



**MAESTRÍA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

Tesis para obtener el grado de  
Magíster en Antropología Social

**EMISARIOS DE LA CHINA GLOBAL.  
ETNOGRAFÍA DE EJECUTIVOS CHINOS DE LA INDUSTRIA DEL  
PETROLEO EN ARGENTINA**

**Lic. Alejandra Conconi**

**Director: Dr. Máximo Badaró**

**Buenos Aires, abril de 2020**

## INDICE

RESUMEN.....	4
¡Agradecimientos, 感谢词! .....	6
INTRODUCCIÓN.....	9
a- Mi ingreso al campo.....	9
b- Estructura de la tesis .....	14
c- La expansión global política y económica de China en América Latina.....	16
d- Inversiones chinas en Argentina .....	22
e- La empresa china .....	26
f- Migraciones chinas en Argentina .....	28
Aclaraciones.....	30
CAPÍTULO I: El capitalismo “con características chinas” .....	31
a- El “espíritu” del capitalismo chino.....	37
b- Los nuevos managers: de los institutos a las empresas.....	42
c- El bol de arroz de hierro para expatriados .....	46
d- Trabajar para una empresa “china” .....	51
e- El modelo de pares o “ <i>sombras</i> ” .....	53
Conclusiones preliminares.....	56
CAPÍTULO II: Salir al mundo y ser emisario de China.....	59
a- El <i>Zǒu qù chū</i> y sus ejecutivos globales .....	59
b- La vida y el tiempo en la familia-empresa .....	63
c- <i>Renwu</i> y la misión personal .....	67
d- Una individualización hacia adentro.....	74
Conclusiones preliminares.....	77
CAPÍTULO III: ¿Ellos son los nuevos jefes?	
a- Ser varón y mujer en China desde la Reforma y Apertura.....	79
b- “El número uno”: la figura del líder en el mundo de las empresas .....	82
c- Masculinidades en el mundo petrolero en Argentina.....	92
d- Masculinidades disciplinadas.....	102
Conclusiones preliminares.....	105
CAPÍTULO IV: Encuentros que se evitan .....	107

a- La llegada de las inversiones chinas .....	107
b- Pensar los encuentros en el mundo de empresas .....	108
c- Dimensiones del encuentro: imaginación, racionalización y resultados .....	110
d- Racionalizar y responder .....	117
Conclusiones preliminares.....	123
<b>CONCLUSIONES FINALES</b> .....	127
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	134

## RESUMEN

Esta tesis aborda el avance global económico y político del capitalismo chino en Argentina, a través de una etnografía de trayectorias empresariales de ejecutivos chinos en filiales de empresas estatales de la industria petrolera.

La expansión china no comparte las mismas características y contextos del poder histórico de los últimos siglos. Lejos de una misión civilizadora, los transferidos corporativos son emisarios del Estado chino que buscan cumplir una misión otorgada y obtener un aprendizaje global de prácticas y saberes del mundo del *management* internacional.

A diferencia de otros “migrantes altamente calificados”, los ejecutivos chinos de empresas estatales están inmersos en la retórica del “patriotismo profesional”. Circulan por el mundo siguiendo las necesidades del capital y de la geopolítica china, intentando que estas converjan con sus intereses individuales.

En un ámbito donde poder y masculinidad van de la mano, los ejecutivos chinos ponen en escena prácticas de autoridad que no corresponden a los imaginarios de las masculinidades hegemónicas preponderantes en el mundo de las empresas locales.

Los ejecutivos chinos generan encuentros con una elite globalizada local y con sectores subalternos, ambos sin experiencia previa en la relación con China. Estos encuentros son impugnados y negociados bajo percepciones locales que cuestionan este nuevo poder global.

Palabras claves: 1. China, 2. Argentina, 3. empresas, 4. capitalismo, 5. masculinidades, 6. encuentros, 7. petróleo

## **ABSTRACT**

This thesis addresses the economic and political progress of Chinese capitalism in Argentina, through an ethnography of business trajectories of Chinese executives in the oil industry.

The expansion of China does not share the same characteristics and contexts of the historical power of colonialism. Far from a civilization mission, its main actors, corporate transferees, are emissaries of the Chinese State that seek to fulfill a mission that has been granted to them and a global understanding of practices and knowledge of the world of international management.

Unlike other highly skilled migrants on the global scene, Chinese state managers are part of a rhetoric of "Professional Patriotism." They circulate around the world following the needs of Chinese capital and geopolitics, trying to converge them with their individual interests.

In an environment where power and masculinity go together, they enact power practices that do not correspond with the imaginaries of the prevailing hegemonic masculinities in the world of local companies.

These executives of Chinese nationality generate encounters with the Argentinean globalized elite as well as with subaltern sectors, both without previous experience in the relationship with China. These encounters are rejected, contested, negotiated and local perceptions that question this new global power.

**Keywords:** 1. China, 2. Argentina, 3. enterprises, 4. capitalism, 5. masculinities, 6. encounters, 7. oil

## **¡Agradecimientos, 感谢词!**

Quiero dedicar un agradecimiento especial a todas las personas que me acompañaron en el largo recorrido que significó la escritura de esta tesis. Esta investigación consagra muchos años de intereses en reflexionar de manera crítica sobre los cambios sociales de China y su acercamiento a nuestra región. Desde el año 2004 cuando comencé la Licenciatura en Estudios Orientales, China me acercó a múltiples formas de observar la realidad, en un camino que cambiaría profundamente mis percepciones sobre el ser humano y las haría menos autorreferenciales y más interesantes.

Esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo, las reflexiones y experiencias compartidas en Asia con mi compañero Juan Manuel, presente desde el primer momento en este recorrido. Agradezco profundamente a mi familia, a mis papás por enseñarme desde muy chica a ver más allá de mi ciudad natal y acompañarme en esos recorridos, y a mi hermana Adriana y Raphael Martins por ayudarme a incorporar una visión de la economía y las organizaciones.

Máximo Badaró, mi director de tesis, se interesó por mi recorrido e inquietudes y me ayudó a lo largo de estos años a enfocarlos en modos críticos de investigación. Sus aportes y seguimiento fueron esenciales para culminar esta tesis y hacer de esta investigación una experiencia de gran aprendizaje.

En el Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES) y en la Universidad Nacional San Martín (UNSAM) donde cursé la Maestría y parte del Doctorado en Antropología Social encontré una comunidad de excelencia y generosidad en la formación en ciencias sociales, estoy a todos ellos profundamente agradecida. Especialmente a Santiago Álvarez por su tiempo como tutor y disponibilidad permanente, a Sergio Visacovsky, Fernando Balbi, Adrián Koberwein y Patricia Vargas por su vocación de enseñanza y generosidad en ayudarnos a pensar en conjunto posibilidades para la investigación. A Rosana Guber que desde su rol de profesora y directora de la Maestría nos inspiró en el camino de la antropología y nos presentó las

mejores prácticas de metodología y de pensamiento crítico en el trabajo de campo.

Fui feliz de recorrer este camino con un grupo de compañeros que me aportaron con sus lecturas, investigaciones y enriquecimiento por fuera del ámbito académico especialmente a María Eugenia Funes y a Santiago Batezzati por su dedicada lectura y sugerencias de ediciones, Hernando Flórez, Ana Larcher, María del Carmen Vargas y Andrés Scharager.

Los caminos del estudio de China y Asia en Argentina son solitarios, por eso quiero agradecer a Luciana Denardi, Florencia Incaugarat y Florencia Sartori por los espacios compartidos e interés en la investigación etnográfica de China y sugerencias para esta tesis, a Guillermo Santa Cruz por aportar una mirada relacionada a las inversiones de China en la región y la Dra. Gladys Nieto por estar siempre atenta a preguntas o requerimientos bibliográficos para esta investigación.

Agradezco a distintos espacios con los que compartí instancias de estudio y reflexión: en primer lugar el Centro de Estudios de Asia Pacífico coordinado por Cecilia Onaha, el grupo de estudios de Maristella Svampa que junto a Ariel Slipak y Luciano Bolinaga se interesaron por el proyecto y realizaron valiosos aportes, el centro de estudios de los Mundos Eslavo y Chinos (CEMECH) de la UNSAM donde realizamos encuentros con Claudio Ingerflom, Enrique Larreta y especialmente a Pablo Blitstein, quien me ayudó a pensar muchos aspectos de mi investigación de campo inclusive a la distancia. También al valioso espacio compartido con Carlos Moneta en la Maestría de Economía y Negocios con Asia Pacífico en la UNTREF, a Ignacio Villagrán y Verónica Flores del Instituto Chino de la UBA y a mis amigas Ashe Fang, Silvia Abollo y Luján Stacevicius que leyeron y acompañaron también la redacción de esta tesis.

A mis queridos amigos de la gélida Harbin donde vivimos un año entre 2009 y 2010 y de Beijing donde cursé estudios a posteriori, quienes hasta hoy me han acompañado en reflexiones sobre la otredad a través de Skype y encuentros en persona: Katia Guseva, Clemens Schweizer, Mariana Maneiro, Alexis Figueroa Figueroa, Sara Chung, Verena Veludo, Allie Jaynes y Susana Wei.

Finalmente realizar mi trabajo de campo en empresas en Argentina no hubiera sido posible sin la confianza e interés en mis investigaciones de directores y personas que abrieron empresas, almuerzos y todo tipo de espacios que habilitaron a la observación participante, entrevistas en profundidad y distintas instancias de reflexión para mi investigación. Gracias a Verónica Cuello, Christian Ives Ou-Smolinski, Celina Gioja, Melina Gioia Vicario, Bautista Vermal, Guillermo Tolosa, Marilina Carlini, Norberto Martínez, Pablo Yu, Karina Gao, Sergio Dario Araujo, Máximo Gómez Berard, Leonardo Sliwinsky, Ruixue Zhang, Julián Zhong y muchos directivos y empleados de origen chino que elegí no mencionar, pero les estaré siempre agradecida.

## INTRODUCCIÓN

### **a- Mi ingreso al campo**

Mis primeros contactos con el campo de las empresas chinas son previos a mis estudios en antropología. Entre los años 2004 y 2008 realicé una Licenciatura en Estudios Orientales<sup>1</sup>. Allí formé parte de actividades organizadas por profesores y amigos de origen chino que me llevaron a participar intensamente en actividades sociales con grupos y asociaciones de migrantes chinos en Buenos Aires. El rol de estos amigos como puentes e intermediarios en fiestas, karaokes y almuerzos en asociaciones de migrantes chinos fueron vitales cuando años después comencé a realizar la investigación para esta tesis.

Al terminar mis estudios de grado, me postulé a una beca del gobierno chino y fui enviada entre el 2009 y 2010 a Harbin, ciudad en el noroeste de China. Además de estudiar chino mandarín durante un año, tuve la oportunidad de recorrer muchas regiones del país y realizar trabajo de campo exploratorio.

Este y seis viajes académicos posteriores a China entre el 2011 y 2013 me dieron experiencia y exposición a situaciones que fueron útiles para esta investigación: conocer personas, lugares históricos, expresiones idiomáticas, formas de relacionamiento y preferencias culturales.

Al regresar a Argentina en el año 2010, comencé a trabajar para las primeras grandes empresas chinas que llegaban al país. Llegué a estas empresas a través de referencias y contactos de personas relacionadas con los estudios de China y, posteriormente, de argentinos del mundo de las empresas. En el contexto corporativo la interculturalidad es un desafío para la conducción empresaria y así me llamaban como “interculturalista” para sensibilizar sobre la diversidad que, en mi campo laboral, chinos y argentinos señalaban como generadora de fricciones. Esto se realiza a través de capacitaciones y otras actividades experienciales, que buscan generar empatía y conciencia intercultural con el fin de un mejor trabajo en equipo.

---

<sup>1</sup> Universidad del Salvador ubicada en Buenos Aires, Argentina.

En estos diez años como interculturalista, fui testigo de encuentros y tensiones, acompañé a ejecutivos chinos que por primera vez salían del país y observé una serie de patrones y fenómenos expresados en términos de fricciones culturales. A través de la compra de empresas locales, observé cambios en organigramas que reflejaban la escisión en los altos mandos de un mismo puesto en dos personas, una de nacionalidad argentina y otra china. Mi participación a la larga generó una red de confianza en un campo de investigación que exige una gran cuota de paciencia e inversión de tiempo (Steinmüller, 2013; Conconi y Denardi, 2018). El rol de intérprete cultural, fue clave en el acceso a este campo, ya que mis interlocutores argentinos y chinos, expresan anécdotas y frustraciones en la búsqueda de explicaciones, que fueron importantes para conocer este mundo en profundidad.

Trabajar y hacer investigación en un mismo espacio supone dilemas éticos que me llevaron a buscar otros horizontes laborales y así llegué a una consultora de antropología especializada en la industria del petróleo y gas. Entre enero de 2015 y julio de 2016 realicé trabajo en yacimientos, refinerías, plantas de gas y oficinas en Argentina, Bolivia y Perú, enriqueciendo mi comprensión sobre la industria. No interrumpí la relación con mis entrevistados, pero la carga laboral implicó una pausa en la continuidad de la tesis.

En el plano ético, al terminar esta investigación, la presenté a la mayoría de mis interlocutores claves para consultarles sus opiniones. Fue interesante observar como mis propios entrevistados realizaban maestrías de Recursos Humanos o temáticas afines al *management* y también realizaban entrevistas y recolección de datos en la empresa. La visión nativa que me compartieron es que no se rompen los códigos éticos de la empresa si no se publica información confidencial y si uno desarrolla el análisis en base a la experiencia y el recorrido personal.

A partir del 2016, comencé con entrevistas en profundidad explicitando a mis entrevistados el objetivo de realizar una tesis en antropología social. Interlocutores claves con los que había desarrollado una

amistad —argentinos, chinos y otros latinos<sup>2</sup>—me abrieron las puertas para volver a ingresar a las principales empresas chinas en el país. Entré a oficinas y salas de reunión con fines explícitos de entrevistar en profundidad y otras veces me constituí como “recurso útil” (Osburg, 2013; Denardi y Conconi, 2018) para mis interlocutores. Me presentaban a sus jefes con distintos cargos y representaciones útiles para mostrar estatus y conexiones, como por ejemplo bajo el título de “*funcionaria de cultura del gobierno de la ciudad*”.

Este quiebre fue difícil de realizar. Cuando me encontraba con un interlocutor clave de la empresa ¿usaba esa oportunidad para ofrecer servicios de consultoría o ponía el foco en la entrevista? ¿Qué información debía resguardar y qué podía escribir en mi tesis? Opté por el camino de la investigación mientras desarrollaba en lo laboral otras tareas desde la antropología aplicada.

Entre agosto de 2016 y febrero de 2017 realicé trabajo de campo en cuatro empresas estatales chinas del sector petrolero sin contar con becas ni ayuda económica. Si bien la mayoría de los registros en esta tesis suceden en ese período, algunos son anteriores.

Durante este período, seguí en profundidad las trayectorias de empleados<sup>3</sup> de empresas situadas en el microcentro o en el Barrio de Puerto Madero de la Ciudad de Buenos Aires. La etnografía incluyó entrevistas en profundidad a más de 30 empleados de origen chino: presidentes, gerentes y analistas, en su mayoría expatriados, pero también algunos migrantes chinos en Argentina. También se incluyen más de 60 entrevistas a empleados argentinos y latinoamericanos de distintas jerarquías corporativas. En estos encuentros, mis interlocutores de nacionalidad argentina no tuvieron problema en ser grabados, mientras que, con los entrevistados de nacionalidad china, prefirieron evitarlo. Así, tuve que hacer

---

<sup>2</sup> Minoritarios pero provenientes de países como Uruguay y Colombia.

<sup>3</sup> Mis interlocutores de origen argentino se referían a ellos mismos mayoritariamente como “colaboradores” y a sus compañeros de origen chino como “chinos” o “expatriados”, que proviene del inglés “*expats*” y es un término utilizado para referirse a los empleados que son enviados por trabajo a otros países. La teoría migratoria y de sociología del management los denomina migrantes altamente calificados o transferidos corporativos. Utilizaré de manera indistinta los términos colaborador, trabajador, empleado o ejecutivo.

un esfuerzo mayor al tomar notas y luego reconstruir las escenas. Para esto advertí que era útil pedir que me escribieran dichos y frases en chino que citaban, para después poder buscarlas con mayor facilidad.

La posibilidad de encarar conversaciones informales en la propia lengua de mis entrevistados chinos y de haber vivido en varias oportunidades en China, me ayudó a generar empatía y cercanía con mis interlocutores. Esto quedó muy claro cuando al terminar capacitaciones a expatriados, me invitaran en más de una oportunidad a almorzar al comedor exclusivo para empleados chinos donde yo era la única persona no china. Sin embargo, mi nivel de chino mandarín es sólo intermedio y en varias situaciones tuve inseguridad de no interpretar o comprender conversaciones en su totalidad. Para esto, me es muy valioso la amistad con informantes claves de nacionalidad china o argentinos que por vivir durante muchos años en China tienen un excelente dominio del idioma.

El interés que guió mi investigación, fue comprender qué características tiene el avance global político y económico chino en Argentina. Partiendo de ese marco, mis preguntas de investigación son: ¿qué sentido tiene el trabajo fuera de China para los expatriados de filiales de empresas estatales chinas? Y ¿cómo es interpretado este avance por los cuadros gerenciales locales?

Me acerqué a mis interlocutores con cuestionarios e interrogantes sobre el trabajo y las relaciones laborales, pero procuré que las preguntas surgieran desde el propio campo de investigación, ya que buscaba acercarme a los fenómenos en los términos en que son percibidos y experimentados por mis interlocutores (Guber, 2004). Con el devenir en el campo me hice preguntas de investigación y me acerqué a cuatro marcos teóricos. Por la necesidad de inscribir reflexiones sobre ejecutivos de empresas, me pregunté por el tipo de capitalismo y por el sostén normativo e ideológico del comportamiento de mis interlocutores de origen chino. Para analizar la circulación constante de los expatriados chinos entre China y Argentina, tomé el marco teórico de las migraciones internacionales, especialmente las categorías de migración circular y de los migrantes altamente calificados. En tercer lugar, observé cómo en esta industria la

masculinidad y el poder van de la mano. Muchas descalificaciones de empleados argentinos hacia los colegas y jefes chinos ponían el énfasis en el habitus y las corporalidades. Esto me orientó hacia el campo de estudio de las masculinidades. Finalmente, para reflexionar sobre el encuentro que se produce entre colaboradores de empresas de distinta nacionalidad, tomé la literatura de etnografías de encuentros y la pregunta por las construcciones de la diversidad cultural que se producen en los encuentros entre empleados de origen chino y argentino y el resultado en las relaciones.

Por razones laborales, viajé entre el 2012 y 2017 ocho veces a distintas localidades petroleras de la Patagonia argentina. En todas ellas tuve tiempo libre para fines de investigación. Tanto en Buenos Aires como Comodoro Rivadavia, Mendoza y Neuquén, transité por espacios en empresas (recepciones, salas de reunión, pasillos, oficinas particulares), espacios sociales (comedores, SUM, viviendas personales de alguno de mis interlocutores), espacios externos como plantas industriales, yacimientos, aeropuertos, restaurantes y espacios gubernamentales (sedes y agencias del gobierno provincial).

La vida de mis interlocutores en redes sociales también fue un espacio importante de sociabilidad y de acceso al campo, como ser Facebook, LinkedIn, WhatsApp, Wechat y páginas web de las empresas. A través de las redes pude tener continuidad en la relación más allá del vínculo profesional, observar fotos de sus viajes y concertar reuniones o entrevistas.

