo de la actividad industrial.

Por otro lado, la mediación puede fomentar la integración cultural y el respeto mutuo entre trabajadores extranjeros y comunidades locales. Además, puede facilitar el diálogo sobre la gentrificación; lo anterior, plantea soluciones equitativas (como, por ejemplo, la construcción de viviendas asequibles) (INEGI, 2023).

Entretanto, puede facilitar el diálogo entre autoridades y sociedad civil en aras de generar regulaciones equilibradas que protejan los derechos laborales y ambientales sin desincentivar la inversión. Asimismo, puede ayudar a establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para prevenir la corrupción.

Por último, la mediación puede facilitar el diálogo entre regiones con el fin de establecer políticas de desarrollo regional que fomenten un crecimiento equitativo y sostenible. Además, puede ayudar a identificar las necesidades de infraestructura en las regiones menos desarrolladas en aras de promover inversiones en estas áreas.

## Percepción de los trabajadores sobre el *nearshoring* en Nuevo León

Este análisis aborda las percepciones y efectos de los trabajadores mexicanos y extranjeros involucrados en el *nearshoring* en Nuevo León por medio de datos estadísticos obtenidos de encuestas realizadas en centros laborales del Estado.

La muestra analizada incluye a 240 trabajadores, de los cuales 160 son mexicanos (66,7 %) y 80 son extranjeros (33,3 %), provenientes principalmente de países con empresas que han reubicado operaciones en México tales como Estados Unidos, Alemania y Corea del Sur. La encuesta se enfocó en trabajadores de diferentes niveles organizacionales, desde operativos hasta directivos, esto permite

una visión integral de la experiencia laboral en un entorno multicultural.

Una vez aplicada la encuesta se procedió a hacer pruebas en el software estadístico SPSS en el que se realizaron análisis de estadísticos descriptivos, así como se midió la correlación de Pearson para contrastar correlaciones estadísticamente significativas entre las variables objeto de estudio.