El acceso a interlocutores y entrevistados de origen chino fue difícil en primer lugar por mis propias barreras y temores de romper con relaciones profesionales y sociales al explicitar el interés de mi tesis. Fue importante en ese momento, presentarme como profesora y especialista en China. Me llevó un tiempo darme cuenta que presentarme como 老师 (Lǎoshī), que en chino significa maestro, neutralizaba el hecho de ser mujer. Mis interlocutores chinos, otorgan un lugar de estatus privilegiado a los maestros y eso genera un aura de respeto en las empresas que compensa fuertes sesgos de género sobre el lugar más tradicional que debe ocupar la mujer en la sociedad.

Para concluir, las particularidades del grupo de estudio seleccionado supusieron algunas dificultades que mencionaré a continuación<sup>4</sup>. Existen diferencias epistemológicas producto de distintas concepciones que tienen las ciencias sociales en China y Occidente y hacen la búsqueda de información en fuentes chinas una tarea más dificultosa (Denardi y Conconi, 2018). En la República Popular China, por influencia soviética, las ciencias en general han sido jerarquizadas de forma estatal. La etnología o estudio de las minorías étnicas, es una disciplina de primer nivel. Mientras que la antropología es una disciplina de tercer nivel subsidiaria de la sociología, a su vez subsidiaria del derecho. Esto marcó a partir de la década de 1980, dos tradiciones preponderantes para la antropología en el norte y sur del país. Existe una vertiente más política con sede en Beijing interesada en el estudio de etnias minoritarias y otra tradición en universidades ubicadas en ciudades del sur del país, como Shanghái, donde desarrollar su carrera egresados de posgrados de antropología de universidades de Estados Unidos e Inglaterra. Esto tiene como resultado, que categorías y áreas de estudio que en Occidente se clasifican dentro de la antropología, en Beijing se ubiquen dentro de la sociología o no hayan sido hasta la fecha explorados por sus científicos sociales. Me llevó un tiempo y explicaciones de contexto por parte de antropólogos de origen chino formados en Occidente comprender estas diferencias y buscar información de manera correcta.

## **b- Estructura de la tesis**

En el capítulo I, analizo las características del capitalismo en la República Popular China. Esta sección servirá como marco conceptual para los siguientes capítulos.

En las últimas dos décadas, economistas y periodistas en Occidente se han preguntado con perplejidad cómo categorizar el crecimiento vertiginoso de China producto de transformaciones económicas, ya que este fenómeno se origina en contra del precepto clásico de contar con un sistema

---

<sup>4</sup> Para más información metodológica y epistemológica en los estudios de campo con personas de origen chino, buscar Denardi y Conconi (2019).

político democrático. Así, las tipologías o variedades del capitalismo difícilmente albergan las complejidades y matices de los capitalismo que se están desarrollando en China.

A través del análisis de las representaciones y las prácticas de los profesionales que trabajan en empresas estatales chinas radicadas en la Argentina, esta tesis muestra la heterogeneidad de identidades culturales y relaciones de poder que modelan el capitalismo global actual. Analizaré la relación entre el trabajo y el salario, el propósito de la ganancia, la propiedad privada, el poder y la pertenencia a redes, mostraré el rol predominante que actualmente tiene el Estado chino y el Partido Comunista Chino en el desarrollo del “capitalismo de Estado” chino (Lin y Milhaupt, 2013).

Abordo también el surgimiento de los nuevos managers de empresas estatales chinas y su doble rol en el mundo de ultramar como emisarios del Estado-Partido y empleados de las empresas chinas. Finalmente, mostraré cómo características del “capitalismo de Estado chino” generan conflictos en empresas locales por las diferencias en las configuraciones empresariales y contextos locales.

En el capítulo II, me enfoco en los migrantes altamente calificados provenientes de China. Estos migrantes de empresas del Estado chino, a diferencia de otros expatriados y profesionales que circulan detrás de la lógica del capital, están bajo el paraguas del Estado chino. Con un fuerte trasfondo nacionalista del “patriotismo profesional” (Hoffman, 2008), estos expatriados chinos están físicamente en Argentina, pero trabajan para China. El tiempo de permanencia fuera de China está relacionado a una misión asignada en la que buscan converger las necesidades de la empresa con sus ansiedades y presiones de progreso en el marco de un país con transformaciones sociales vertiginosas.

En el capítulo III, muestro cómo los ejecutivos chinos presentan un habitus y prácticas de poder que no corresponden a los imaginarios de las masculinidades hegemónicas preponderantes en la industria de petróleo local y las consecuencias que esto tiene en las relaciones laborales. En un ámbito donde poder y masculinidad van de la mano, los expatriados de empresas chinas ponen en escena diferentes concepciones y prácticas del

poder que no se corresponden con los modelos de masculinidades hegemónicas que prevalecen entre los empleados argentinos.

En el capítulo IV, analizaré los encuentros (Faier y Rofel, 2014) entre transferidos corporativos chinos y una elite profesional globalizada local pero también con sectores sociales subordinadas del mundo petrolero. Una característica de este encuentro es la opacidad y ambigüedad que tiñe las relaciones laborales. En esta etnografía, chinos y argentinos comparten una misma “zona de contacto” (Pratt, 1992), pero la mayoría de los profesionales argentinos que conocí sostienen que no llegan a comprender totalmente qué hacen y qué rol tienen en las empresas sus pares chinos.

Finalmente, en las conclusiones repaso los hallazgos que encontré en la investigación y reflexiono sobre la expansión global política y económica de China en la región. También sobre los encuentros entre chinos y argentinos y sus resultados en las relaciones entre ambos.

### **c- La expansión global política y económica de China en América Latina**

En febrero de 2017, me dirigía a una entrevista para la tesis con un directivo chino de la filial argentina de la National Star Oil Corporation (NSOC), empresa estatal china de la industria del petróleo situada en la Ciudad de Buenos Aires. Entro a Puerto Madero<sup>5</sup> desde calle Córdoba y me cruzo con la imponente torre del ICBC y en la misma cuadra con una enorme publicidad de celulares Huawei con el rostro de Lionel Messi. La llegada de inversiones chinas en el país a través de la compra parcial o total de empresas y el crecimiento de sus compañías a nivel mundial es un hecho. Las cifras de Fortune Global<sup>6</sup> son elocuentes en relación a China<sup>7</sup> y a las transformaciones que se están dando en el capitalismo mundial. China es además el país que más creció en los últimos años, superando recientemente a Estados Unidos como país con más empresas incluidas en este listado.

---

<sup>5</sup> Puerto Madero es un barrio reciclado y remodelado en la década de 1990. Sirvió a finales del siglo XIX como lugar de entrada de inmigrantes y es hoy uno de los barrios más lujosos y exclusivos de la Ciudad de Buenos Aires en Argentina.

<sup>6</sup> <http://fortune.com/global500/list/> [Consulta: 03/08/2019].

<sup>7</sup> Por China me referiré siempre a la República Popular de China.

Ma Xudin<sup>8</sup> es uno de los primeros expatriados chinos que la empresa envió a la Argentina luego de la adquisición hace casi una década. En ese momento, los empleados argentinos de la empresa se cuestionaban el “ponerse la camiseta”<sup>9</sup> de empresas chinas, no conocían marcas chinas ni había experiencia en el *management* local de trato con empresarios chinos. La cita para la entrevista es en un feriado de carnaval y eso se ve en los transportes públicos y las zonas aledañas a la oficina que están desiertas. Ma, como todos los directores tiene una oficina propia y promedia los cincuenta y cinco años de edad, aunque aparenta menos. Me viene a buscar al ascensor, parece alegre de verme. Mientras recorremos los boxes con sillas vacías, le pregunto:

— *¿Venís a trabajar, aunque es feriado?*

— *En China no lo es, así que seguimos trabajando.*

— *Recién pensaba cómo cambió China en estos años, ya no hace falta explicar qué es NSOC o que es Huawei.*

— *Nosotros mismos (los chinos) no podemos creerlo. Todo cambia muy rápido y seguimos aprendiendo cómo hacer las cosas*<sup>10</sup>.

Para situarnos en las transformaciones políticas y económicas que enmarcan estas escenas del trabajo de campo haré una breve descripción de la historia y relaciones internacionales de la República Popular China. Entre 1949 a 1972, China se mantuvo alejada de la posibilidad de ejercer influencia y agencia a escala internacional. Este país tenía complejas relaciones con otros países, especialmente de países en vías de desarrollo, pero estas no eran diplomáticas. A partir de 1972, tras la reapertura de las relaciones exteriores con la gran mayoría de países del mundo, China inició una era de relaciones bilaterales con decenas de países, incluidos la Argentina. La historia de China, desde hace miles de años estuvo

---

<sup>8</sup> Los nombres de los entrevistados e interlocutores en campo han sido modificados a fin de preservar su privacidad.

<sup>9</sup> Las palabras entre comillas corresponden a citas textuales o categorías analíticas. Las palabras entre comillas y en cursivas aluden a las vertidas por los interlocutores o entrevistados con quienes realicé mi trabajo etnográfico. Finalmente, solo en cursivas se encontrarán las palabras que pertenecen a idiomas extranjeros.

<sup>10</sup> Traducción del inglés de la autora.

influenciada por el aislamiento geográfico y cultural (Fairbank, 1992) y la autarquía en recursos naturales. La necesidad mayor de recursos energéticos y agrícolas, que explica el interés de China por nuestra región, es un fenómeno reciente. A lo largo de su historia milenaria, China ha tenido largos períodos de aislamiento del resto del mundo que dejaron profundas marcas en la sociedad, en particular en las percepciones locales sobre lo extranjero.

En el período entre 1972 y 1989 se observa en el plano de las relaciones internacionales un orden de poder bipolar entre Estados Unidos y la Unión Soviética que finaliza con la disolución de esta última. Posteriormente, se registra un marco de oligopolio de poder con primacía hegemónica de Estados Unidos entre el 1991 y 2003 (Oviedo, 2014). Durante este tiempo marcado por la capacidad de Estados Unidos de imponer una agenda internacional, se redacta en 1989 el Consenso de Washington. El Consenso fue un paquete de reformas que tenía el objetivo de traer soluciones a la crisis económica que atravesaban muchos países en desarrollo y contribuía a fortalecer el paradigma neoliberal y reducir el rol del Estado en la economía.

Mientras tanto en China se producía en 1978, la Reforma y Apertura que daba comienzo a importantes modificaciones en los planos político y económico. Paulatinamente se flexibilizaría la ideología y se realizarían modificaciones tendientes al fortalecimiento de la economía, como la promoción de apertura de empresas privadas y de la inversión extranjera. Una frase que condensa este período fue dicha en 1980 por el político Chen Yun: “摸着石头过河” (“Sentir las piedras mientras se cruza el río”). Funcionarios políticos, empresarios y transferidos corporativos comenzaban a participar de distintos escenarios globales a medida que aprendían cómo hacerlo en el proceso.

Serán importantes para el marco de esta investigación, la tercera sesión plenaria en 1993 del Partido Comunista Chino<sup>11</sup> —que establece la reforma de las empresas estatales, al instaurar “derechos de propiedad,

---

<sup>11</sup> En adelante PCCh.

roles y responsabilidades definidas, separación de las empresas del Estado y gerenciamiento científico” (Wu, 2005)— y en el año 2001 el ingreso de China a la OMC<sup>12</sup>. Esta participación implicó presiones para revalorizar el RMB<sup>13</sup> sobre sus divisas, lo que generó que bancos estatales como el Banco de China o el ICBC otorguen préstamos con un interés muy bajo a las empresas estatales para desarrollar el “capitalismo de Estado chino” (Lin y Milhaupt, 2013). Con la entrada a la OMC, China ingreso a las cadenas globales de producción.

A partir del año 2003, en el plano internacional, la guerra de Irak impone a Estados Unidos enfrentar disconformidades con varios países integrantes de este oligopolio de poder y termina una etapa de primacía estadounidense (Oviedo, 2014). En este nuevo contexto internacional y en su relación con América Latina, el gobierno chino observó el vacío de poder que Estados Unidos dejaba a nivel político e ideológico en la región (Slipak, 2014; Oviedo, 2014; Bolinaga, 2019) y se fue acercando con intereses y estrategias diversas. En el plano cultural se registra el arribo de los Institutos Confucio en la región y de otros acuerdos con universidades que tendrán incidencia en las agendas académicas.

En su vinculación política con Latinoamérica, el gobierno chino publicó en el año 2006 su primer Libro Blanco<sup>14</sup> para América Latina y el Caribe. Promovido desde el PCCh, este documento busca informar sobre aspectos importantes de la política, revela la importancia de la región en materia de recursos naturales y energéticos y alienta las inversiones en infraestructura para la obtención de estos recursos. En el siguiente Libro Blanco de 2016, China enmarca a la región en un plan de cooperación (2015-2019) buscando en materia energética el establecimiento de mecanismos para el suministro a largo plazo de productos de energía y alimenticios. América Latina, rica en recursos, pero con escasez de capital es complementaria con las demandas crecientes de bienes primarios por parte de China y su proceso de capitalización. China es además el quinto productor de petróleo (datos 2013

---

<sup>12</sup> Organización Mundial del Comercio.

<sup>13</sup> *Renminbi*, moneda oficial de China.

<sup>14</sup> Documentos que publican los gobiernos o los organismos internacionales para informar sobre temas relevantes de agenda política interna o externa.

-2015)<sup>15</sup>, pero el segundo consumidor (2012) a nivel mundial (López y Ramos, 2014: 23).

En relación a las inversiones, China abandona una etapa de relaciones económicas basadas en el comercio y comienza una nueva etapa de inversión extranjera directa (IED) (López, Ramos, 2014: 13), lo que marca la globalización de sus inversiones. Entre el 2005 y 2010, se invirtieron 30 mil millones de dólares (Báez Pichuco, 2014: 17) en América Latina en los sectores de energía y minería y fueron Brasil, Argentina y Venezuela<sup>16</sup> los principales destinos de inversión. En estos años se consagraron también los Tratados de Libre Comercio con Chile (2003), Perú (2008) y Costa Rica (2011).

Para Svampa (2013), en los primeros años del siglo XXI la región ingresó en un “Consenso de los Commodities”. Este nuevo orden económico, político e ideológico (Svampa y Slipak, 2015) está orientado por las mayores necesidades de los países industrializados en obtener recursos naturales y energéticos y genera crecimiento económico con nuevas asimetrías y conflictos sociales, además de nuevas formas de dependencia. La volatilidad del precio de los commodities tiene un fuerte impacto en los enclaves extractivos. En los años en los que se sitúa esta investigación (2011-2017), el precio del barril fluctuó entre su record histórico máximo<sup>17</sup> y el valor más bajo del siglo XXI, lo que generó un fuerte impacto en la industria.

Durante el siglo XXI, China desplazó paulatinamente a otros socios comerciales de la región como Estados Unidos, la Unión Europea o Japón. Así se convirtió en el año 2013 (Slipak, 2014) en el primer origen de las importaciones de Brasil, Paraguay y Uruguay y segundo de Argentina, Chile,

---

<sup>15</sup> Fuente Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos.

<sup>16</sup> Para Santa Cruz (2018) existe una gran dificultad en realizar un relevamiento exhaustivo y homogéneo de las inversiones chinas, lo cual dificulta la comparación con otros países. Las cifras aquí mencionadas incluyen los contratos de construcción y material rodante, siendo algunos financiamientos y no inversión. Las cifras estimadas no contemplan tampoco proyectos que se cancelaron como la inversión de Shaanxi Chemicals en Tierra del Fuego.

<sup>17</sup> El valor del barril llegó a un record histórico en los años 2001 (107,46 dólares) y 2012 (109,45 dólares) y llegó en el 2016 a uno de sus valores históricos más bajos (26,5 dólares)

Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/635114/precio-medio-del-crudo-fijado-por-la-opec/>

Colombia, Ecuador y otros países latinoamericanos. A pesar de esta tendencia de intereses políticos y económicos, el foco de las inversiones chinas sigue siendo más fuerte en el África subsahariana donde entre 2005 y 2018 se invirtieron 281,8 mil millones de dólares frente a 158,6 mil millones de dólares en Sudamérica<sup>18</sup>.

China ocupa hoy un lugar central en el capitalismo mundial y un poder expansivo en América Latina. Sin embargo, las estructuras internas de organización de sus empresas, las trayectorias de sus colaboradores, sus prácticas y discursos prácticamente no han sido analizadas. Machado Pinheiro (2009) realizó estudios pioneros en la región sobre las redes de mercancías chinas que llegan a Brasil de China, a través de Paraguay y relevó las distintas percepciones y prácticas estatales sobre la economía informal. El Estado brasileño combatía un tipo de economía por considerarla “informal”, y en China, las mismas prácticas –ferias callejeras, venta de productos falsificados, entre otros- recibían un control gubernamental poco meticuloso por entender que estas actividades fomentaban el desarrollo económico del país.

Desde las relaciones internacionales y ciencias políticas, algunos autores (Svampa y Slipak, 2015; Bolinaga, 2019) hablan del surgimiento de un Consenso de Beijing como categoría teórica para dar cuenta de una relación asimétrica y dependiente entre ambos países. Oviedo (2019) agrega que la presencia económica en su carácter expansivo está debilitando la interdependencia chino-latinoamericana y generando nuevas dependencias.

China representa así para algunos autores una nueva forma de imperialismo y para otros autores (Moneta y Cesarín 2005 y 2012; Jiang 2009; Escudé 2014; Malena 2015), la posibilidad para la región de tener un socio comercial de importancia ante el alejamiento de Estados Unidos. Bolinaga menciona (2019) que con excepción de las reuniones recientes del CELAC<sup>19</sup>, las relaciones entre China y países latinoamericanos se dan por

---

<sup>18</sup> Cifra de <http://www.aei.org/china-global-investment-tracker/>

<sup>19</sup> La Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños es un mecanismo intergubernamental de diálogo y concertación política que incluye a 33 países de esta región comprendiendo alrededor de 600 millones de habitantes <http://www.sela.org/celac/quienes-somos/que-es-la-celac/>.

fuera del marco de acuerdos regionales como el Mercosur, lo que intensifica la asimetría y capacidad de negociación por parte de los países latinoamericanos con China.

Algunos estudios abordan también la relación entre Argentina y China desde la economía y el comercio internacional (Simonit 2011; López y Ramos 2014; Báez Pichuco, 2014; Girado, 2015; Santa Cruz, 2018 y otros), a través de análisis de los acuerdos económicos, de las balanzas comerciales y los tipos de inversiones entre ambos países. Las investigaciones sobre el mundo de empresas de capitales chinos en Argentina, suelen citar las dificultades para acceder a información y a entrevistas con colaboradores de origen chino. Espero con esta investigación, contribuir con información empírica para analizar y reflexionar sobre el avance político y económico chino en Argentina.

#### **d- Inversiones chinas en Argentina**

Desde la reanudación de las relaciones diplomáticas entre Argentina y China en 1972<sup>20</sup>, el año 2004 será clave en la relación bilateral. Durante la gira del ex presidente Hu Jintao que incluyó las visitas oficiales a Brasil, Chile, Cuba y Argentina, nuestro país le otorgó reconocimiento como “economía de mercado”.

Entre los años 2003 y 2016, Argentina recibió un estimado de 5 mil millones de dólares en inversiones chinas (Avendado, 2017 citado en Santa Cruz, 2018), un monto importante pero secundario en relación al número invertido en este mismo período en Brasil o Perú. Las inversiones en Argentina que inicialmente estuvieron orientadas al sector extractivo se ampliaron al transporte, finanzas, tecnologías de la información, energías alternativas y otras industrias (Santa Cruz, 2018).

Entre las inversiones más importantes en la industria del petróleo y gas están la adquisición en el año 2010 de China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) del 50% de participación en Bidas Energy Holdings Ltd, dueña del 50% de Panamerican Energy (PAEG) a través de una

---

<sup>20</sup> Sitio web de la Embajada de la República Popular China en Argentina <http://ar.chineseembassy.org/esp/zagx/t171826.htm>

estrategia de alianza como mecanismo de expansión global (Sliwinsky, 2019). En el año 2011 Sinopec compró la filial argentina de Occidental por un monto estimado de 2.450 millones de dólares convirtiéndose en el cuarto productor de petróleo y gas de la Argentina. Sinopec es el segundo productor en la provincia de Santa Cruz con un 20% de petróleo y un 8% de la cuota de mercado del gas (Sliwinsky, 2019). Posteriormente, llegarán dos inversiones de menor porte, Sinopec International Petroleum Service (SIPSC), filial de Sinopec dedicada a los servicios de la empresa a nivel mundial (Sliwinsky, 2019) con operaciones en Santa Cruz y Neuquén, y PetroAP, una empresa estatal china que tuvo una corta experiencia y dejó sus operaciones en el año 2017.

China no tiene un interés prioritario por América Latina. Su relación bilateral con los diversos países de la región está relacionada a los diversos niveles de asimetría y la importancia relativa de cada país a nivel político y económico. Oviedo (2014) diferencia una relación centro-centro con Brasil, dada por el tamaño de escala e importancia como economía emergente y su rol político a nivel mundial y una relación centro-semi periferia con México, debido a su economía y relaciones bilaterales con China, y, por último, una relación de centro-periferia con Argentina, con quien tiene un vínculo marcado por asimetrías de escala y de poder.

En noviembre de 2018 se realizó en Argentina la Cumbre del G20. Se firmó en este marco la renovación del Plan de Acción (2019-2023) ya en curso desde el año 2014, lo que marca una política de Estado entre ambos países. Este plan abarca las áreas políticas, económicas, comerciales, culturales, educativas, tecnológicas y de defensa. Sobresale la ampliación del *swap* con un fondo de mil millones de dólares para financiar obras de infraestructura.

La llegada de las inversiones chinas en Argentina tiene características y matices distintos a las oleadas previas de inversiones inglesas, italianas o americanas en la historia del país. Su recepción en los ámbitos políticos pasa de las visiones proféticas de salvación<sup>21</sup> al desinterés y en quienes

---

<sup>21</sup> <https://www.lanacion.com.ar/652032-china-invertiria-en-el-pais-20000-millones-de-dolares> [Consulta: 08/10/2018].

trabajan en empresas adquiridas o creadas por chinos, se vive con incertidumbre y extrañamiento, como una oportunidad y también en otros casos con rechazo y discriminación.

El mundo empresarial y la prensa mayoritaria, interpreta las inversiones provenientes de China también desde las configuraciones culturales nacionales. La construcción de un mito nacional (Garguin y Visacovsky, 2009) en el cuál los argentinos “descienden de barcos” promovió históricamente una valoración positiva hacia la migración y las inversiones provenientes de Europa y connotaciones negativas a las migraciones y empresas de otras regiones. Fomentó también la invisibilización de sectores subordinados y la elaboración de discursos racistas y racializantes en la configuración de la identidad hegemónica argentina. Estos imaginarios, construidos desde el Estado, promueven entonces una cercanía hacia ciertas nacionalidades de origen y una mayor distancia a otros.

En las últimas décadas, la antropología ha documentado y examinado las diferentes facetas políticas, sociales, económicas y culturales de los procesos de globalización y transnacionalización del capital y de la circulación de personas, mercancías e información a escala global (Appadurai, 1996; Lins Ribeiro 2011; Abélès, 2012). Los procesos de globalización y transnacionalización del capital promueven que personas antes separadas por el espacio, generen distintos tipos de encuentros. La industria del petróleo y el gas no tienen fronteras, circulan donde aparece el recurso, pero después de realizar la inversión, sus operaciones exponen la diversidad y heterogeneidad social y política de la región. El ámbito empresarial, marcado por la diversidad de intereses geopolíticos y económicos, culturas e identidades profesionales, valores morales y redes interpersonales, resulta un espacio clave para observar y analizar las transformaciones de los capitalismo contemporáneos.

Luci y Szlechter (2014) observaron cómo a partir de la década de 1970 se impuso en las empresas de Argentina un modelo de *management* hegemónico proveniente de Estados Unidos. Ante un nuevo escenario de poder, esta tesis muestra los grados de lealtad al paradigma estadounidense

por parte de algunos ejecutivos argentinos ante la compra de empresas por capitales chinos. También, analizo la forma en que estas compras, que exceden la industria del petróleo y gas y tienen un carácter expansivo, están transformando paulatinamente discursos, prácticas y saberes en el mundo de las empresas en toda la región y plantean una alternativa al paradigma estadounidense.

Los hallazgos de esta investigación muestran también el juego de poder y asimetrías en distintas escalas. Si tomamos las poblaciones de la China y Argentina las diferencias de escala son exorbitantes: 1395 millones de habitantes contra 44,27 millones de habitantes<sup>22</sup>. Las asimetrías de poder y escala implican jerarquías internacionales bien diferenciadas. Sin embargo, al analizar las relaciones de poder en escala local, las empresas estatales chinas son vulnerables. Se celebran acuerdos de inversiones a nivel nacional, pero en las escalas locales, esos tratados son contestados. No hay un poder lineal sino oscilante según los contextos.

Para los ejecutivos de empresas estatales enviados por el Estado chino, las relaciones de trabajo suponen siempre una negociación sobre las formas de trabajar y por los sentidos que en las empresas se da a las jerarquías, las masculinidades y las prácticas empresariales en general. Lejos de la arrogancia de las potencias occidentales en el colonialismo y durante la formación de los Estados en América Latina en el siglo XIX, los ejecutivos chinos buscan aprender y dar sus primeros pasos en el capitalismo global.

A través de esta investigación espero contribuir al conocimiento de la expansión política y económica china a nivel global, especialmente en Argentina. Busco reflexionar sobre las estrategias y dispositivos con que los Estados influncian y se expanden fuera de su territorio y también posibilitar a través de un estudio empírico, la futura comparación con los modos en que China se vincula con otras regiones del mundo como África.

En relación al campo de estudios de la sociología del *management*, me pregunto cómo se construyen las relaciones laborales, en especial, qué

---

<sup>22</sup> Cifras del Banco Mundial. Datos del año 2017.

pasa cuando los trabajadores migran a otros contextos corporativos. Para este propósito, apporto datos empíricos y reflexiones sobre la formación de las elites corporativas chinas y la transnacionalización de discursos y prácticas empresariales.

Por último, me propongo aportar a las teorías sobre el contacto y los encuentros culturales. Tomo la categoría de “encuentro” con la cuál Faier y Rofel (2014) agrupan la literatura académica entorno a la pregunta de qué sucede cuando individuos o grupos con trasfondos culturales diferentes y posicionamiento desigual en la relación entran en contacto. A través de describir qué sucede cuando chinos y argentinos se encuentran en el contexto de relaciones laborales, analizaré el resultado en las relaciones laborales y sociales.

Además de mis intereses académicos, el acercamiento a este espacio de conocimiento me ha mostrado la importancia “*del factor humano*” como lo llaman mis interlocutores argentinos al éxito de la gestión empresarial. El buen entendimiento de personas con distintas configuraciones culturales en el marco de grandes inversiones repercute como he observado en el campo, en la economía del país. Espero que los ejemplos de los encuentros que presento en esta investigación, ayuden a visibilizar la importancia de los estudios sociales en el mundo de las empresas e de las inversiones globales.

#### **e- La empresa china**

El “capitalismo de Estado”, como forma preponderante del capitalismo en China que desarrollo en el Capítulo I, es una característica central para entender los cambios que se están produciendo en el capitalismo contemporáneo a nivel mundial. Las empresas estatales resultan un terreno empírico por excelencia para analizar estas transformaciones. Pero, ¿qué es una “empresa china”? ¿Se puede considerar como “empresa china” a sus filiales en el extranjero? Si bien no abordaré en profundidad estas preguntas, creo importante realizar algunas precisiones.

Al finalizar el trabajo de campo para esta investigación, un interlocutor clave de origen argentino me llamó para relatarme una anécdota de maltrato

laboral en una “empresa china<sup>23</sup>”. La persona en cuestión, luego de meses de acoso laboral fue internada poniendo en riesgo su salud. Esta situación finalizó en un largo proceso de mediación, despidos y cambios en la estructura organizacional, que nunca llegó a oídos del pequeño grupo de transferidos corporativos de nacionalidad china y la secuencia de situaciones se dirimió y ejecutó bajo sentidos, prácticas y legislación argentina. La anécdota me develó algunos límites que tiene cualquier empresa extranjera en la transnacionalización de ideas y prácticas de *management*, como, por ejemplo, las leyes laborales. Por esta razón hago una distinción entre empresas chinas —para mencionar las compañías en territorio de la República Popular China que se rigen bajo la constitución y leyes laborales de este país— y sus filiales o subsidiarias en el extranjero, en donde las nociones, discursos y prácticas laborales hegemónicas chinas están mediadas principalmente por el marco legal del país receptor, pero también por configuraciones culturales laborales diversas.

Existen todo tipo de empresas en China: familiares, privadas y estatales, pequeñas a grandes. Sin embargo, cuando pensamos las empresas que controlan los principales recursos energéticos y naturales, estamos hablando de grandes conglomerados controlados por el Estado. A su vez, muchas de ellas han separado una parte de sus activos y a través de la bolsa de valores, sus acciones son compradas por inversores privados. De aquí se desprende la importante dimensión estatal que caracteriza a una gran parte de las principales empresas chinas y se elaborará con mayor profundidad en el capítulo uno.

Al analizar este tipo de corporaciones, debemos situarnos en las escalas de inversiones, empleados y operaciones que se desarrollan en el país con mayor población del mundo. Si tomamos por ejemplo a la industria del petróleo y gas, la cantidad de empleados declarados por las principales firmas chinas son: CNPC (Corporación Nacional de Petróleo de China) con 1.636.532 empleados, Sinopec con 249.142 empleados y PetroChina con 303.032 empleados frente a las principales empresas competidoras a nivel

---

<sup>23</sup> Por razones de confidencialidad no mencionaré el nombre de la empresa.

mundial como ExxonMobil con 69.600 empleados, BO con 74.000 empleados o Gazprom con 462.400 empleados<sup>24</sup>.

Las diferentes escalas en la cantidad de empleados generan distintos marcos de percepción, competencia y oportunidades. Los gerentes regionales en China tienen, en muchos casos, un control sobre mayor cantidad de recursos y consumidores que el director regional para el Cono Sur<sup>25</sup> en América Latina de esa misma empresa. Esta envergadura implica así una mayor competencia, pero también más oportunidades, por ejemplo, para desarrollar experiencias globales, dado el gran crecimiento que las empresas chinas están teniendo en la actualidad.

#### **f- Migraciones chinas en Argentina**

La inmigración procedente de China hacia la Argentina es un fenómeno que hasta la década de 1970 fue marginal, contabilizándose hasta ese período menos de 500 personas de origen chino en el país (Denardi, 2015). A partir de 1970 comienza una oleada de familias migrantes de Taiwán que llega al país con capital económico para emprender sus propios negocios y en muchos casos, incluso con estudios universitarios (Bogado Bordázar, 2002). A partir de la década de 1990, comienza otra oleada migratoria del continente, especialmente de la provincia de Fujian. Los migrantes, llegaron también en familias y a través de contactos con los cuáles desarrollan distintas actividades comerciales, especialmente la apertura de supermercados, comercios y rotiserías.

Calcular la cifra de inmigrantes chinos en las distintas décadas de 1970 a la actualidad supone varios dilemas (Denardi, 2015). El temor de muchos migrantes a los controles oficiales genera números antagónicos con respecto a las cifras de inmigrantes chinos: el último Censo de Población, Hogares y Viviendas del año 2010 menciona menos de nueve mil personas nacidas en China y sin embargo, las cifras extraoficiales mencionadas por

---

<sup>24</sup> Datos informados por las empresas chequeados el 17/08/2018.

<sup>25</sup> Cono sur refiere en el mundo de las empresas en América Latina a una región que comprende más de un país de la región. Está expresión fue utilizada por entrevistados para referirse a directores con responsabilidad en Argentina, Paraguay y Uruguay o casos similares.

asociaciones de migrantes hablan de 120.000 personas de origen chino en el año 2007 (Zhang, 2007, citado en Denardi, 2015) y hacia el año 2015 de 12 mil taiwaneses, 200 mil chinos registrados y 100 mil chinos no registrados (Denardi, 2015). La mayor parte de la población china se encuentra ubicada en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, además de otras grandes ciudades del país como Córdoba, Rosario o Mar del Plata.

Denardi (2015; 2017) e Incaugarat (2019) observaron las connotaciones negativas que se atribuyen a la diáspora china en Argentina, que surgen de diversas construcciones mediáticas que leen esta migración en clave de invasión, estereotipos culturales y valores morales.

La oleada de migrantes chinos altamente calificados que describiré en el capítulo II, no es a una migración voluntaria y de orientación familiar (Denardi, 2015), sino dirigida por empresas chinas principalmente estatales y algunas privadas, que llegan a la Argentina a partir del siglo XX y con mayor énfasis a partir del año 2010 cuando se intensifican las inversiones chinas en el país.

Estos migrantes altamente calificados provienen de ~~regiones de~~ toda la República Popular China. La mayoría de las veces, dejan a sus familias en sus ciudades de origen y llegan al país por un lapso de tiempo vinculado a la misión que deben cumplir para la empresa.

En relación a los migrantes no calificados, tienen en común la mirada positiva hacia la migración, por acarrear nuevos conocimientos, desarrollo de aptitudes y experiencias de vida.

Sin embargo, tienen un impacto económico diverso y generan distintas competencias locales. Los supermercadistas de origen chino compiten con los tradicionales almaceneros y los expatriados de “cuello blanco” compiten por puestos en las gerencias locales, contratos y licitaciones con otras empresas extranjeras y locales.

## **Aclaraciones**

Esta etnografía incluye las trayectorias empresariales de profesionales de cuatro empresas estatales chinas del sector extractivo. He listado los nombres con pseudónimos para proteger la confidencialidad y para que sean identificables fácilmente en la etnografía.

NATIONAL STAR OIL COMPANY (NSOC)

PETROLEUM STATE SERVICES (PSS)

CHINA INTERNATIONAL OIL COMPANY (CIOC)

CHINA ENERGY NATIONAL COMPANY (CENC)

## CAPÍTULO I: El capitalismo “con características chinas”

*“En la década de 1970 había una gran escasez de recursos para desarrollar la industria del petróleo en China. Sobraban personas y faltaba tecnología, entonces nuestros obreros caminaban por el cemento”.*

Registro de campo (2015)

El objetivo de este capítulo es analizar las formas del capitalismo “con características chinas” a través de los discursos y prácticas de los ejecutivos de empresas chinas.

Las corrientes tradicionales de las variedades del capitalismo (Hall y Soskice, 2001; Amable, 2003) han conceptualizado tipologías que se corresponden a los sistemas económicos y políticos preponderantes en los países más desarrollados. Hall y Soskice (2001) consideran como unidad esencial de comparación las empresas (Wilson, 2007) y al igual que Amable, asumen la existencia de una política democrática en el marco de negociaciones y acuerdos entre múltiples actores con intereses diversos. China sigue siendo un país en desarrollo donde el Estado-Partido es quien toma las decisiones más importantes para el desarrollo de la economía de manera centralizada, incluyendo decisiones que afectan a las empresas privadas. Amable (2003) creó cinco tipologías y una de ellas es el modelo asiático, basado en la colaboración de grandes conglomerados empresariales con el Estado. Ejemplo de esto son los *chaebol* coreanos o *keiretsu* japoneses. Esta tipología es la que más se acerca al capitalismo chino, pero no le otorga al Estado la importancia que tiene como actor central de la economía china.

Otras categorías existentes en la literatura son la de “capitalismo de gestión centralizada” de Lin (Citado en Lee, 2017) o “capitalismo politizado” de Nee y Oppen (Citado en Lee, 2017).

El gobierno chino, no utiliza el término capitalismo en sus discursos oficiales; sino que se refiere a una “economía socialista de mercado”. Este concepto tuvo modificaciones en la Constitución china con la legitimación de

los derechos de propiedad para emprendedores privados en 1999 y la sanción de la propiedad privada en el año 2004 (Wilson, 2007). La propiedad privada pasó de no ser mencionada a ser permitida, luego respetada y hoy protegida. Incluso, es enunciada como un elemento importante para el desarrollo de la economía como parte de las reformas para la adopción de políticas económicas liberales.

El PCCh utiliza términos con un alto grado de pragmatismo y también flexibilidad a lo largo del tiempo. Si bien China ha sido reconocida como economía de mercado, sigue manteniendo características socialistas, por ejemplo, se retienen los medios de producción en manos del Estado en industrias claves como el petróleo y gas. A través de sus canales oficiales de información y de su Constitución vigente desde el año 2004, se expone de manera contundente el carácter central del Estado como regulador de la economía. Léase a continuación el artículo 7 del preámbulo de la Constitución nacional de la República Popular China.

**Artículo 7** La economía estatal, es decir, la economía socialista que es propiedad de todo el pueblo, es la fuerza principal en la economía nacional. El Estado garantiza la consolidación y el crecimiento de la economía estatal.<sup>26</sup>

Wilson (2007) en el marco de los estudios post comunistas, llama “dualismo ambiguo” a esta contradicción de la teoría clásica de realizar reformas vinculadas al modelo de mercado liberal en conjunto con un control estricto del Estado. The Economist (2012) menciona que hacia 1990 las empresas estatales representaban un lugar secundario en la economía mundial, mientras que a partir de esta década las mayores compañías de petróleo y gas del mundo son estatales, lo que muestra el crecimiento que tienen en la actualidad este tipo de empresas.

Otra fuerte marca de la presencia estatal en la economía es la creación en 2003 de la Comisión estatal para la supervisión y administración de los activos del Estado (SASAC<sup>27</sup>). Esta comisión es encargada de

---

<sup>26</sup> [http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Constitution/2007-11/15/content\\_1372963.htm](http://www.npc.gov.cn/englishnpc/Constitution/2007-11/15/content_1372963.htm)

<sup>27</sup> <http://en.sasac.gov.cn/>

supervisar todas las empresas estatales y es mencionada por Aguiar (citado en Lin y Milhaupt, 2013: 803) como el organismo controlador más grande del mundo.

Entre las características más importantes del “capitalismo de Estado” chino están la relación omnipresente y reguladora del Estado en la política y la economía, la promoción de industrias clave para el establecimiento de conglomerados de gran escala con control estatal (Wilson, 2007; Lin y Milhaupt, 2013), una estructura organizacional basada en una “jerarquía interconectada” (Lin y Milhaupt, 2013), el desarrollo y promoción de un ethos o ideología que actúa como sostén moral y normativo, un sistema de incentivos que intenta promover el desarrollo meritocrático de su fuerza laboral y la búsqueda de un crecimiento económico que beneficie a toda la población del país.

Así, se acuñó el término de “capitalismo de Estado” para definir casos como los de la ex URSS o China, países que adoptaron el capitalismo, pero en una forma controlada por el Estado. En la actual China, el Estado mismo lleva a cabo actividades económicas de forma comercial buscando beneficios y siendo *business like*, o sea trabajando como si fuera una empresa. Es dueño de medios de producción clave, pero no busca sólo la maximización de sus ganancias, sino que sus acciones económicas persiguen también fines políticos.

Como señalan Rofel y Yanagisako (2019: 7) las características que citan las teorías clásicas en las relaciones capitalistas - la relación entre sueldo y trabajo, la búsqueda de ganancias, la propiedad privada y la desigualdad- no se encuentran de forma homogénea y estructurante. En esta línea, observé en las empresas chinas de esta investigación, que no hay opuestos absolutos entre lo público y privado, sino distintas formas de hibridez. De entre las empresas estatales de esta investigación, hay casos donde algunos activos cotizan en bolsa, empresas que se presentan con credenciales de empresa estatal, pero operan a través de una contratista privada, quien realmente envía las maquinarias y los trabajadores.