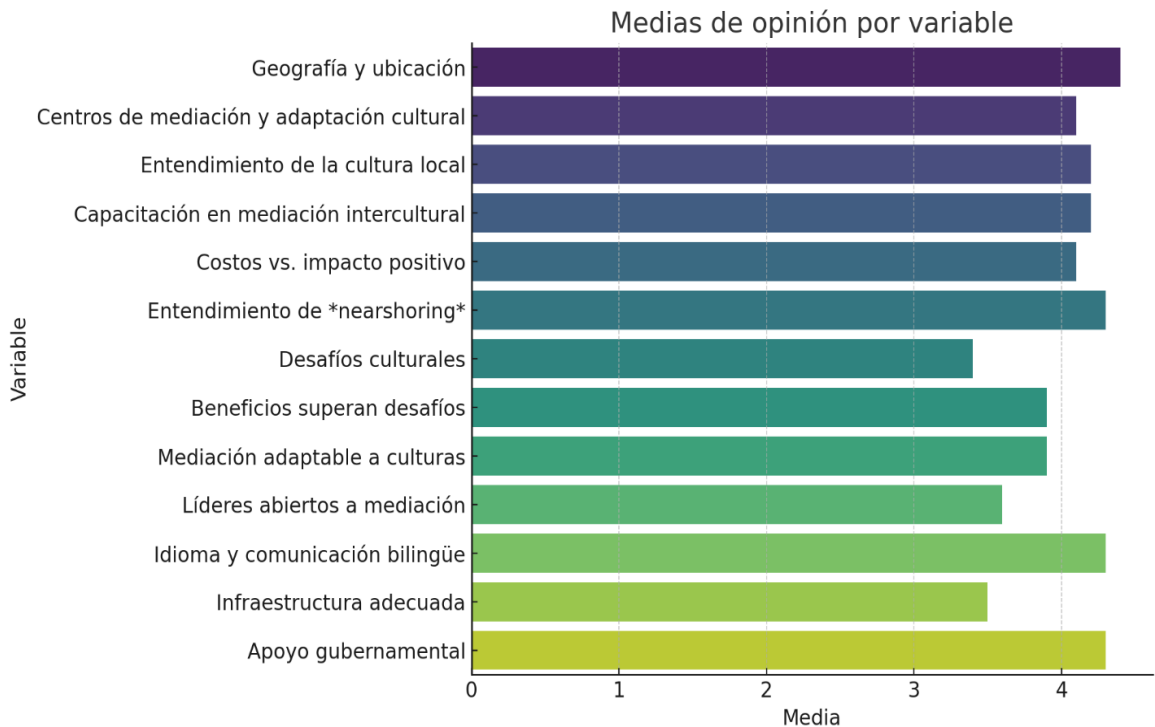
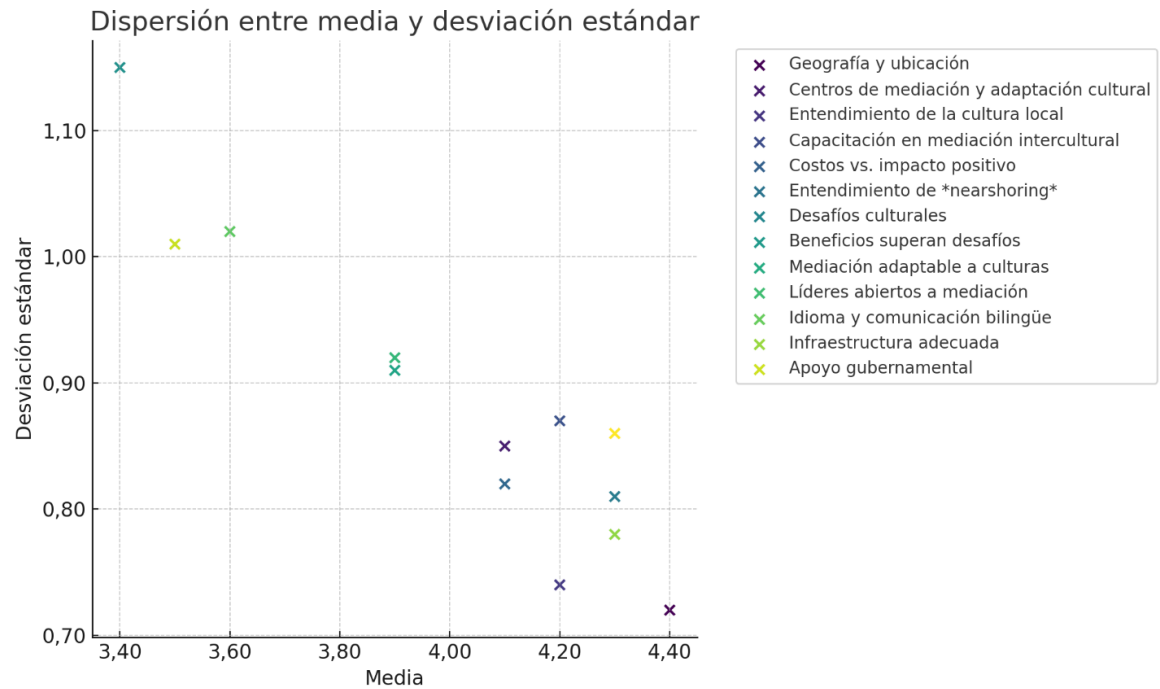


Figura 1. Medias de opinión por variable. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Los encuestados señalaron que la geografía y ubicación de Nuevo León son factores cruciales con una media de 4,42 y una desviación estándar del 0,733. Esto indica una alta valoración de la proximidad del Estado al mercado estadounidense y su infraestructura industrial avanzada.