Sobre estas características mencionadas, encontré una marcada diversidad en los imaginarios y narrativas con respecto a la protección de la propiedad privada entre mis interlocutores de origen chino y argentinos.

A finales del 2012 viajaba a las locaciones de una empresa a dar capacitaciones. Los yacimientos de la filial de esta compañía china se encuentran a una distancia de entre una y tres horas en auto de Comodoro Rivadavia, capital del petróleo en Argentina ubicada en la provincia de Chubut. La colaboradora que conducía me adelantó la presencia de piquetes<sup>28</sup> en el recorrido.

“— *¿Eso significa que no podremos llegar?* - pregunté

— *Hay que ver, pero no creo*”.

En el camino nos cruzamos personas encapuchadas con palos en las manos y prendiendo fuego a neumáticos; el humo se extendía muchos metros en la ruta. Al llegar al yacimiento delante de la tranquera para ingresar había un neumático encendido con fuego de un metro de altura aproximadamente. Cuando observé que la empleada de la empresa seguía manejando me asusté:

“— *¡El fuego va a llegar al auto!, ¿no es peligroso?*”

— *“Lo esquivo, eso no es nada”* — dijo con naturalidad y pasó al lado del fuego para seguir al yacimiento

Entrevistados de origen argentino cuentan la perplejidad con la que sus colegas chinos recién llegados observaban los piquetes, los paros en el yacimiento o el corte de una ruta. “*Llamen a la milicia*” fue la orden del presidente de NSOC a pocos meses de arribar al país. Los argentinos reían por el comentario y trataban de explicarle al director que eso en Argentina no se podía realizar. “*¿Nos dejan días sin trabajar con pérdidas y no se puede hacer nada?*”, insistía el director chino. La situación arribó a su máximo tensión cuando el “número uno”<sup>29</sup> debía salir rumbo al aeropuerto y por impedimento de un piquete no pudo salir del yacimiento y perdió el vuelo. El extrañamiento no fue por ser chino, sino por el significado que tiene en

---

<sup>28</sup> El término “piquete” proviene del inglés *picket*. Es una forma de protesta y huelga de trabajadores que se popularizó en Argentina a partir de la década de 1990.

<sup>29</sup> Al presidente de las empresas relevadas en esta tesis también se lo llama habitualmente “número uno”.

China el estatus de líder. La “distancia de poder”, que Hofstede (1980) definió como la forma en que una cultura específica percibe las relaciones de poder entre superiores y subordinados, hace impensable en China, que al número uno de una empresa estatalxuerxue se le interrumpa su circulación.

La Patagonia fue uno de los últimos territorios en ser anexados a la Argentina después de la Campaña del Desierto a finales del siglo XIX<sup>30</sup>. Es una de las regiones más despobladas del país y del mundo. Con el descubrimiento del petróleo en Comodoro Rivadavia a comienzos del siglo XX, la zona comenzó a desarrollarse alrededor de la actividad extractiva. La región fue poblada por colonos y trabajadores que circulaban por temporadas y años para luego regresar a sus lugares de origen. La categoría nativa con la que se autoadscriben habitantes de la Patagonia es “*nycs*<sup>31</sup>”, nacidos y criados en la Patagonia. Esta categoría marca la identidad de quienes tienen un pasado en el pueblo o provincia, pero tiene también connotaciones legales, ya que indica la posibilidad de acceso a terrenos y puestos de trabajo solo reservados para personas nacidas y criadas en algunas provincias de la Patagonia.

La categoría está asociada también al territorio y a la población local, dado que todos dicen conocerse y ajustar comportamientos a esta sociedad “pequeña” que se mantiene en el tiempo. Es también el mantenimiento de la reputación personal donde como me dijo un colaborador argentino: “*a la médica que contratábamos tardamos siete meses en pagarle y yo después me la cruzo todos los fines de semana en el barrio y se me caía la cara de vergüenza*” (afirmaciones de Ricardo, *nyc* y jefe argentino de PSS).

Los piquetes y cortes de ruta se originaron en Argentina en la década de 1990 con el movimiento petrolero vinculado a la privatización de YPF<sup>32</sup>, la empresa estatal de petróleo en el país. “*Se fue instalando la cultura de protesta que hoy es social y política. ¿Quién me va a sacar si tengo respaldo*

---

<sup>30</sup> Campaña militar realizada por la Argentina entre 1878 y 1885 donde se conquistaron grandes extensiones de territorio hasta ese entonces en manos de pueblos originarios como mapuches, ranqueles y tehuelches.

<sup>31</sup> *Nycs*: nacido y criado en la Patagonia. Término de identidad y autoadscripción que marca privilegios como acceso a trabajos o terrenos para la construcción de vivienda para quienes nacieron y crecieron en las provincias del sur del país.

<sup>32</sup> Con el neoliberalismo, YPF (yacimientos petrolíferos argentinos) se privatizó y pasó a ser parte de la empresa española REPSOL.

*arriba?*”, me relata Aldana, empleada argentina del sector de Recursos Humanos de NSOC. Del movimiento petrolero pasó a otros sectores hasta llegar a los docentes de la provincia, junto con la percepción instalada de que es el único mecanismo para conseguir resultados. Los cortes de ruta afectan la producción de los yacimientos y, por ende, las regalías a la provincia. La problemática atraviesa a todos los actores políticos.

En julio de 2016 compartí un almuerzo de trabajo con empleados chinos y argentinos del sector de Recursos Humanos, en el que conversan sobre esta *“problemática local”*. Gui, chino de 34 años del sector de Recursos Humanos interpela a los argentinos: *“¿Cómo puede ser que esta falta de control sea constante, que no se pueda parar desde arriba?”*. Dos colaboradoras argentinas del mismo sector se ríen y una le responden: *“Es qué acá es muy fuerte lo de abajo”*. Gui responde: *“La existencia de los sindicatos está bien. El problema es que crecen sin ningún control”*.

El contexto diverso entre mis interlocutores, con múltiples puntos de vista más allá del origen étnico nacional, pone en jaque las discusiones y percepciones de lo público y lo privado. Mis interlocutores de origen chino, traen el paradigma e imaginarios de un Estado fuerte que, ante tensiones laborales o sociales de cualquier índole, se impone para priorizar y asegurar la actividad económica. Al llegar a la Argentina, los expatriados chinos se encuentran con distintas percepciones entre los locales. La multiplicidad de actores políticos es difícil de asir para una configuración acostumbrada al orden jerárquico de un poder central que desde Beijing acuerda, promueve, ordena y castiga. Entre los colaboradores argentinos no se releva un discurso único sino múltiples, donde algunos expresan *“solidaridad”* con los manifestantes hasta cuestionamientos por la escasa protección a la propiedad privada<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Interlocutores de esta industria de origen argentino citan los cortes de ruta, la expropiación de las AFJP (Administradora de fondos de jubilaciones y pensiones) en 2007, de empresas como YPF en 2012 o el mismo corralito en el 2001 que impuso una pesificación de los ahorros en dólares, como ejemplos de una baja protección de la propiedad privada en el país.

Finalmente, cuando mis entrevistados chinos mencionan el control estatal pude relevar dos etapas diferenciadas. Una primera etapa entre el año 2010 y 2012 donde el control estatal era flexibilizado y burlado y otra etapa a partir del año 2013 dónde las campañas de Xi Jinping de anticorrupción y control en las empresas del Estado tuvo fuertes efectos en las empresas en ultramar. Según interlocutores clave, a partir de ese año comenzaron auditorias<sup>34</sup> estrictas en relación al gasto de las empresas, evidenciando como el control del Estado llegó a filiales a miles de kilómetros de Beijing.

### **a- El “espíritu” del capitalismo chino**

Durante el siglo XX se profundizó en la literatura en ciencias sociales un interés por conocer los cambios ideológicos, imaginarios y narrativas que acompañan las transformaciones en el capitalismo (Boltanski y Chiapello 1999) y un interés por comprender la diversidad y heterogeneidad que el neoliberalismo y el capitalismo adquirirían en el mundo.

Los estudios que analizan los capitalismos como fenómenos históricos y sociales (Yanagisako 1996; Rofel 1999; Rofel y Yanagisako, 2019; Lee, 2017; Boltanski y Chiapello, 1982, 1999). desafiaron las posturas hegemónicas occidentales para las cuales la economía está vinculada a procesos racionales. Mi tesis dialoga con estos trabajos para mostrar cómo prácticas y discursos en empresas del Estado chino están atravesados por sentimientos nacionalistas, nociones de lealtad y prácticas empresariales de “gasto improductivo” (Bataille, 1933) que se alejan de concepciones tradicionales sobre la racionalidad en ámbitos empresariales.

El comienzo de la Reforma y Apertura (1978) de Deng Xiaoping implicó un fuerte pragmatismo en cómo se flexibilizaba la ideología marxista y maoísta. Se dieron importantes cambios sociales e institucionales como la descolectivización y la responsabilidad familiar por los hogares. A nivel ideológico se reemplazó la ideología comunista por la ideología de un socialismo de mercado o capitalismo “con características chinas”. Viejos

---

<sup>34</sup> Se enfatizó en reducción de gastos en banquetes, en la duración del tiempo fuera del país, en el número de participantes de las delegaciones y el costo de los regalos empresariales o diplomáticos.

slogans como “*trabajo duro y vida simple*” de la Revolución Cultural fueron reemplazados por 能挣会花 (*nengzheng huihua* que significa “*ser capaz de hacer dinero y saber cómo gastarlo*”) (Yan, 2009: 211). Comenzó un período de crecimiento económico sostenido del PBI que está dejando como saldo una gran contaminación ambiental y polarización en la sociedad (Yan, 2009: xvii). El emblema político que traerá como correlato será “una sociedad armoniosa” del ex-presidente Hu Jintao.

Lee (2017), en una investigación etnográfica en empresas de la industria minera de capitales chinos en Zambia, relevó la expresión de “comer amargura”<sup>35</sup>, citada frecuentemente por sus interlocutores de origen chino para referirse al sacrificio personal y explicar por qué China salió de la pobreza y otras naciones no han podido. Este ethos colectivo, no se origina en una corriente de pensamiento como postuló Max Weber (1951), sino en un nacionalismo promocionado por el Estado (Lee: 94). Interlocutores de dos empresas de la industria del petróleo me transmitieron con gran énfasis la importancia de la construcción moral del trabajo en China desde una edad muy temprana a través de la educación estatal y la propaganda política y cómo estas construcciones entran en tensión con el comportamiento de trabajadores argentinos más “*perezosos*” o “*vagos*”<sup>36</sup>.

En la era actual de Xi Jinping, el “sueño chino” es parte de la ideología y definición estratégica de los objetivos de gobierno. Este concepto, que emula al *American Dream* (Santillán, 2017), fue acuñado por primera vez en el año 2012 buscando promover el desarrollo personal de los ciudadanos y atraer el talento chino que se había ido al exterior, al mostrarles que existen oportunidades en su tierra de origen. Es un concepto no sistematizado (Santillán, 2017) y con connotaciones domésticas e internacionales. Hacia adentro evoca el desarrollo de los ciudadanos chinos en el marco del crecimiento de la nación, lo que fomenta fuertes matices nacionalistas, y hacia afuera, enuncia que el “sueño chino” de desarrollo traerá beneficios para todos los países del mundo (China Daily, 2014). Para Xudin,

---

<sup>35</sup> Es citada en su libro “The Specter of Global China” como “*eating bitterness*”

<sup>36</sup> Traducción de la autora. Mis interlocutores chinos usaban los términos 懒散 (*lǎnsǎn*) o 懒惰 (*lǎnduò*), ambos pueden traducirse como vagos.

vicepresidente de NSOC, el “sueño chino” es “*el símbolo de la estrategia del crecimiento de China que viene de la mano de la iniciativa del Cinturón y Ruta de la Seda (NRS<sup>37</sup>)*”. El concepto del “sueño chino” se encuadra en los discursos y paradigmas nacionalistas de este país y ha impregnado en modos de pensar la nación en relación a su desarrollo y posibles amenazas. Mis interlocutores chinos me mencionan la importancia no sólo de proteger las compañías del país económicamente, sino también a nivel estratégico y de defensa nacional. Xudin cita Huawei como ejemplo de esto: “*No podemos confiar en el GPS, en caso de guerra podría mostrarse otra trayectoria de navegación. Si fuera cortado no podríamos manejar aviones o vehículos, por eso China está desarrollando sus propias redes y tecnología (Me señala su teléfono Samsung) En este momento la empresa está cambiando a celulares Huawei<sup>38</sup>*”. (Registro de campo, 2017)

¿Quiénes pueden participar del “sueño chino” de Xi Jinping? Si bien desde el discurso oficial todos están invitados, existen dispositivos que fomentan la participación de ciertos actores y marginalizan otros. Kipnis (2007) describió cómo la noción de 素质 (*suzhi*, es decir, calidad humana) se utiliza para mostrar cómo campesinos y otros sectores marginados no triunfan en la economía por carecer de *suzhi*, vinculado a la moralidad y el talento. Otra barrera sistémica son los roles de género. Durante la década de 1950, la participación de mujeres en el mundo del trabajo era la más alta del mundo con más de un 90% en la población económicamente activa. Según datos del Banco Mundial, inicia una declinación en la década de 1970 que hoy llega al 61%, con tendencia decreciente. Como tercera barrera para las empresas estatales, las carreras que llevan a los puestos de más jerarquía están reservadas para miembros del PCCh. El Partido, formado por 89 millones de afiliados<sup>39</sup>, recluta a personas con “talento” que entre muchas ocupaciones y roles, pasan a trabajar a las empresas estatales.

---

<sup>37</sup> NRS es el acrónimo en español para la “nueva ruta de la seda”. En inglés se abrevia como OBOR o One Belt, One Road.

<sup>38</sup> Es interesante como esta escena que sucedió en febrero de 2017 nos habla de temores chinos ante posibles escenarios globales futuros. Estos temores asumieron una realidad mientras terminaba de escribir este capítulo a comienzos de 2019.

<sup>39</sup> [http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-06/30/content\\_29952238.htm](http://www.chinadaily.com.cn/china/2017-06/30/content_29952238.htm)

Los miembros del Partido, son entrenados y capacitados de manera continua para asegurar a través de su desarrollo personal el crecimiento de la economía nacional.

*“En mi empresa solo dos (de veintiuno) no somos miembros del Partido. Ser del Partido significa que aspiras a más en la vida, más que una carrera. Pero algunos sólo lo hacen para tener un ascenso. Es pragmatismo”* dice Qian, contadora de 29 años en CENC, empresa estatal china.

La gran mayoría de los expatriados de compañías del Estado chino son afiliados al PCCh. Esta modalidad, que Lin y Milhaupt (2013) definieron como jerarquía interconectada, hace que tengan en simultáneo un puesto ejecutivo en la firma y una posición en el Partido, que está por encima de la laboral en términos de obligaciones. Esta posición tiene el privilegio de estar sostenida por la institución más poderosa del país además de beneficios para *“no tener que preocuparse por la vida”* (Registro de campo, 2018) como un buen seguro de salud y los costos de la vivienda<sup>40</sup>. La posición, implica lealtad y obediencia a las necesidades de largo plazo del Partido y a la constante formación y actividades que se realizan en China o que Beijing envía a sus miles de afiliados dispersos en el mundo, para que se mantengan actualizados. El PCCh asignó “un tercio de los empleados en las SOEs<sup>41</sup> nacionales” (Lin y Milhaupt, 2013: 823), de manera que tiene un lugar central en la designación de recursos humanos que se eligen bajo criterios de talento, desarrollo personal y lealtad.

La búsqueda del talento no se limita a los afiliados del PCCh y fue ampliándose a lo largo de la historia cuando China iba requiriendo más profesionales para desarrollar su economía. Se estima un aproximado de 1.6 millones de profesionales chinos viviendo fuera de China (Biao, 2011). Desde la Reforma y Apertura, se han diseñado políticas de Estado para atraer profesionales que estudian o trabajan en el extranjero. A partir de 1998 se realizan ferias anuales en las principales ciudades de China que buscan atraer a profesionales de nacionalidad china que viven en el

---

<sup>40</sup> El beneficio de vivienda incluye el alquiler temporario o por un plazo estipulado de varios años que incluye impuestos y servicios de la vivienda.

<sup>41</sup> Del inglés *State Own Enterprises* o empresas estatales.

extranjero. A través de incentivos materiales y de lo que Biao (2011) denominó “economía ritual del talento”, se busca convocar a ciudadanos chinos residentes en el extranjero de vuelta a China a través de slogans y rituales de corte nacionalista.

A nivel estatal se desarrolló el Proyecto Nacional de desarrollo del Talento (2009-2020<sup>42</sup>), implementado en conjunto por el Consejo Estatal y el Comité Central del PCCh. Esta política de Estado, considerada la mayor política estatal de desarrollo de recursos humanos del mundo (Wang, 2010), busca atraer y retener a individuos altamente calificados en seis sectores: oficiales y líderes políticos, emprendedores de negocios, profesionales técnicos, talento altamente calificado en distintas industrias, talento práctico para áreas rurales y agricultura y trabajadores sociales profesionales. El plan, aún vigente, implica que todas las decisiones importantes tomadas dentro del gobierno pasen por la consulta del experto apropiado.

Las empresas del Estado siguen estas premisas. En su interior, el desarrollo del talento tiene una moralidad meritocrática y paternalista. Según mis consultantes, las empresas escogen personas jóvenes identificadas con alto potencial que ponen a prueba a través de diversas tareas u objetivos en un plan estructurado de carrera. El éxito en esas tareas los va destacando de entre cientos y miles de candidatos y son promovidos a posiciones de más complejidad y responsabilidad. En el país con mayor población del mundo la competencia es constante y como un interlocutor chino me explicó: *“En las empresas chinas te mantenes por lo seguís haciendo y no por lo que hiciste”*.

El mecanismo en la National Star Oil Company está estandarizado. Para llegar a la gerencia, los ejecutivos deben tener experiencia en el exterior a través de cinco misiones en el extranjero. Shuling es un joven de 35 años originario de Beijing, trabaja en el sector de comercio exterior y lleva un año y medio como transferido corporativo en la filial de NSOC en Argentina. Me explica: - *“Es como un Excel donde hay requisitos que tenés que cumplir. Nuestro contador en su plan de carrera necesitaba tres años*

---

<sup>42</sup> Para más información buscar Wang, Huiyao, China’s National Talent Plan: Key Measures and Objectives.

más en el extranjero, entonces la empresa lo mandó a Argentina para cumplir con ese requisito y avanzar en la carrera. Cumplió ese período y volvió a Beijing, pero con el ascenso”.

Las empresas estatales exponen a sus trabajadores a prácticas y experiencias de *management* en el extranjero, aunque esto se vive con tensión y contradicción. Los colaboradores salen al mundo y entran en contacto con distintas prácticas culturales y laborales, pero al volver a China existen muchas barreras para que se implementen cambios y se les exige obediencia a sus jefes y al sistema. Won tiene 28 años, es de Guandong y trabaja en el área de sistemas en PSS. Luego de graduarse con 21 años en la Universidad de Zhejiang, hizo un master en la Universidad de Florida de dos años. Durante ese lapso fue asistente en un laboratorio de la universidad y aprendió sobre metodologías ágiles y *lean management*. Volvió a China motivado por el crecimiento del país e intentó promocionar estos aprendizajes en la empresa. Pero al ingresar en la empresa, su primer jefe lo llamó “*joven inexperto*” delante del resto de los compañeros y no volvió a proponer cambios.

#### **b- Los nuevos managers: de los institutos a las empresas**

Entre los años 2011 y 2017, tanto en mi rol de consultora como de investigadora, empleados argentinos y chinos me mostraron y enviaron videos con discursos corporativos de altos mandos de la compañía. En todos hay denominadores comunes. Los mensajes importantes de la empresa se expresan a través de analogías con fuertes marcas generacionales que remiten a su pasado histórico: el bol de arroz, el trabajo en un restaurant familiar, la familia pobre o referencias al lenguaje del *Arte de la Guerra*<sup>43</sup>, entre otras analogías propias de las configuraciones culturales chinas, que son poco comprendidas por los colaboradores de nacionalidad argentina.