La percepción sobre la importancia de centros de mediación para la adaptación cultural en el *nearshoring* obtuvo una media de 3,94 y una desviación estándar del 0,968. Asimismo, la

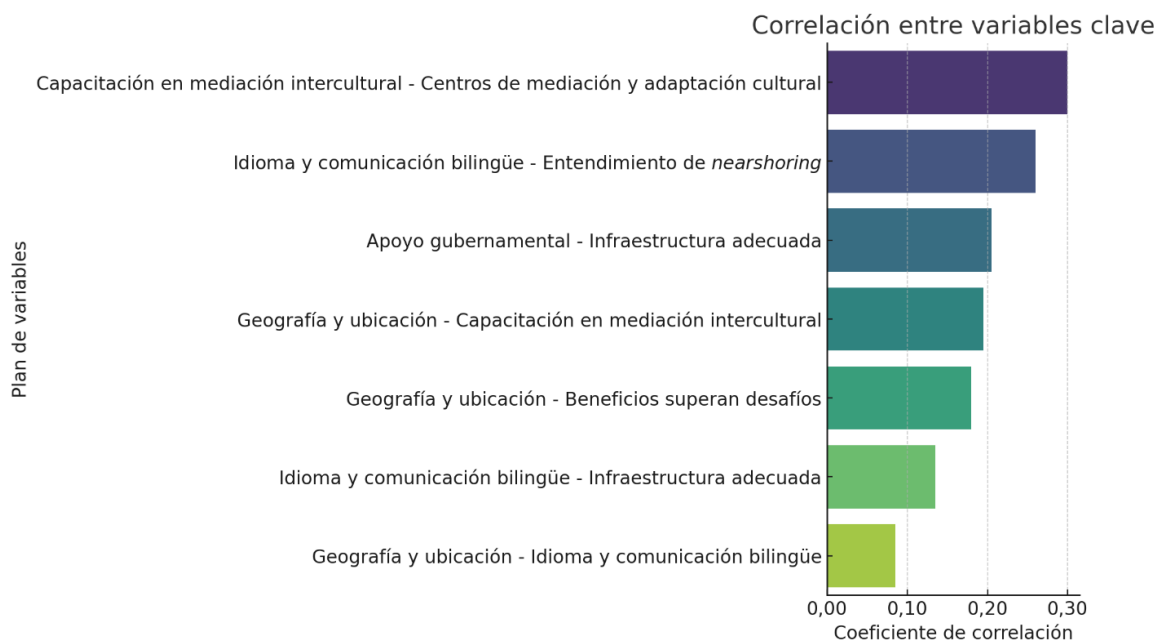
capacidad intercultural y el entendimiento de las dinámicas locales resultaron fundamentales con una media de 4,31 y una desviación estándar del 0,847; esto refleja una aceptación generalizada entre los trabajadores de diferentes culturas. El manejo del idioma destacó como el factor más importante con una media de 4,50 y una desviación estándar del 0,738. Este hallazgo refuerza la necesidad de competencias lingüísticas para el éxito de un entorno de trabajo diverso.



**Figura 2.** Diagrama de dispersión: medias y desviación estándar. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

A pesar de los beneficios percibidos, los desafíos culturales se consideran un obstáculo moderado con una media de 3,29 y una desviación estándar del 1,174. Sin embargo, la percepción de que los beneficios del *nearshoring* superan los desafíos culturales obtuvo una media de 3,81 y una desviación estándar del 0,783; lo anterior, evidencia un optimismo entre los encuestados.

Por otro lado, la correlación de Pearson se utiliza para medir la fuerza y la dirección de la relación lineal entre dos variables cuantitativas. En este sentido las correlaciones entre factores revelaron *insights* en cuanto a la percepción de los encuestados.



**Figura 3.** Correlación de Pearson entre variables. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

De igual manera la capacitación intercultural mostró una alta correlación con la percepción de éxito de los centros de mediación ( $r = 0,599$ ,  $p < 0,01$ ); esto resalta la importancia del desarrollo de competencias que permitan lidiar con conflictos interculturales entre empresas mexicanas y extranjeras. Por otra parte, hay una relación entre el entendimiento del *nearshoring* y la comunicación bilingüe ( $r = 0,485$ ,  $p < 0,01$ ); lo anterior, genera una fuerte conexión en la que la capacitación en idiomas extranjeros es punto de inflexión en la captación de más oportunidades de *nearshoring*.