Mis interlocutores chinos mencionan la gran brecha generacional entre los directivos que crecieron en la Revolución Cultural y quienes

---

<sup>43</sup> El 孙子兵法 (Sūn zǐ bīngfǎ) conocido en Occidente como el *Arte de la Guerra* es un tratado escrito por Sunzi aproximadamente en el siglo V a.C. Se convirtió en referencia para estrategia de guerra durante cientos de años, usado inclusive por Mao Zedong en la revolución china.

crecieron luego de la reforma y apertura. Una generación convivió ideológica e históricamente con el maoísmo socialista, nacidos en las décadas del 50 y del 60, evocan experiencias de austeridad material y el culto a la personalidad de Mao Zedong. Mis entrevistados me han mencionado a esta generación como una “*generación traumatizada*” por las persecuciones políticas, el envío a campos de adoctrinamiento y la interrupción de muchas instituciones que dejaron de funcionar durante la Revolución Cultural (1966-1976). También son una generación con fuerte énfasis en formas de pensarse colectivamente.

Los nacidos a partir de la década de 1980, son llamados 王子 wángzǐ (principitos), por las diferencias materiales y psicológicas con las que crecieron. Estos jóvenes son en su mayoría hijos únicos que crecieron con la atención y presión de sus padres y abuelos. El contexto en que les tocó crecer fue de modificaciones abruptas en el sistema económico y crecimiento de China; son la segunda generación en enfrentarse a la competencia de mercado (Zavoretti, 2010) y son presionados por sus padres para aprovechar las oportunidades que ellos no tuvieron y ahorrar para mantenerlos en la vejez. El crecimiento vertiginoso que tuvo China a partir de la década de 1980, demandó la creación de millones de puestos de trabajo y nuevas oportunidades. El mismo proceso de ampliación y expansión tuvo lugar tanto en instituciones políticas como en empresas. A partir de la visita de Nixon a China en 1972, este país volvió a ocupar su asiento en el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y abrió 172 embajadas en una década, lo que generó cientos de puestos de trabajo para diplomáticos alrededor del mundo. Esto mismo sucedió en el ámbito de las empresas, a partir de la década de 1990, se abrieron en pocos años filiales de empresas chinas a nivel mundial, con un crecimiento exponencial en la cantidad de empleados que contratarían.

El crecimiento y desarrollo de China y la expansión global de sus empresas, requirió de recursos humanos formados para resolver problemas técnicos. Para ampliar los recursos, las empresas se valieron primero de las redes de parentesco de empleados y también se reclutaron empleados a través de las universidades. Con la reforma y apertura en 1980, militares,

profesores e investigadores pasaron a ser *managers*. En 1991, el Consejo de Estado de China creó 57 grupos empresariales experimentales y agregó 63 grupos más en 1997 (Lin y Milhaupt, 2013). Ma Xudin, vicepresidente de NSOC de 60 años de edad, se graduó en Geología de la Universidad de Geociencias de Beijing en la década de 1980 y trabajaba en el Instituto de Petróleo dependiente del Ministerio de Geología y Recursos Minerales. En 1997, el instituto es comprado por una empresa estatal y pasa de depender de una universidad a una compañía. Estos vínculos entre empresas del Estado con otras instituciones públicas han sido estratégicos en la construcción y desarrollo de las empresas estatales chinas.

En el mundo de las compañías privadas ocurrieron situaciones similares. Profesores universitarios, ex-militares y dueños de pequeños comercios familiares pasaron en una generación, de ser pequeños emprendedores o burócratas a disputar los primeros lugares mundiales en los rankings de empresas. Este es el caso de Huawei, que en unas décadas dejó de ser una empresa familiar para posicionarse por arriba de Ericsson en 2013 en la cima de la industria de las telecomunicaciones.

A partir de 1980, los ciudadanos chinos experimentan abruptas transformaciones de la infraestructura urbana, del consumo y la calidad de vida. Esto hace del discurso del “sueño chino” algo tangible pero también el inicio de una competencia feroz.

¿De qué hablan los ejecutivos chinos cuando utilizan el término competencia? En primer lugar, se refieren a escalas muy distintas a las que experimentamos desde América Latina y la mayoría de los países más desarrollados. Shuling me cuenta: “*Para cada puesto de trabajo hay decenas o cientos iguales o mejores que vos, por eso la competencia es tan dura. Por un puesto de trabajo haces cualquier cosa que tus jefes te pidan*” (Registro de campo, 2016). La competencia es también una presión y una experiencia que atraviesa a los ciudadanos chinos desde sus primeras fases de socialización. Compiten por lugares en el jardín de infantes, en la primaria, secundaria y para entrar a la universidad. Cada paso en la vida institucional está marcado por la presión o deseo por estar en un lugar y las posibilidades por obtenerlo. Ma Xudin, que tuvo una hija en plena Reforma y Apertura me

cuenta: *“El hijo (único) en China es el único boleto a la lotería que tenés, no puede salir mal. Además, es quien en la mayoría de los casos te va a mantener en la vejez, entonces no solo lo haces por él, te aseguras tu futuro”*. (Registro de campo, 2012)

La competencia está también asociada a otra categoría que mencionan frecuentemente mis interlocutores chinos para explicar el desarrollo económico de China: el “996”. Esta sigla significa trabajar de 9 de la mañana a las 9 de la noche durante 6 días de la semana, para mantener la empleabilidad y dejar contento al jefe.

En el ámbito de la educación, el crecimiento de las universidades y centros de formación en las últimas décadas fue exponencial. China pasó de formar 300.000 graduados por año en la década de 1980, a 7 millones por año en la actualidad<sup>44</sup>. Los títulos universitarios de universidades extranjeras ya no aseguran conseguir trabajo. Guo es uno de los directores de NSOC. Con sesenta años vivió las transformaciones y cambios sociales en China. Él sostiene: *“Tenemos muchos candidatos para seleccionar. Esto fue un gran cambio, hoy la mayoría de los hijos de nuestros amigos han estudiado en el extranjero. Antes no teníamos el dinero y ni siquiera pensábamos en esa oportunidad, pero mi propio hijo estudió en Estados Unidos”*.

Feiyuang es un joven de veintiséis años. Llegó a Argentina a los seis años desde Fujian, la provincia de donde proviene la gran mayoría de migrantes chinos en el país. Trabaja como asistente del Director de Legales en PSS y hace malabares entre las nueve horas de trabajo en la empresa y sus clases en la universidad en el turno noche. Su rutina es siempre un contrapunto de discusiones y sentidos entre el deber ser local y el de su jefe chino: *“Mi jefe siempre me dice que en China los empleados somos tornillos, uno se rompe y agarras otro. Entonces me pide para un puesto que busquemos un ingeniero que sepa buen inglés y encima por un sueldo inferior a la media del mercado, no entiende que acá eso no va a pasar y siempre discutimos”*. La familia de Feiyuang, al igual que otros migrantes de

---

<sup>44</sup> <https://www.statista.com/statistics/227272/number-of-university-graduates-in-china/>

primera generación que conocí trabajando en empresas chinas, no imaginó que el país que dejaban atrás crecería tanto y se haría tan poderoso.

La competencia tan marcada en la sociedad, implica una competencia interna y paralela en empresas tanto públicas y privadas, como mencionaron mis interlocutores clave. Denomino competencia interna, a la que tienen ejecutivos de una empresa con sus propios colegas de distintas subsidiarias o locaciones, como por ejemplo el director general chino de Argentina y el de Brasil. Asimismo, por competencia paralela, me refiero a la existente entre distintas empresas del Estado chino que compiten por una misma asignación de recursos. Empleados de PSS me comentaron cómo dedicaban el mayor esfuerzo y tiempo en agradar a la delegación internacional que los visitaba para *“obtener luego buenas partidas de presupuesto y trato preferencial de la Casa Matriz”*.

Además de la competencia, una percepción que se repite entre los ejecutivos es el dinamismo de las empresas chinas y la lealtad de permanecer unos años confiando en los buenos resultados futuros. El desarrollo de la carrera profesional se espera se dé en el marco del crecimiento de la empresa. Sobre este punto, Shuling menciona: *“Sé que en cinco años la empresa crecerá y yo también”*. Existe una percepción generalizada de confianza en la tendencia actual de crecimiento continuo. La mayoría de los chinos de empresas ha visto cómo en pocos años colegas mayores pasaban a ser jefes y sus jefes a directores. Para Yan (2009: xvi), este fenómeno significa la reestructuración de las posibilidades de vida y de los canales de movilidad social para cientos de millones de chinos.

### **c- El bol de arroz de hierro para expatriados**

A través de registros del trabajo de campo, analizaré algunas características del capitalismo en filiales de empresas chinas en el extranjero.

Siendo el trabajo asalariado una característica del capitalismo, los expatriados de las empresas del Estado chino que cumplen misiones en el extranjero reciben por su trabajo un sueldo en RMB y, además, una compensación o bono por estar en el extranjero. Dos de las empresas

consultadas en esta investigación, tienen una compensación que equivale a 1000-3000 dólares al mes según la jerarquía del empleado (Registro de campo, 2016). Esta compensación adicional es uno de los incentivos que citan los ejecutivos para trabajar fuera de China. En empresas del Estado, el sueldo viene unido a un set de compensaciones que cubren la mayoría de las necesidades de la vida cotidiana: vivienda, alimentación y ocio. La concepción de las empresas es paternalista y “familística”<sup>45</sup> y tiene continuidades en el 铁饭碗“*Tiě fànwǎn*”, el bol de arroz de hierro<sup>46</sup> que los trabajadores chinos tenían en tiempos de Mao. “El bol de arroz de hierro” constituía el acceso a servicios sociales, un trabajo de por vida y una casa, y se usa como sinónimo de empleo garantizado. Esto tiene una continuidad en muchos puestos actuales del Estado como por ejemplo militares o investigadores en universidades que reciben además del pago mensual, estas prestaciones.

Según Zavoretti (2010), los chinos pasaron de una austeridad material que los igualaba a un nuevo escenario social abrupto de grandes desigualdades marcadas por la pertenencia a redes de capital humano, especialmente entre el campo y las ciudades. Osburg (2013: 9) agrega que el fin del “bol de arroz de hierro” significó el comienzo de una incertidumbre y de nuevas reglas del juego que tuvieron grandes efectos en los valores y la moral.

Al terminar una capacitación en NSOC, dos gerentes de la empresa me llevaron a conocer el comedor. A pocos metros de las oficinas, en una única planta había un comedor para los veinticinco empleados, una cocina donde me presentan al chef proveniente de China y una sala grande destinada al ocio con sofás, libros en chino, karaoke y bicicletas. Me cuentan que la empresa les provee todas las comidas aquí y departamentos que

---

<sup>45</sup> Especialistas en la sociedad china como Yan utilizan el término de configuración familística relacionado a valores, identidades y prácticas con énfasis en el grupo familiar nuclear y ampliado a través de otras redes sociales. Se prefiere a la categoría de colectivismo, que comenzó a emplearse en China recién con el comunismo en el siglo XX, mientras que estas características son preexistentes en muchos siglos de historia.

<sup>46</sup>铁饭碗 (*tiě fàn wǎn*) es un término chino usado para referirse a un trabajo garantizado de por vida que era acompañado por varios beneficios. Esto se usaba para el personal militar, servicio civil y empresas estatales y daba una estabilidad no vinculada a los esfuerzos sino a la lealtad al Partido.

comparten con otros colegas de la compañía, siendo dos o tres por departamento. (Registro de campo, 2011)

En PSS es similar, pero al no tener comedor, los empleados rinden los gastos de alimentación, taxi, paseos y fines de semana, pero siempre en el contexto grupal donde las actividades se comparten entre todos o en grupos.

Feiyuang de PSS me comenta que los sueldos de los expatriados chinos son bajos en relación a los sueldos que reciben expatriados de los países más industrializados y también en relación a empleados locales, especialmente los sindicalizados en el campo. Estas asimetrías en los sueldos causan tensión y conflicto entre chinos y argentinos, ya que en general los pagos son más altos entre los colaboradores argentinos.

Las operaciones en campo <sup>47</sup> son el caso más marcado de desigualdad. Los sueldos de los empleados sindicalizados argentinos son en promedio seis veces mayores (Registro de Campo, 2014) que los de sus colegas chinos<sup>48</sup>. Roberto es argentino oriundo de Catamarca<sup>49</sup> y jefe de fractura<sup>50</sup> de PSS. Al igual que muchos varones del mundo del petróleo tiene a la familia viviendo lejos y al estar casi todo el año solo, sale los fines de semana con sus colegas chinos. En una oportunidad, luego de varias rondas de 白酒 (báijiǔ, un licor chino) y en estado de embriaguez, un colega chino se puso violento con un compañero argentino y comenzó a insultarlo. Cuando pidieron a sus colegas una traducción de lo que había sucedido uno de ellos les reveló este dato: *“Fuming está enojado porque tiene a la familia lejos y hoy, por el paro, ninguno de ustedes trabajó, pero ganan más que nosotros”*. Esta información suele ser confidencial en las empresas y los colaboradores argentinos desconocen los sueldos de sus colegas chinos.

---

<sup>47</sup> En la industria del petróleo y gas, se llama “trabajo en campo” a todo el trabajo que se realiza propiamente en áreas extractivas y está en oposición al trabajo de oficina que se realiza en la ciudad.

<sup>48</sup> Información que aplica a una empresa de esta investigación pero que puede trasladarse a otros casos con cierto grado de diferencia.

<sup>49</sup> Provincia del norte de Argentina de donde proviene gran cantidad de empleados del sector petrolero en las provincias de Chubut y Santa Cruz. Al igual que muchos otros empleados, Roberto tiene a la familia viviendo en Catamarca y la ve cada 15 días.

<sup>50</sup> Fractura es un área de servicios dentro de la industria del petróleo y gas, que permite aumentar la extracción de estos recursos a través de la perforación de pozos (Registro de campo, 2016)

Otra tensión está dada por cómo las regulaciones laborales en Argentina se imponen de manera desigual ante empleados de nacionalidad argentina y china. Gao es uno de los expatriados chinos más recientes en NSOC. Es ingeniero en petróleo de 32 años y es enviado a supervisar unos trabajos en un yacimiento en la provincia de Santa Cruz. Se entera a través de un colega argentino que el viernes siguiente es feriado y los trabajadores de oficina no irán a la empresa. Ante esto, le pregunta a su jefe chino si él también tendrá el feriado y “*de un hondazo le dijeron que no*”- (Registro de campo, 2017).

Otra característica del capitalismo que analizaré a través de ejemplos empíricos es el propósito de la ganancia. Para la teoría clásica en economía, el capital siempre persigue la acumulación de más capital. Fuentes secundarias (Lin y Milhaupt, 2013: 825) y mis registros etnográficos muestran diferencias con respecto a este punto. López y Ramos (2014: 35) citan el interés de empresas estatales como CNOOC o Sinopec de aumentar el conocimiento técnico de sus colaboradores, diversificar el portfolio de especialidades de la empresa, generar antecedentes de operaciones fuera del territorio chino o competir por la presencia geopolítica en un país o región.

Directivos chinos entrevistados me mencionaron que, durante muchos años, y a diferencia del modelo clásico capitalista, la persecución de la ganancia no era el fin último de la empresa, algo que hoy está cambiando. “En resumen, *siempre se trata de no perder dinero. Si no, ¿cómo pagamos los sueldos?*,” me diría Ma Xudin de NOSC (Registro de campo, 2017). Sin embargo, mis entrevistados señalaron que se aceptan márgenes de ganancia menores a las expectativas que tienen, por ejemplo, empresas de la industria de origen estadounidense.

Coriat (1992) describe que el racional de Onho en el desarrollo del Toyotismo fue el de reducción. De una eficiencia económica en base a reducir costos y tiempos. El sistema económico chino, sustentado por el PCCh tiene contextos diferentes a los que tuvo Japón. En el año 2009, mientras estudiaba en China, la ventana de mi habitación en la universidad tenía vista al campus y a una calle interna. Observaba cómo a pesar de las

temperaturas extremas de Harbin<sup>51</sup>, todos los días había obreros reparando una y otra vez las mismas calles aledañas o construyendo ampliaciones, algo que no cesaría en todo el año. Cuando consulté a mis profesores sobre esa observación, me respondieron: *“En China lo que sobra es mano de obra y si no están trabajando puede ser un problema para el gobierno. Estas calles se hacen para que duren poco y así siempre se mantiene a los trabajadores ocupados”* (Registro de campo, 2010).

Racionalidades similares encontré cuando inicié una serie de entrevistas en el banco ICBC en 2015 y empleados argentinos expresaban lo siguiente: *“En el año 2011 ¿quién iba a venir a invertir a la Argentina? ¡Nadie! Pero los chinos vinieron y nos capitalizaron con 100 mil millones de dólares y no les importa tanto el margen de ganancia, porque nuestro país es la puerta de entrada a la región. Para el Citibank es lo opuesto, no están generando ganancias y están dejando el país, pero ellos (los chinos) vienen”* (Registro de campo, 2015).

Otro ejemplo de esta racionalidad que refleja intereses políticos además de empresariales es la inversión para realizar centrales nucleares en Argentina. Qian de CENC relata: *“Hasta el momento China solo tiene centrales nucleares en nuestro territorio. [Para nuestra empresa] no se trata solo del dinero, sino también de tener un antecedente fuera de China para que a futuro podamos abrir nuevas plantas nucleares”* (Registro de campo, 2017).

En la mayoría de las entrevistas y charlas informales me encontré con ideas entorno al “aprendizaje global” y la “presencia geopolítica”. En el siglo XXI, China tuvo la convergencia de excedentes de capital, la necesidad de obtener más recursos estratégicos y poca experiencia internacional de cómo llevar a cabo esas inversiones. En este contexto, la capacitación y desarrollo de los propios recursos o el reaseguro de recursos en el mediano plazo son racionalidades con un valor para esta fase del desarrollo de empresas chinas.

---

<sup>51</sup> Harbin está ubicado en el noreste chino en la llamada “Siberia china”. Durante mi año académico nevó durante cinco meses con temperaturas que llegaron a los menos 35 grados Celsius.

#### **d- Trabajar para una empresa “china”**

Para Rofel y Yanagisako (2019) no sólo el capital financiero, sino también el capital cultural y social marca importantes distinciones en las empresas. A partir de 2010, se intensifica en Argentina la llegada de empresas chinas que carecían de capital cultural en el país. Pertenecer a esas empresas no representaba ningún estatus en la carrera de colaboradores argentinos sino lo opuesto. Muchos de mis interlocutores argentinos lo expresaron como un “retroceso” o un “bajar de nivel”.

Adolfo, ingeniero en petróleo de 37 años lo expuso en estos términos: “yo puedo pensar en ponerme la camiseta de YPF, pero no la de una empresa china” (Registro de campo, 2011). Las percepciones son heterogéneas y han cambiado en los años que duró esta investigación por el impacto e imagen global que China ha desarrollado tanto a nivel político como en sus empresas. En los primeros meses posteriores a la adquisición de NSOC, las expresiones y discursos de empleados de origen argentinos hablaban en clave pragmática y racional: pérdida de bonos y beneficios, pérdida de conexión y viajes a ciudades occidentales (Houston, Londres y otras ciudades de los países más industrializados) donde tenían mayor acceso por hablar el idioma inglés, y pérdida de una estructura y relación con una Casa Matriz que les daba acceso a procedimientos, manuales, capacitaciones y vínculos profesionales.

Mario es jefe de cementación en PSS con treinta años de trayectoria en empresas petroleras y Roger es también argentino con muchos años en la industria del petróleo. Los escucho dialogar (Registro de campo, 2014) y exponer un descontento por trabajar para una “empresa china” y en su discurso pragmático aparecen expresiones emocionales y afectivas que se entremezclan.