Se observa también una correlación significativa entre el apoyo gubernamental y la infraestructura adecuada para el funcionamiento del *nearshoring*, pues para que puedan existir estos centros de mediación se necesita el apoyo gubernamental para generar esta infraestructura.

Además se evidencia que la infraestructura, la geografía y la ubicación tienen una relación con la adopción de idiomas y comunicación bilingüe, esto remarca la tendencia de los entrevistados en afirmar sobre la importancia de tener personas capacitadas en diferentes idiomas.

## Conclusiones

El fenómeno del *nearshoring* ha transformado profundamente la economía de Nuevo León, posicionando al Estado como un líder estratégico en la relocalización de operaciones empresariales. Este modelo de negocios ha traído consigo beneficios significativos en términos de inversión, generación de empleo y desarrollo regional. Aunque no está exento de desafíos, particularmente en el manejo de conflictos laborales, culturales y sociales, derivados de la interacción entre diversas culturas y modelos de gestión empresarial. Bajo este contexto, la mediación empresarial se presenta como una herramienta crucial para abordar esas tensiones de manera eficiente y colaborativa.

Uno de los principales aprendizajes derivados del análisis realizado es la importancia de la infraestructura y la capacitación intercultural para el éxito del *nearshoring*. Los datos demuestran que los trabajadores valoran altamente las competencias lingüísticas y el entendimiento cultural como elementos clave para fomentar la cohesión en

entornos multiculturales. Esto subraya la necesidad de implementar programas de desarrollo que no solo potencien las habilidades técnicas, sino también la sensibilidad cultural y la comunicación efectiva entre las partes involucradas.

Por otro lado, los beneficios de la mediación van más allá de la resolución puntual de conflictos. Su capacidad para prevenir la escalada de disputas y promover el entendimiento mutuo entre actores con perspectivas diversas la convierte en una herramienta indispensable para fortalecer la sostenibilidad del *nearshoring*. Asimismo, la mediación reduce la carga del sistema judicial; esto ofrece soluciones más rápidas y menos costosas, lo cual favorece tanto a las empresas como a los trabajadores.

El análisis estadístico confirma que el *nearshoring* en Nuevo León ha generado un impacto significativo tanto en el ámbito económico como en el cultural. Los trabajadores valoran altamente la infraestructura del Estado y reconocen la importancia de la capacitación intercultural y las competencias lingüísticas. Aunque persisten desafíos culturales, la percepción generalizada es que los beneficios superan los obstáculos; lo anterior, posiciona a Nuevo León como un líder en este modelo de negocio. No obstante, persisten retos significativos. La resistencia cultural hacia los MASC, junto con la limitada infraestructura y apoyo gubernamental para su implementación, plantea obstáculos que deben ser abordados con estrategias específicas. Así pues, promover una mayor conciencia pública sobre los beneficios de la mediación y fortalecer las políticas de apoyo a estos mecanismos serán pasos fundamentales para consolidar su adopción.

En suma, la mediación empresarial no solo aborda los desafíos inmediatos del *nearshoring* sino que también actúa como un puente hacia un modelo de negocios más inclusivo y equilibrado. Al invertir en capacitación intercultural, competencias lingüísticas y apoyo estructural, Nuevo León tiene el potencial de consolidarse como un ejemplo global de cómo el desarrollo económico puede ir de la mano con la armonía social y la sostenibilidad. Por tanto, la mediación no es únicamente una herramienta de resolución de conflictos sino un catalizador para un futuro más justo y colaborativo en el ámbito empresarial.

## Referencias

- Cuadra, J. (2017). *Medios alternativos de resolución de conflictos como solución complementaria de administración de justicia*. Recuperado de <https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/transparencia/documentos/becarios/040joseguillermo-cuadra-ramirez.pdf>.
- Díaz, A., González, I. y Lagos, M.S. (2019). *Mecanismos alternativos a la solución de conflictos*. Santiago de Chile: Academia Judicial.
- Diz, F.M. (2022). Mediación y sistema de justicia: a propósito de las reformas legislativas para la eficiencia procesal de la administración de justicia y la incorporación de los denominados «medios adecuados de solución de controversias». *La Ley. Mediación y arbitraje*, 12.
- El Economista. (20 de julio de 2023). *Canacindra pronostica crecimiento económico del 2.8% en 2023 por nearshoring*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Canacindra- pronostica-crecimiento-economico-del-2.8-en-2023-por-nearshoring-20230720-0050.html>.
- García, A. (1975). *Curso de derecho del trabajo*. Barcelona, España: Ariel.
- Gobierno del Estado de Nuevo León. (23 de noviembre de 2023). *Estado comparte aprendizajes en crisis hídrica de 2022 en Convención ANEAS*. Recuperado de <https://www.nl.gob.mx/es/boletines/estado-comparte-aprendizajes-en-crisis-hidrica-de-2022-en-convencion-aneas>.
- Gobierno del Estado de Nuevo León. (14 de marzo de 2024). *Tesla confirma que el auto de nueva generación será hecho en Nuevo León y llegará al mercado en 2025*. Recuperado de <https://www.nl.gob.mx/es/boletines/tesla-confirma-que-el-auto-de-nueva-generacion-sera-hecho-en-nuevo-leon-y-llegara-al>.
- Greenpeace México. (21 de marzo de 2023). *Greenpeace alerta que las industrias de Nuevo León se deben responsabilizar respecto a la escasez de agua, y exige a los gobiernos a actuar con medidas de fondo frente al cambio climático*. Recuperado de <https://www.greenpeace.org/mexico/noticia/51135/greenpeace-alerta-que-las-industrias-de-nuevo-leon-se-deben-responsabilizar-respecto-a-la-escasez-de-agua-y-exige-a-los-gobiernos-a->

actuar-con-medidas-de-fondo-frente-al-cambio-climatico/.

INEGI. (2021). *Estadísticas sobre desarrollo urbano en Nuevo León*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/cpv2020\\_pres\\_res\\_nl.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/cpv2020_pres_res_nl.pdf).

INEGI. (2022). *Estadísticas sobre empleo y producción industrial en Nuevo León*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>.

Martínez-Licerio, K.A., Marroquín-Arreola, J. y Ríos-Bolívar, H. (2019). Precarización laboral y pobreza en México. *Análisis Económico*, 34(86), 113-133.

Nava, W. y Breceda, J.A. (2017). Mecanismos alternativos de resolución de conflictos: un acceso a la justicia consagrado como derecho humano en la Constitución mexicana. *Cuestiones Constitucionales*, 1(37), 203-234.

OIT. (2021). *Panorama laboral 2021. América Latina y el Caribe*. Lima, Perú: OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Pérez, O. (2000). La conciliación y la mediación. *Revista de Derecho Notarial*, 115(1), 459-494.

Secretaría de Economía. (2021). *Inversión extranjera directa en México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-inversion-extranjera-directa?state=published>.

Secretaría de Economía. (2023). *Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México*. Nuevo León, México: Secretaría de Economía.



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672282653005>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

DAVID RODRÍGUEZ CALDERÓN

**EL USO DE LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL COMO  
HERRAMIENTA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN  
PROCESOS DE NEARSHORING Y NEGOCIACIÓN  
INTERCULTURAL EN NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**Business mediation as a conflict resolution tool in  
nearshoring and cross- cultural negotiation processes in  
Nuevo León, Mexico**

**O uso da mediação empresarial como ferramenta de  
resolução de conflitos em processos de nearshoring e  
negociação intercultural em Nuevo León, México**

*Revista Perspectiva Empresarial*

vol. 11, núm. 2, p. 56 - 70, 2024

Institución Universitaria CEIPA,

**ISSN:** 2389-8186

**ISSN-E:** 2389-8194

**DOI:** <https://doi.org/10.16967/23898186.898>