“—Yo trabajé dieciocho años para Schlumberger<sup>52</sup>. Me mandaban montones de veces a Brasil y Estados Unidos y de tanto capacitarme me inyectaban sangre azul

---

<sup>52</sup> Mayor empresa del mundo de servicios a yacimientos petroleros con sede en Houston. <https://www.slb.com/> Chequeado 14/10/2018

*y hoy miro la seguridad e integridad en las máquinas con las que trabajo de otra manera.*

*—Yo no me vendo con ningún extranjero. Acá muchos han venido prometiendo el oro y el moro y se han ido y los que damos la cara somos nosotros.*

*—Pero bueno, hoy la familia ypefiana<sup>53</sup> ya no existe.*

*— ¡Sí existe! Se transformó en la Cámpora<sup>54</sup>”.*

En esta conversación pude observar el vínculo afectivo y nacionalista de algunos empleados con la industria del petróleo y la nacionalidad argentina. Tiene también un fin instrumental para legitimar negocios personales. Roger es dueño a través de un testaferro de una pequeña compañía de transportes, que es contratista en la propia empresa donde trabaja, lo que genera un problema de intereses.

Roberto de la misma empresa va un poco más lejos: *“Entre cierta elite dueña de empresas en la zona saben que las empresas extranjeras van y vienen y las boicotean, porque al final ellos terminan controlando el mercado, se quedan con los negocios y las licitaciones. Yo vengo de Catamarca como muchos que trabajan acá, pero los nycs se creen dueños de todo por tener una generación más que nosotros en la región y eso les da ventajas para comprar terrenos, acceder a puestos de trabajo y controlar negocios”* (Registro de campo, 2016).

La relación de poder es desigual, en el caso del capital social, los argentinos tienen un entendimiento de la idiosincrasia y lazos con sindicalistas, políticos, empresas contratistas y de la industria. Los chinos carecen de este capital, lo que los hace dependientes del personal local. Sin embargo, mantienen el vínculo constante con Beijing, lo que les permite conocer hacia dónde va la compañía.

La importancia de las redes (Lin y Milhaupt, 2013) en el desarrollo de las empresas chinas pudo ser constatada en espacios informales y formales durante la etnografía. En entrevistas se mencionaron invitaciones de

---

<sup>53</sup> La familia ypefiana fue el nombre que se le daba a los trabajadores de la empresa YPF (yacimientos petrolíferos argentinos) entre las décadas de 30 y 90 hasta su privatización. Marca la relación familiar con la que los trabajadores se identificaban con la empresa y ciertas prácticas laborales que unen trabajo, afecto y familia.

<sup>54</sup> La Cámpora es una agrupación política argentina fundada en 2006 y responde a los ex presidentes Néstor Kirchner y Cristina Fernández.

empresas a cenas o actividades sociales —como un fin de semana de esquí en Bariloche de una empresa estatal a otra—, que en su conjunto fomentan la conexión entre empresas de industrias complementarias en la adquisición de contratos.

Dos entrevistadas mencionaron la Asociación China de Grupos Empresariales nucleada por la Consejería Económica de China en Argentina a través de un grupo en Weixin, el WhatsApp chino. *“El grupo no está para escribir pavadas, sino solo enviar información oficial de eventos o actividades de las empresas para que estemos en contacto. Solo hay uno o dos representantes por empresa en el grupo y hacemos un total de más o menos 110 personas<sup>55</sup> de todas las industrias.”*

Más allá de estas redes y espacios comunes donde se cruzan expatriados chinos de distintas empresas, fue interesante corroborar empíricamente que, si bien hay fuertes discursos nacionalistas sobre lo que significa trabajar para la “nación”, en las prácticas sociales mis interlocutores de origen chino eran más tribales que nacionales. La mayoría de los empleados de NSOC no se junta salvo excepciones con empleados de PSS y otras empresas chinas en Argentina por considerarlos de inferior rango, pero sí lo hace con miembros de otras empresas chinas que considera de “elite”, como el ICBC.

#### **e- El modelo de pares o “sombras”**

Con la adquisición de activos en el mundo, las empresas estatales chinas<sup>56</sup> desplegaron un modelo de trabajo en las filiales en el extranjero de “co-head” o “shadowing<sup>57</sup>”. Este modelo que en industrias como el petróleo supone un socio observador de otro operador, toma en las empresas chinas características organizacionales particulares.

En esta investigación, encontré distintos casos. Existen empresas que realizaron la compra parcial de una firma que siguió operando con sus

---

<sup>55</sup> Según datos de la Consejería Económica de la República Popular China hay alrededor 70 empresas chinas en el país.

<sup>56</sup> Este modelo de trabajo también se lleva a cabo en empresas chinas privadas como Huawei.

<sup>57</sup> Ambas categorías son términos de la literatura del *management* que fueron mencionados por mis interlocutores de origen argentino.

equipos locales y donde los expatriados chinos supervisan la gestión y reportan a China. Para otros casos relevados de empresas creadas de cero o compradas en su totalidad, se observó este modelo de *shadowing*.

Las empresas desarrollan un directorio paralelo o “*en espejo*” de directores chinos para el existente local, algo que en cada caso particular sufrió modificaciones que registré con el paso de los años, sin observarse una dirección lineal. La mayor parte de las veces hay un doble gerenciamiento por cada puesto de más jerarquía —como el Director de Finanzas, Recursos Humanos u Operaciones— pero en algunos casos observados, el director chino reemplazó al argentino unificando ambas posiciones en una. Sin embargo, con el correr de los años y su retorno definitivo a China, la posición volvió a manos de un director de origen argentino.

Para directivos chinos y argentinos, el doble gerenciamiento es la clave de éxito operativo en las filiales de empresas chinas. Implica escindir un rol que en las empresas suele estar ocupado por una sola persona y separar responsabilidades entre dos colaboradores, uno de origen chino y otro local. El colaborador chino, por hablar el idioma, queda a cargo de la comunicación con la Casa Matriz. Es el primero en recibir información y supervisa al recurso local que suele tener mayores conocimientos sobre el contexto e idiosincrasia local del trabajo.

En NSOC, cuando se produjo la llegada de los expatriados chinos, se modificó el organigrama y al lado de la mayoría de los directivos hay un vicedirector chino con un rol que en las etapas iniciales no era claro o comprensible para los locales<sup>58</sup>. Al consultar a empleados chinos, cada uno tiene un rol distinto: el directivo chino se relaciona con la Casa Matriz a quien reporta de manera continua. Mientras que el directivo local dirige con un poder acotado y gran opacidad de la Casa Matriz. Los directivos argentinos describen la opacidad como infranqueable o “*una caja negra*” tanto a nivel

---

<sup>58</sup> En algunos casos no se mantuvo la estructura de *co-head* o *deputy*, sino que el directivo argentino permaneció como jefe del chino, o viceversa. Como expresaron los entrevistados, el organigrama no siempre refleja la situación real de poder dentro de la empresa, teniendo directores que no están en el directorio y aun así participan de reuniones. Es decir, la persona de mayor jerarquía no siempre es quien tiene el máximo poder de decisión.

cultural como comunicacional. Es una brecha que, dependiendo de la buena relación y confianza con el par chino, se acorta y permite acceder a mayor información.

Si bien este modelo despierta extrañamiento e incertidumbre en los empleados argentinos, para los colaboradores chinos tiene su lógica por la gran brecha cultural que sienten en las nociones y formas de trabajar fuera de China y hace más fácil tanto las comunicaciones como de las estrategias operativas.

La llegada de empresas chinas al país generó en los colaboradores locales, una categoría nativa, “*las sombras*” o “*espejos*”, según el caso. Esta categoría describe al par de origen chino que está permanentemente cerca de su par local, observando, analizando y reportando. Para tres entrevistados chinos de PSS su trabajo consiste en “*reporte, reporte, reporte*”.

Esta forma de gestión está también vinculada al afán por el aprendizaje global. Las tensiones de este modelo surgirán por la avidez e insistencia con la que ejecutivos chinos copian y aprenden del *management* local y envían información a China y por la imposición de un modelo managerial que no es comunicado al comienzo de la relación laboral y resulta disruptivo con respecto a previas formas de trabajo. Mauricio, vicepresidente argentino de NSOC recuerda los meses posteriores a la llegada de sus colegas chinos, e indica que hubo un pedido explícito por organizar todo el material escrito de la empresa: manuales de procedimientos, instructivos para el personal, presentaciones, documentos e información contable que fue escaneada y enviada a Beijing por empleados especialmente designados para esa tarea.

Estas anécdotas, que se repitieron en empresas estatales chinas de otras industrias, revelan el interés de centralizar el conocimiento al servicio de la política y economía. Cuando las empresas del Estado compran activos en el extranjero hay un organizador central que sabe que esa información va a ser de utilidad y realiza la coordinación para que ese conocimiento no se pierda. Tomando como dato lo que relataron entrevistados de origen chino, lo primero que realizan cuando llegan a Beijing es reunirse con sus jefes del

PCCh a informar detalles del período trabajado en el extranjero. Es posible imaginar el esfuerzo de aglutinación de conocimiento. Dado que esto no se da en una sino en miles de empresas alrededor del mundo, hay una maximización del aprendizaje de estrategias y prácticas de toda la industria. No hay datos aún para conocer cómo este conocimiento es utilizado, sintetizado y reutilizado de manera cruzada.

Retomando el modelo de *coheads* o sombras, para los directivos chinos este sistema sí es claro y se sustenta principalmente en la falta de confianza que las empresas chinas tienen en los recursos locales. Xudin explica la construcción de la confianza que surge frente a la otredad: *“La gente local no entiende lo que China necesita. Envío a mi gente (chinos), si digo que algo no es cierto, lo creerán porque yo soy uno de ellos. Por eso hay tanto negocios familiares en el este de Asia”*.

Por fuera del modelo en oficinas en Buenos Aires, los entrevistados argentinos en yacimientos en el sur también reflejaron en sus discursos una incomodidad por este doble gerenciamiento, aunque ninguno tiene asignada una “sombra”. Marina, colaboradora del área de Recursos Humanos de NSOC me cuenta que los compañeros chinos son vistos como “*expiatorios*”, ya que su rol es mandar inspeccionar y mandar reportes a China. *“Nos preguntan todo el tiempo, ¿quién hace esto?, ¿quién hace aquello? Las susceptibilidades vienen por tener personas hace muchos años en un puesto siendo las que más entienden de un proceso y saben cómo sacar de un lado y que no se note. Con tanta antigüedad de repente tienen a alguien que los está siempre observando todo el tiempo y los invaden con preguntas”*.

### **Conclusiones preliminares**

Según Badaró (2016) hay dos lecturas preponderantes al analizar el capitalismo chino. Una pone el acento en sus particularidades únicas y otra sostiene la homogeneización y acercamiento del capitalismo chino a Occidente. Badaró afirma que China es al mismo tiempo un actor global con particularidades, pero conectado a cadenas globales en las cuáles tiene una relación de interdependencia. En esta línea, pude relevar cómo en el interior de filiales de empresas estatales chinas en Argentina, hay una oscilación

entre las ambas lecturas. China incorpora prácticas y discursos provenientes de los países más desarrollados, los interpreta, modifica y también transforma sus propias prácticas de liderazgo y administración.

Tomo la categoría de “capitalismo de Estado” como la adecuada para referirnos a la forma más preponderante que adquiere el capitalismo en China. Comprender el rol preponderante del Estado en las empresas es relevante por la importancia que las compañías estatales están teniendo en el desarrollo económico de China y de las firmas estatales a nivel mundial. Así en China, el Estado es el principal ordenador y digitador social, político y económico. En las empresas tiene un rol importante en la atracción, retención y desarrollo de los recursos humanos a nivel nacional, el desarrollo y estímulo de industrias clave para la economía y la supervisión de todas sus inversiones y operaciones.

Al igual que todas las variedades del capitalismo, el “capitalismo de Estado” chino tiene contextos históricos y políticos particulares. Surge en un contexto de escasez material para suplir las demandas de la población más grande del mundo, con súper abundancia de recursos humanos que tienen la voluntad de prosperar económicamente. También parte de una construcción promovida desde el Estado de un ethos capitalista que incluye valores morales colectivos para el desarrollo del país.

Con la creación de las empresas estatales desde la década de 1950 y especialmente con la reforma y apertura de 1980, el Estado buscará en ámbitos como la academia, la política o el mundo militar, colaboradores capaces y los llevará a las empresas. Con el crecimiento exponencial de inversiones en el siglo XIX, muchos de los directivos que salen de China viajarán fuera del país por primera vez en la vida y con escasa experiencia internacional.

Esta tendencia se revertirá cuando en las generaciones nacidas en las décadas de 1980 y 1990, en la cual millones de chinos estudiaron y vivieron en el extranjero, lleguen a ocupar los puestos directivos en las empresas. Algunas características de esta generación son la alta competencia y la ansiedad por la obtención de éxito y riquezas materiales.

Los empleados corporativos de empresas estatales son algunos de los agentes que actúan por fuera del territorio nacional como actores transnacionales. Estos emisarios del Estado chino están inmersos en un sostén ideológico y moral que abarca los discursos del “sueño chino” del rejuvenecimiento nacional y del “patriotismo profesional”. Éstos ejecutivos, se perciben como algo más que individuos y partes de algo más grande. Al igual que muchos trabajadores en China, además del sueldo reciben otras prestaciones que son la continuidad del “bol de arroz de hierro”.

La llegada de empresas chinas al país marcó para el personal local, nuevas experiencias en las formas de gerenciamiento y de trabajo. La categoría nativa de “sombras” o “espejos” más común en bancos y empresas de tecnología toma en la industria del petróleo su nombre más formal y técnico: “mi par” o mi “*co-head*”, produciendo la incomodidad del espectro, lo que no llega a comprenderse, pero es parte cotidiana del trabajo.

Finalmente, un aspecto que abordaré con más profundidad en el último capítulo, las percepciones y relaciones con los empleados locales argentinos están atravesadas por la “racialización de la confianza”, por la cual manifiestan de manera reiterada que la confianza en los negocios es algo más fácil de adquirir cuando se es “chino” y no “extranjero”.

## CAPÍTULO II: Salir al mundo y ser emisario de China

*“No somos Shell, con procedimientos e historia de cien años. Estamos aprendiendo como se hacen las cosas, en la próxima generación las cosas serán mejores”.*

(Registro de campo, 2016)

### **a- El Zǒu qù chū y sus ejecutivos globales**

El fenómeno en el que se inscribe la salida masiva de chinos del país es la política de estado del 走出去 (Zǒu qù chū o salir afuera). Esta política buscó a partir del 2001 promover la internacionalización de las empresas y de las inversiones en el extranjero para “fortalecer la competitividad del país y apoyar a las empresas nacionales para que desarrollen negocios internacionales” (Santa Cruz, 2018). Es también resultado de la intensificación de la circulación y movimiento de los migrantes altamente calificados (Iredale y Guo, 2001) a nivel mundial.

El *management* de empresas en el extranjero es referido por la teoría de las migraciones internacionales como “migrantes altamente calificados”. Se definen (Iredale, 2001; Pellegrino, 2001; Liebig y Sousa; 2005) como trabajadores altamente calificados con un grado universitario o su equivalente de experiencia en ese campo. Abarca (Iredale, 2001) desde transferidos corporativos, técnicos y consultores hasta deportistas profesionales y supone la búsqueda de una mejor paga o condiciones de empleo.

En empresas de la industria del Petróleo y Gas, los expatriados que circulan desde China hacia la Argentina son en su mayoría transferidos corporativos que vienen a cumplir una misión asignada cuya durabilidad puede ser de meses a años e incluye a los presidentes, vicepresidentes, gerentes, supervisores, coordinadores, técnicos, asistentes y traductores. También circulan con motivo de ruedas de negocios, visitas breves y para capacitar empleados, otros ejecutivos y consultores por lapsos de tiempos menores. Se estima que hay de manera estable, alrededor de 700<sup>59</sup> transferidos corporativos chinos en el país provenientes de un estimado de 60 empresas que van desde representaciones hasta grandes operaciones

---

<sup>59</sup> Datos estimados de la Consejería Económica de la República Popular China en Argentina. Consultado el 21/09/2018.

en funcionamiento. Denardi (2015) menciona la cifra de 3000 ejecutivos si se suman emprendedores particulares.

Los migrantes altamente calificados chinos, trabajen o no en empresas del estatales, están bajo el paraguas del Estado chino. El tiempo fuera del país está relacionado a una misión otorgada. En esta misión, los expatriados chinos buscan converger las necesidades del capitalismo chino con sus ansiedades y presiones de progreso social.

En las décadas previas a la Reforma y Apertura (1949-1978), un porcentaje ínfimo de chinos tuvo experiencias fuera de China. Esta es una de las oportunidades que surgieron a partir de este período, tanto para estudiar, trabajar en empresas o probar suerte en emprendimientos propios. El escaso contacto y posterior reconexión con los países más desarrollados industrialmente, generó la percepción de haberse quedado atrás y de que lo que se producía fuera de China en términos materiales era de mejor calidad. Esto se extendía y extiende hoy a la educación y a las experiencias laborales que se pueden obtener fuera del país.

La adquisición de bienes de consumo (1978-hoy) generó en la sociedad china, una ambición de riquezas (Osburg, 2013) que fue subvirtiendo la jerarquía social antes basada en el capital político (Yan, 2009: xxxv) por un status basado en la acumulación de riquezas materiales. Frente a estas transformaciones sociales y culturales, vivir o estudiar en el extranjero se convirtieron en un posicionamiento de status social.

Tanto en empresas del petróleo como en otras industrias, me encontré con gran diversidad de expatriados corporativos: hijos de campesinos, miembros de elites universitarias, hombres y mujeres, miembros del partido. Todos, sin embargo, convergen aquí en Argentina en la lógica de expansión del Estado y del capitalismo chino. Para la mayoría, trabajar para el Estado chino fuera del país hoy los trae a Buenos Aires, pero como me han relatado en entrevistas, también por destinos alrededor de todo el mundo como Arabia Saudita, Nigeria, Suiza, Indonesia, Malasia, Panamá, entre otros países. La circulación depende de la misma manera que en empresas de otros orígenes, de las posibilidades y necesidades de la compañía. Entre los destinos existen distintas valoraciones y jerarquías que

mis interlocutores exponen: los países más industrializados como Estados Unidos o Europa serían los destinos más deseados y las regiones en vías de desarrollo como África, Medio Oriente o América Latina, se constituyen como segunda opción.

Las moralidades del “patriotismo profesional” (Hoffman, 2008) y los discursos del “sueño chino” promueven la idea del trabajo colectivo para el desarrollo del capitalismo chino. Varios entrevistados al ser consultados por su trabajo en el extranjero repetían esta frase del confucianismo “*xiushen, jijia, zhiguo, pingtianxia*”, que se puede traducir como “cultivar la moral, ordenar la familia y gobernar un país” y tiene la connotación de responsabilidad del hombre por encima de la familia. Este tipo de discursos fueron interpretados por Hoffman (2008: 170, 173) como un fenómeno actual de profesionales con afinidad por la nación china en los cuáles convergen prácticas neoliberales con normas sociales autoritarias y lo llamó “patriotismo profesional”. Este fenómeno, fomentado desde el estado chino a través de propaganda y discursos políticos o de campañas de repatriación de profesionales que residen en el extranjero, promueve narrativas nacionalistas.

Estos relatos se inscriben en lo que Hoffman (2008: 170) denominó “patriotismo profesional”. Descrito como el fenómeno emergente a comienzos del siglo XXI de sujetos auto emprendedores y profesionales con una marcada afinidad por la nación china. Esta categoría implica al mismo tiempo el progreso personal como el de toda la sociedad. Nación, empresas y trabajo convergen en discursos y prácticas de las empresas del Estado.

Dichas nociones se reproducen en el país a lo largo de toda la escolaridad a través de la reproducción de canciones patrióticas, la lectura de los textos escritos por los líderes de China<sup>60</sup> o prácticas militares.

En el caso de las empresas estatales, la articulación entre empresa-familia-nación se propicia ya que sus cuadros de elite y la mayoría de los que vienen al extranjero son al mismo tiempo empleados de la empresa y

---

<sup>60</sup> Los cinco líderes de la República Popular China son Mao Zedong (1949-1978), Deng Xiaoping (1978-1993), Jiang Zemin (1993-2003), Hu Jintao (2003-2013) y Xi Jinping (2013-actualidad). Sus obras son leídas y estudiadas en las escuelas de China.

miembros del PCCh. Esto es lo que se denominó cadres (Pieke, 2009) o cuadros de elite dentro del PCCh, en contraposición al resto de afiliados. El PCCh en su estructura, valores morales y rituales, es así esencial para comprender el desarrollo del “patriotismo profesional”. Una vez que un miembro es reclutado y pasa por una fase de adoctrinamiento en los preceptos y textos claves de sus líderes, este debe realizar a través de un ritual (Schurmann, 1971) partidario la jura de lealtad al Partido por encima de la propia persona y su familia. De forma similar a instituciones militares o religiosas, juran obediencia de vida y servir a la Patria. Los miembros luego, circulan y ascienden a los principales puestos en las empresas estatales y en muchos casos privadas. Es así como se trasladan discursos y prácticas afines a la nación en el ámbito corporativo.

Caminando por los pasillos de PSS, Huo un gerente chino de finanzas de 50 años cuestiona los hábitos de algunos empleados argentinos. *“Uno lava el plato del almuerzo y los otros se quedan ahí mirando y charlando. Llegan a las 8 a la oficina y lo primero que hacen es ir a preparar un café o el mate, nosotros estamos acostumbrados a trabajar más duro”*. (Registro de campo, 2014). Durante el primer período maoísta de la Rep. Pop. China, me cuenta, ser vago era muy criticado por las campañas y propaganda del Partido y esto afectó profundamente la moral y vida familiar. Así, para la mayoría de mis entrevistados, la empresa y la carrera están por encima de la familia y de la propia salud. *“Es como las fuerzas armadas, primero defendes el país, la familia se puede abandonar, pero al país no”*. Entramos a la oficina de Guo y le pregunto por la fotografía de una mujer y una niña y me cuenta que son su familia que vive en el sur de China y ve dos veces al año.

Para pensar esta articulación entre persona, familia, comunidad y Estado, Yan (2009) desde una mirada que busca patrones y características comunes, propuso un diagrama de círculos para una sociedad altamente relacional donde en la relación entre el yo y la familia, la familia y la comunidad y subsiguientes, hay una cadena de lealtades y escalas que se vinculan a cada círculo donde la persona está inscripta. Este diagrama, pensado en base a relaciones que se producían en la aldea Xijia en 1968, es similar a las relaciones a las que se adscriben mis interlocutores. Ma Xudin

de NSOC lo definió así: *“Desde que somos muy chicos nos dicen en la escuela y en el hogar que debemos contribuir con la nación [china], por eso no nos cuesta mucho si tenemos que trabajar después de hora o un domingo”*.

Si bien estas características fueron las más visibles que encontré en esta industria, no todos los empleados chinos exponían este “patriotismo profesional”. Wang Zhibin de NSOC, que no es miembro del Partido, fue reclutado por la empresa para trabajar en la filial argentina por sus conocimientos de lenguas extranjeras y vio en la expatriación una posibilidad de ganar experiencia global para tener oportunidad *“irse a otra compañía privada”*.

### **b- La vida y el tiempo en la familia-empresa**

La antropología ha mostrado la importancia de la relación entre afecto y trabajo para el mantenimiento y éxito de empresas (Yanagisako, 1996; Shever, 2008; Hoffman, 2008; Capograssi, 2012; Vásquez Massini, 2015; Rofel y Yanagisako, 2019) y en la acumulación de capital. Shever (2008) mostró como comunidades YPFianas<sup>61</sup> desarrollaron discursos familiares de pertenencia a la empresa y estrategias para que los hijos ingresaran en la compañía lo que construyó la continuidad de varias generaciones. Esos sentimientos se convirtieron, como mostró Capograssi (2012), en una fuerza crucial en el desarrollo de YPF durante el siglo XX.

Los expatriados de esta etnografía, lejos de sus familias, se insertan en una configuración de “familismo de empresa” que los hace participar de una vida donde los colegas se perciben como familiares con los que se convive en un continuum temporal y el tiempo no se divide en tiempo laboral y personal, sino que todo el tiempo vivido, especialmente fuera del país, es laboral. Qian, contadora china en CENC describe a sus colegas así: *“La delegación actual, los fines de semana cocinan y comen juntos. Si sos la oveja negra y no participas de las actividades te afecta en el trabajo porque*

---

<sup>61</sup> Categoría nativa con la que se auto adscriben tanto empleados de la empresa estatal YPF hasta su privatización en 1992 como sus familiares directos.

*no participaste de conversaciones, no te enteras de noticias, de qué piensa el jefe. Acá queremos involucrarnos cien por cien y no sentirnos excluidos.”*

La unidad empresa-familia está también dada como me explicaron varios interlocutores a pensar la compañía como una familia con sus reglas y costumbres. La empresa tiene normas que se conocen al entrar, se respetan y reproducen.

Los expatriados de las firmas chinas más importantes en el país tienen comedores (Sinopec, ICBC, Huawei y otros) con cocineros chinos encargados de preparar todos los días el almuerzo. En los expatriados de esta etnografía unos tienen comedor donde asisten todos los días para las tres comidas diarias, allí mismo tienen un espacio comunitario con juegos, mesas de pingpong y karaoke. A mediados del 2017 invité a casa a Liping y llegó con una bolsa de 包子 (*baozi*, bollos cocinados al vapor rellenos de carne de cerdo y verduras) y me cuenta que son hechos por el cocinero de la empresa: *“Nos regala sobras de cosas que nos gustan. Es práctico para mí el comedor porque ni siquiera se cocinar”*

Después de realizar una capacitación de interculturalidad a los expatriados de una de las empresas de esta investigación, fui invitada a almorzar con el grupo de casi veinte expatriados chinos, todos varones entre 28 y 60 años, originarios de distintas ciudades chinas. La invitación incluyó una visita guiada por la cocina donde el chef me contó que semanalmente visita el barrio chino en Belgrano<sup>62</sup> para comprar ingredientes importados como especias y salsas, además de vegetales de origen chino que se cultivan en la zona.

Durante uno de los almuerzos en el comedor, sugiero al gerente de recursos humanos convocar a colaboradores locales para acercarlos a la experiencia de la cocina china. Un colaborador chino me respondió con una mirada cómplice: *“Acá es el espacio donde podemos ser totalmente chinos”*

---

<sup>62</sup> El barrio chino o “*Chinatown*” en la ciudad de Buenos Aires se ubica en el barrio de Belgrano por inmigrantes provenientes de Taiwán y posteriormente de la provincia de Fujian. Según Carlos Lin, un productor artístico de la “colectividad” china en Argentina, los vecinos del barrio leyeron la presencia china en la década de 1990 y comienzos del siglo XX en clave de invasión. A medida que el poder chino creció y el gobierno local invirtió en infraestructura, el barrio se convirtió en un hito turístico de la ciudad de Buenos Aires, donde se encuentran comercios, supermercados, restaurantes y otras instituciones de descendientes chinos (Registro de campo, 2019).

(Registro de campo, 2013). Al conversar sobre esto con Qian de CENC, con quien desarrollé una amistad, hablamos de las diferencias de apreciación sobre la etiqueta, la salud y las corporeidades, que crean una brecha entre los expatriados chinos y occidentales.

Al vivir en China mis propias nociones de etiqueta entrarían en jaque cuando hablando por ejemplo sobre el hábito occidental de sonar la nariz o tragar flemas en vez de escupirlas como es hábito preponderante en China, una amiga china me diría “¿para qué tragas algo que tu cuerpo quiere expulsar?” (Registro de campo, 2011). Detrás de muchos códigos sociales que impactan negativamente entre chinos y argentinos, fui descubriendo una densidad de sentidos diversos de la relación del hombre y el cuerpo.

Muchos interlocutores chinos, manifestaron tener que explicarse constantemente ante los colaboradores argentinos: ¿por qué hacen ruido cuando comen? ¿por qué comen fideos en el desayuno? ¿por qué eructan? Este tipo de preguntas constantes por parte de colegas argentinos supone una estigmatización y una carga que buscan evitar suprimiendo algunos espacios de contacto.

Ningún entrevistado me mencionó que estar todo el día con sus colegas incluyendo los fines de semana sea algo de su desagrado, pero si tienen la percepción de estar siempre observados. (Registro de campo, 2016) El “familismo” y relación constante en el grupo tienen una influencia en el comportamiento de los individuos, los empleados chinos deben pensar las opiniones que comparten y el impacto que estas pueden tener en sus carreras y, sobre todo, coincidir con el clima corporativo. Zhibin es chino originario del sur del país, tiene veintiocho años y muchas ambiciones para su carrera: “*Los fines de semana voy con mis amigos argentinos a un bar o al boliche, pero a mis colegas les digo que estoy estudiando. No puedo dejar una mala impresión, estas personas evalúan y tu carrera está decidida por estas personas*”.

En el caso de NSOC es habitual encontrar empleados que son la segunda o tercera generación de una misma familia haciendo carrera en la empresa, como sucedía en Argentina con YPF previo a la privatización en 1993, esto también ayuda a acrecentar estos sentimientos de familia y

empresa en una misma institución. Al igual que en la antigua YPF, NSOC vela por el cuidado de sus empleados. Para Shuling esa protección está por encima de todo y lo ha hecho sentir a la empresa como su familia: *“Trabajaba en una operación que finalmente no se compró. Pensé que me iba a quedar sin trabajo, pero desde Beijing me reubicaron en un nuevo puesto en Caleta Olivia para otra operación. Siento que ellos siempre están para mí y por eso mis colegas son como mis hermanos, yo también cuido de ellos. Pero no a todos les da lo mismo estar acá, uno de mis colegas pidió la repatriación a Beijing porque extraña a su familia y sufre todos los días por estar acá”*.

Guo, alto directivo de NSOC relaciona este familismo corporativo con un relato de la mitología china: la historia de los tres reinos. En él hay tres personajes de tres reinos que a través de un rito comparten la sangre. Nacen en días distintos, pero van a morir en el mismo momento. Este relato es una imaginación de cómo es posible hermanarse por fuera de la familia de origen y fue citado por varios interlocutores varones en esta investigación para referirse a las cofradías masculinas que se crean producto de pasar tanto tiempo entre compañeros de trabajo y menos tiempo con las familias.

Otra expresión china aparecerá en varios entrevistados es 大家小家 (Dàjiā xiǎojiā que se traduce como la gran familia es la pequeña). El concepto que existe es que los compañeros de trabajo son los hermanos de la gran familia. Para Qian, *“En China importan más los compañeros de trabajo que los familiares, les hablan con más cariño a los colegas y a los padres con más frialdad. Dedicar todo a su carrera”*. Fan, intérprete china de español en PSS agrega: *“Mi jefe siempre me dice ‘querida, pero es falso, es que hay que llevarse bien’. Se tiene mucho cuidado en las relaciones para no perder el contacto”*.

El uso de términos de parentesco entre compañeros de trabajo es algo muy frecuente que presencié en colaboradores jóvenes tanto en empresas chinas como coreanas. En idioma chino no existe un término de parentesco equivalente a hermano o hermana, sino términos específicos y relacionales según el sexo, lugar en la familia y relación de jerarquía. En una

familia con tres hermanos varones, el hermano del medio 中间兄弟 (zhōngjiān xiōngdì) es 弟弟 (dìdì, hermano menor) en relación a su hermano mayor y 哥哥 (gēgē, hermano mayor) en relación a su hermano menor. De acuerdo a la edad, he escuchado colaboradores chinos llamándose por estos términos de parentesco. Esto también se extiende a familiares de colaboradores de empresas, como por ejemplo la mujer del presidente o directores principales. En dos empresas me presentaron a las esposas del presidente como 嫂子 Sǎozǐ que se traduce como cuñada y al consultar sobre esto me explicaron que es una forma de empatía.

Las racionalidades familísticas están relacionada con la socialización intensa que muchos chinos tienen con sus compañeros de colegio. Dada la distancia entre muchas escuelas y la vivienda familiar, es frecuente que los niños en China asistan al colegio pupilo desde el domingo por la noche hasta el viernes por la tarde. Fan de PSS me agrega: “*Con mis compañeras desayunaba, iba a clase, almorzaba, preparaba las tareas y por la noche compartíamos nuestros secretos*”. Durante el período universitario, pude observar en China (Registro de campo, 2009, 2010, 2012) cómo los estudiantes compartían habitación sin distinción de su clase social con hasta siete compañeros o compañeras, de acuerdo al sexo biológico, además del comedor y todo tipo de espacios dentro del campus, modalidad de la gran mayoría de las universidades chinas que actúa como isla, gracias a contener dentro todo lo que un alumno puede llegar a necesitar.

### **c- Renwu y la misión personal**

Con la expansión y crecimiento de las empresas chinas tras la Reforma y Apertura, se requirieron empleados para sus filiales en el extranjero y los reclutaron, en la mayoría de los casos, desde las universidades. La mayoría de los empleados en oficinas tienen grados universitarios (ingenierías, ciencias, administración y recursos humanos, filología hispánica) o técnicos (hidrocarburos, contabilidad, administración). Los actuales directivos cuentan que formaban parte de laboratorios, departamentos de investigación en las universidades y con las primeras

expansiones de las empresas chinas al extranjero —década de 1980— fueron reclutados por tener conocimiento técnico y un cierto nivel de idioma extranjero, requisito que en las personas de más edad no está siempre presente.

Los colaboradores más jóvenes de entre 25 y 35 años, relatan haber sido convocados a través de avisos y ferias de las empresas en sus universidades. Con las premisas estatales del “salir afuera” y la gran acumulación de capital en el siglo XXI, empresas chinas privadas y estatales compraron gran cantidad de firmas o se expandieron en el extranjero, especialmente en los últimos diez años. La necesidad de enviar recursos humanos a cientos de operaciones que se abrían en simultáneo hizo que empleados chinos jóvenes que recién habían sido contratados fueran enviados al extranjero a cubrir estas posiciones.

Este movimiento y circulación de trabajadores entre China y Argentina se denomina migración circular. Es definida (Hugo, 2013; Hercog y Siegel, 2015) como el movimiento y relación fluida entre más de un territorio o país, abarca a individuos como estudiantes internacionales o transferidos corporativos y significa la posesión en muchos casos, de más de un hogar reconocido por la persona. La continuidad y circularidad de este fenómeno, hizo que Newland, Rannveig Agunias y Terrazas (2007) acuñaran la categoría de “espacio único económico” para referirse al vínculo y continuidad de la relación laboral en un círculo que engloba los países donde se circula. Para Hugo (2013), esto es posible gracias a las mayores facilidades en el visado que muchos países otorgan para trabajadores altamente calificados o estudiantes y ha hecho de este tipo de movilidad algo más recurrente en los últimos años. A nivel político favorece un menor nivel de migración ilegal y facilita la mano de obra calificada a industrias especialmente en los países más desarrollados (Hugo, 2013, Hercog y Siegel, 2015).

En el recorte propuesto por esta etnografía, no estamos hablando de cualquier migrante altamente calificado ni de toda la migración circular entre China y Argentina, que comprende también a otros empresarios y estudiantes, sino solo a transferidos corporativos al servicio del Estado.

En las cuatro empresas estatales que relevé, el retorno es a la ciudad donde se encuentra la Casa Matriz de la empresa y/o a sus ciudades natales para el reencuentro con familiares. Las empresas del Estado de esta investigación tienen un régimen por contrato por el cual retornan a China cada tres meses en un caso y seis meses en las otras empresas. Para Zhang, director general con solo 40 años de la filial de CIOC en Argentina, la circulación es indispensable tanto en lo laboral como en lo social: *“hace que no te alejes del todo de la empresa, que no pierdas tus relaciones personales que son muy importantes en la cultura china”*.

La tecnología y las comunicaciones hacen posibles que se de este “único espacio económico” ya que muchos de los expatriados chinos manifiestan tener conversaciones semanales a través de internet con jefes en China o reportar a las casas matrices. Dadas las diferencias lingüísticas y la necesidad constante de control manifestada por mis entrevistados chinos, muchos de ellos tienen funciones específicas de supervisión o en palabras de Qian *“mandar constantes reportes a China de lo que está sucediendo acá”*.

En la doble responsabilidad/lealtad de ser empleado de la empresa estatal y al mismo tiempo miembro del PCCh, cuando regresan se reúnen con sus autoridades del Partido y realizan reportes y presentaciones en el lapso de un mes que están allí. Si bien no está estipulado como una regla, quienes tienen menor jerarquía suelen descansar y se reúnen con sus familias y quienes tienen mayor jerarquía deben reunirse y reportar a las autoridades.

El trabajo impone así un estar acá y allá continuamente, como sucede con expatriados de otras nacionalidades. Ellos están en el lugar asignado por la empresa (Buenos Aires o sitios en la Patagonia) y desde allí continúan con las funciones de ambas instituciones —empresa y partido— en una circulación continua de información y saberes entre el allá y el acá. Como me explicó Deng Hernando<sup>63</sup> *“Mis compañeros argentinos no entienden cómo puedo dormirme en cualquier posición en mi escritorio, es que algunas*

---

<sup>63</sup> La mayoría de los expatriados que estudiaron como carrera de grado Filología Hispánica y son enviados como intérpretes, tiene un nombre en español para facilitar la integración.

*noches hablo a las 3 AM con mi jefe en China. Aunque trabajo acá (Buenos Aires), siempre estoy allá”.*

La vuelta a China no supone necesariamente retornar a la ciudad de locación de las familias, por lo que el tiempo de reunificación con las familias es corto, en la mayoría de los casos unos pocos días. La separación de la familia sucede, ya que las empresas chinas en su mayoría no asumen el costo de expatriación de los familiares de sus trabajadores exceptuando altas jerarquías y en muchos casos, solo al presidente de la empresa. La familia también, toma la decisión de permanecer en China, sobre todo por el costo de interrumpir la escolaridad en chino mandarín y cambiar a estilos pedagógicos disímiles. Como me describió Ma Xudin, supone una complejidad extra a la hora del retorno de los hijos que sufrieron el desarraigo al salir y al regresar tienen mucha dificultad en retomar el salto en cantidad de caracteres chinos y complejidad de la escritura que no debe interrumpirse para obtener buenos resultados.

Esta circulación se enmarca en el afán de un aprendizaje global permanente, por el cual se envían cuadros a operaciones y filiales en todo el mundo para que además de reportar y supervisar, aprendan sobre el *management* internacional. Como pude relevar a través de entrevistas, el afán responde a tomar todo el desarrollo operativo e instrumental (procedimientos, manuales, prácticas) que pueda ser de utilidad para las Casas Matrices de las empresas, pero no en un interés por imitar prácticas occidentales de gerenciamiento.

Las migraciones tienen múltiples formas de categorización (Micolta León, 2005). Según el grado de libertad, establece dos tipos de migración: voluntaria y forzada. Estas categorías, refieren a dos orientaciones que tendrían los migrantes a la hora de salir de sus regiones de origen: una forzada como consecuencia de amenazas (ambientales, guerras, genocidios, pobreza) como puede ser el caso de los refugiados de Siria y otra voluntaria cuando el migrante parte de su lugar de residencia en busca de mejores oportunidades económicas. Estas definiciones dejarían fuera a la migración de muchos militares, diplomáticos, religiosos o transferidos corporativos. Para este tipo de casos, Tizón García (1993 citado en Micolta

León) pensó en una clasificación dada por “las demandas y necesidades profesionales” y tendría un motor fundamentalmente económico.

Otra tipología toma como base al sujeto de la decisión (Blanco, 2000). Blanco definió para ese caso las migraciones espontáneas, dirigidas y forzadas. Estas categorías, similares a la migración voluntaria y forzada, incorporan una tercera donde existe la voluntad de los sujetos a migrar, pero a través de instituciones que impulsan esa circulación.

Massey (1993) y otros autores sugirieron la importancia de abordar el análisis de las migraciones y movimientos en los seres humanos de manera interdisciplinaria para incluir factores no solamente económicos en la toma de decisión y ver aspectos multidimensionales. Las categorías de migración voluntaria y forzada restringirían los movimientos de migrantes y seres humanos a dos orientaciones que no corresponden a las evidencias empíricas que encontré entre mis entrevistados de origen chino.

Realicé más de treinta entrevistas a migrantes altamente calificados de origen chino y ninguno manifestó haber elegido vivir en Argentina sino lo opuesto, sin que esto suponga una migración forzada. Entre los motivos que se expresan u observan están:

- *“Recibir los sueldos más altos de la compañía y por lo tanto la posibilidad de ahorro mayor y más rápido”*
- La percepción de que las experiencias laborales en el extranjero son *“mejores que en China”* y por lo tanto se retorna al país con un mayor prestigio, status y conocimiento.
- Cumplir con la empresa y tener la oportunidad de *“crecer en la escalera laboral”*.
- La posibilidad de vivir fuera del país en un contexto social donde migrar es complejo por la dificultad que tienen los ciudadanos chinos en la obtención de visas y permisos de residencia.
- Ayudar al desarrollo de China en el mundo

Ante la pregunta de dónde trabajarían sí pudieran elegirlo, la respuesta es en la mayoría de los casos es Estados Unidos u otros destinos más valorados como Suiza o Australia. Para la mayoría, la Argentina es un lugar de paso en una estrategia de carrera o hacia otro destino de

expatriación deseado. Muchos jóvenes chinos relataron haber entrado a la compañía y ser enviados al destino por tener competencia lingüística, pero luego apenas unos meses de experiencia en la empresa y mundo laboral. Es el caso de Hernando Deng, que al graduarse de la Universidad de Dalian en China entró a través de una feria en la propia universidad a trabajar a NSOC. Con solo tres meses de antigüedad se presentó la posibilidad de ir a trabajar a Argentina y por su competencia en el idioma español fue requerido. *“Cuando era estudiante de español en China siempre me imaginé viviendo en Barcelona. Conocía muy poco de Argentina, pero acababa de entrar a la empresa así que no pude decir que no.”* (Registro de campo, 2015)

Venir a Argentina no fue algo buscado sino vinculado a seguir las reglas del juego de permanecer y crecer dentro de una compañía en un contexto laboral altamente competitivo. Es un camino no elegido ni forzado que trae ventajas económicas. La observación y narrativas de mis interlocutores de origen argentino y chino marcan gran contraste entre los contextos. Para profesionales de una elite en el petróleo —y otras industrias—, cuando el contexto del barril es propicio, su circulación por empresas dentro del país o hacia otros territorios es una posibilidad en sus carreras.

En un contexto laboral que se está modificando, mis interlocutores de origen chino mencionaron un imaginario generacional: si uno renuncia o lo echan de la empresa no hay otras oportunidades. Para la generación de los nacidos en los 60 y 70, la expectativa era trabajar toda la vida en una empresa y las oportunidades de cambio eran limitadas.

Para pensar en los sujetos de la acción y también en los contextos económicos y culturales donde están insertos o pueden circular, llamaré “migración condicionada” al movimiento por el cual los individuos migran siguiendo reglas o condiciones impuestas por los mecanismos de mercado y con un destino estipulado por las organizaciones para las cuales trabajan. Esto ocurre en empresas sin distinción de su origen nacional. Luci (2016) mostró, por ejemplo, cómo la expatriación en empresas argentinas es un fuerte condicionamiento para el desarrollo de la carrera profesional de los *managers*, especialmente si buscan llegar a las máximas jerarquías. La

circulación humana otorga nuevas aptitudes a los colaboradores, pero es también condición necesaria para la expansión y mantenimiento de las filiales empresariales alrededor del mundo.

Durante el tiempo asignado en el extranjero, los expatriados deben cumplir con misiones (任务 rèn wù). Las misiones se ajustan o prolongan de acuerdo a estos objetivos. Este término que se traduce literalmente como misión, tiene una connotación de obligación. Xu Liming, técnico en recursos humanos de NSOC me cuenta que su misión en Argentina vinculada a procesos de inserción de expatriados chinos en la operación ya culminó. Con ánimo de crecer profesionalmente, realizó una postulación interna para una nueva misión y le fue concedida, en las próximas semanas partirá a Canadá. Su colega Biao, un técnico en hidrocarburos no corre la misma suerte. Luego de terminar su misión en el área de seguridad e higiene, la empresa lo sigue necesitando en una operación en la Patagonia y ya han pasado cuatro años sin poder cambiar de destino o como preferiría, volver a China (Registro de campo, 2017). En la mayoría de las filiales de empresas chinas, sólo el Presidente o cargo de más jerarquía recibe el beneficio de poder expatriar a la familia. La gran mayoría de los expatriados, permanece durante meses o hasta durante un año sin encontrarse con la familia y amigos. En conjunto con la distancia y percepción de alteridad que tiene la mayoría de los expatriados en los destinos en donde son enviados, aparecen fuertes narrativas de una “gramática del sacrificio”. El sacrificio, en los discursos personales, es siempre por la familia y por la empresa y comienza en la infancia, ya que, desde el ingreso al jardín de infantes, los resultados en cada etapa marcan la posibilidad de ingreso a futuros establecimientos educativos y más adelante, puestos de trabajo.

Para Biao, por estar acá recibe un bono significativo en dólares con el cual piensa “*adelantar la compra de mi casa y mejorar la vida de mi familia*”. Si bien para algunos existe un interés por la experiencia global, el costo de estar lejos de las familias y el entorno social hace percibir la experiencia como un sacrificio: “*Trabajamos como negros por la plata, es una costumbre de nuestra raza. Pero hay un costo de oportunidad en todo lo que hacemos. Esta semana se reúnen todos mis compañeros de colegio para celebrar los*

*veinte años de egresados y yo no estaré con ellos. Tampoco para el cumpleaños de mis padres o el fin de semana para ver a mis amigos”.*

La presión que los lleva a realizar estos “sacrificios” está relacionada a la altísima competencia laboral y al deber de proveer a las familias. Xudin es categórico y me interpela: “¿Qué es peor, no ver a tu hijo o no poder sostenerlo económicamente?”.

#### **d- Una individualización hacia adentro**

En los medios masivos de comunicación en Occidente suele haber mucha curiosidad por comprender qué tipo de material e influencias ideológicas reciben los estudiantes chinos durante las carreras universitarias. En carreras de donde salen los ejecutivos, como ciencias económicas, ingenierías o recursos humanos, gran parte del contenido es similar al que se estudia en universidades estadounidenses o europeas y eso hace pensar que orientaría e influenciaría en modos de emprendedurismo e individualismo. Es importante notar que el aprendizaje teórico en las universidades se da en el contexto de otras prácticas y dispositivos en donde los estudiantes están insertos. Hoffman (2008: 177) muestra cómo las guías diseñadas para ayudar a estudiantes a elegir una profesión, la presión de profesores y del entorno, además de la propaganda estatal, hablan constantemente sobre encontrar un camino en el cual servir a la sociedad y velar por las necesidades del Estado. Este fenómeno que yuxtapone discursos e ideas modernas de Occidente con instituciones e ideas nativas de China es lo que Mayfar Yang (citado Ong y Nonini, 1997: 171) denominó como “el surgimiento de la China moderna”. Esta yuxtaposición fue importante para reflexionar por qué mis interlocutores chinos habían sido formados por teorías similares a las de sus colegas argentinos y, sin embargo, los valores y prácticas a la hora de trabajar son diversos.

Mi observación participante dentro de empresas me llevó a notar innumerables veces cómo la rigurosidad en jerarquías y discursos tiene un impacto que neutraliza y relativiza otras ideas en circulación, como por ejemplo las nociones de trasfondo neoliberal, que generan que el resultado

que se observa en prácticas o en la vestimenta sea tradicional y conservador en contraposición a la vanguardia managerial estadounidense que de acuerdo a Luci (2016: 35) marca hoy la pauta hegemónica en escuelas de negocios y empresas en nuestro país.

A medida que la individualización en China se intensifica (Yan, 2009, Machado Pinheiro, 2009) en nuevas formas de socializar y desarrollar intereses que antes no eran aceptables, Hoffman observó (2008: 177) cómo los cambios que se producen en la economía no han significado un interés social mayoritario por las reformas políticas, pero sí un desarrollo de la personalidad individual vinculada al consumo. Este dato cobró especial atención para comprender el afán por los viajes que comencé a observar en mis entrevistados más jóvenes de entre 21 y 35 años y que Ma, un empleado chino lo describió de esta manera:

*—La compañía me va a transferir pronto porque mi misión aquí terminó. Aun estaré en América Latina para mi misión personal, visitar países de la región. La semana que viene me voy a Antártida, pero por favor no lo comentes con mis colegas.*

*— ¿Qué piensan tus papas sobre viajar a un lugar tan remoto del planeta?*

*— Ellos tampoco lo saben, no lo entenderían.”*

(Registro de campo, 2017)

En sus relatos aparecían siempre las tensiones que Rofel (2007) señaló como claves del desarrollo del cosmopolitismo en China al desarrollo de una identidad que trasciende al propio país y las tensiones domésticas que resultan de estas transformaciones.

El pedido constante de guardar secretos y mostrar ante los colegas una vida ejemplar fue también explicado por otra entrevistada: *“A los chinos no nos gusta mostrarnos muy diferentes del resto”*. Si bien en la actualidad esta perspectiva ha comenzado a cambiar, sigue estando fuertemente presente en las empresas estatales, sobre todo entre quienes son miembros del PCCh.

En las últimas décadas, evidencias empíricas de trabajos etnográficos (Yan, 2009; Rofel, 2007; Hoffman, 2008) han mostrado como en China se ha intensificado la expresión de la individualidad de las personas y las

expresiones de intereses personales que antes quedaban constreñidos por la vida familiar y colectiva. Este florecimiento de lo individual, tanto en términos de la expresión del deseo (Rofel, 2007) y de las preferencias individuales son parte de un proyecto colectivo promovido por actores del mercado y el Estado. Para Badaró (2016), las lógicas del mercado y de acumulación de riquezas tienen una fuerte marca en la redefinición de los sentidos morales de la población china. Yan (2009) postula que el Estado-Partido tiene un rol fundamental en regular la dirección y espacios hacia donde ese proceso de individualización se expande. Durante el período maoísta los modos de vida individualistas fueron condenados y hoy la diversidad de individualismos crece en lo que Yan denominó el “individuo no civil” (*uncivil individual*) por fuera de la política y de la religión.

Entre mis entrevistados chinos, pude observar cómo los procesos de individualización, están enmarcados en la cercanía con sus colegas de trabajo con quienes comparten el comedor, actividades de fin de semana y un continuum temporal donde tiempo laboral y personal no están separados. Así, las elecciones personales que están por fuera del “clima corporativo” y del grupo quedan resguardadas en la intimidad y se busca que no sean percibidas frente a los colegas. Allí donde la “misión-mandato” se acataba aparece la “*misión personal*” donde se expresa la individualidad y los deseos individuales. La personalidad externa queda gobernada por un deber ser similar al resto.

Si observamos la vida material de las primeras décadas de China hasta 1978, las personas eran materialmente casi idénticas. No solo usaban los mismos modelos de ropa y tenían objetos similares en su casa, sino que eran exigidos en usar ciertos cortes de pelo, y de desarrollar determinados modos de ser y de hablar. Detrás de una apariencia de superficialidad, autores como Rofel (2007:115), Yan (2009: 210), y Osburg (2013) muestran la importancia del consumo como marca de identidad e individualización en la China moderna. Machado Pinheiro (2009), suma el sentimiento de libertad y desarrollo del *self* neoliberal producto del desarrollo de emprendimientos personales y negocios donde uno depende sólo de sí mismo, a diferencia del tiempo en el socialismo.

## **Conclusiones preliminares**

En este capítulo, se observaron dos orientaciones en la relación entre familia y empresa en empresas chinas. Por un lado, familias que generación tras generación se integran a las empresas —como en Argentina sucedió históricamente con YPF previo a la privatización de 1993— y otra orientación donde la convivencia intensa en el tiempo con colegas y el compartir actividades por fuera del trabajo generan una comunidad de lazos familiares.

Para mis interlocutores chinos, la salida al mundo no responde a una elección personal pero tampoco a una migración forzada, siguen las reglas de juego corporativas y las necesidades del capitalismo chino en un proceso que llamé “migración condicionada”. Es importante señalar que esto no se trata de una característica distintiva de las empresas chinas. Como mostró la sociología del management (Luci, 2016), la lógica de expatriación es un fuerte condicionante en la carrera de grandes empresas en Occidente.

Por otro lado, la migración circular marca el “espacio único económico” por el cual circulan permanentemente entre China y Argentina, con una fuerte impronta nacional, ya que están al servicio no sólo de una empresa sino también del Estado. A diferencia de otro tipo de migrantes chinos en el país, la relación de los migrantes altamente calificados con el Estado es directa: reciben misiones, reportan y crecen tanto en la carrera dentro de las empresas como en muchos casos, dentro del partido.

En el proceso de desarrollo de las individualidades, los ejecutivos chinos tienen una misión corporativa y una misión personal que buscan converger en su estancia fuera de China. Para la mayoría, esto implica un alto sacrificio personal al que son empujados por la altísima competencia laboral de China.

En un plano más íntimo se da el desarrollo de individualidades, que hasta hace una generación atrás estaban muy sublimadas por la fuerza del colectivismo y el control estatal de las moralidades. Este desarrollo, entre colaboradores de empresas estatales, se realiza hacia adentro, buscando que la construcción de la persona externa no rompa con los modelos hegemónicos. En algunos casos, la misión en el extranjero permite también

el desarrollo de la individualidad, y puede haber una convergencia entre ambos.

Migrar supone para mayores oportunidades de capital económico, cultural y de una mejoría en el status social al momento de retornar a China. En un contexto donde la mayoría de los expatriados son varones, supone también el beneficio de proveer económicamente a las familias, algo que analizaré en el próximo capítulo sobre masculinidades.

### **CAPÍTULO III: ¿Ellos son los nuevos jefes?**

#### **a- Ser varón y mujer en China desde la Reforma y Apertura**

Durante el período maoísta (1949-1978) y bajo un contexto económico de escasez material, se acuñó la frase 妇女能顶半边天 (“*Fùnǚ néng dǐng bànbiāntiān*”) que refiere a que hombre y mujer son igual de capaces a la hora de salir a trabajar para sostener el hogar y la familia. Los discursos y slogans morales del comunismo promovieron ideales igualitarios, el deber de que todos debían trabajar y la pereza fue severamente criticada. Estos conceptos afectaron profundamente al trabajo y la vida familiar.

A partir de la Reforma y Apertura, nuevas lógicas del mercado y la economía influenciaron en imaginarios y roles de género diferenciados: en los varones el deber de sostener económicamente al grupo familiar y darle las ventajas económicas de este nuevo modelo económico, en las mujeres modelos laborales que no amenacen con las tareas domésticas y de cuidado.

El contexto de desarrollo económico acelerado a partir de la década de 1980, generó sentimientos de ansiedad en relación a estas nuevas oportunidades de ascenso social y la naturalización de nuevos imaginarios. “*Los puestos para mujeres son en general en la Casa Matriz porque tienen que estar cerca de sus casas*”, relató Xudin en una charla informal naturalizando los roles de género. Varios autores (Biao, 2011; Lee, 2017) observaron cómo tanto en las ferias para incentivar el retorno de chinos formados en el extranjero como en la participación de expatriados en empresas chinas en el extranjero la participación de mujeres se estima en un 5% para ambos casos.

Liping es un supervisor de treinta y tres años y uno de mis interlocutores clave. Proviene de una familia de campesinos que siguen viviendo en su ciudad natal y a quienes visita una vez al año para el año nuevo chino. El trabajo en NSOC fue su primer empleo al graduarse en la universidad y es también desde muy joven miembro del PCCh. Organizamos ir a ver una muestra de foto reportaje sobre Argentina después del horario de trabajo. Me avisa que llevará a Fan, una amiga china de veintiocho años que

trabaja en otra empresa estatal china. Recorrer la muestra es una oportunidad para contarles un poco sobre la historia y política reciente de Argentina. Fan es bilingüe con perfecto inglés, trabaja en el área de finanzas de una compañía de agro negocios y esta es su segunda experiencia como expatriada fuera de China. Es la personificación de la delicadeza, sube las escaleras del Palais de Glace<sup>64</sup> con tacos *stiletto* de más de diez centímetros y se cruza un *trench coat* que marca su cuerpo diminuto. Ya en la muestra les señalo los candidatos a presidente del año anterior y Fan me indica una fotografía de la sección política

“— ¿Ella es una asistente? —No, es Eugenia Vidal, la gobernadora de la provincia de Buenos Aires—” explico. (Registro de campo, 2016)

La repetición de situaciones similares en mis registros de campo me hace notar que no son coincidencias sino imaginarios arraigados. En reuniones en empresas e institucionales en las que participo, los hombres son presentados como presidente, gerente, profesores o señor y las mujeres como señorita o señora. Aun cuando mujeres chinas ocupan posiciones de cierto poder en las organizaciones, en sus discursos asumen que las mujeres que observan o con quienes interactúan ocupan lugares subordinados.

Unos días después de la visita, Liping me contará que llevó en taxi a Fan y que “*siempre paga todo a sus amigas mujeres*”, mientras que con sus colegas varones comparten los gastos. Al preguntarle por las razones, me dijo que sabía muy bien por qué, que era la costumbre.

Si bien los imaginarios se extienden a otras industrias, en la del petróleo, integrada mayoritariamente por varones, son marcadas las percepciones de género y las masculinidades que se expresan a través de corporeidades, discursos e imaginarios. La presión por ser sostén de familia en los varones cuenta tanto para padres de familia como para jóvenes que buscan cumplir con este mandato. Won de PSS me explica: “*Puedes tener un casamiento desnudo o una boda. O sea, sin auto ni casa. Eso hace mucho más difícil encontrar una novia*”. Para mis entrevistados más jóvenes,

---

<sup>64</sup> Espacio cultural ubicado en Recoleta, Buenos Aires.

tener una buena posición económica y capacidad de comprar una propiedad son requisitos básicos para “*conseguir novia*” y formar una familia.

Yao (2002: 63) hace notar como el concepto de 成家 (*chéngjiā*, que significa literalmente formar una familia), es un concepto netamente masculino, vinculado a la madurez sexual, la adquisición de una esposa y la estabilidad económica. Este concepto que denota la búsqueda activa por la futura esposa se usa coloquialmente solo para varones. Aquellos de más de treinta años que no consiguieron formar una familia, se los llama 剩男 (*shèng nán*, hombres descartables).

Existe también una fuerte relación en la elección de carreras (Zhang, 2018: 225). Existen profesiones consideradas “carreras de hombres” como matemáticas o ingeniería en contraposición a por ejemplo las humanidades. Una empleada argentina de NSOC presenció una pelea entre el presidente de la empresa con un gerente en el que señaló delante de otros colegas: “*Vos ni siquiera son un ingeniero*”, como forma de insulto. Qian, refuerza esta idea: “*La principal carrera que asociamos al poder (en China) es la del político y el funcionario público, ellos tienen la capacidad de bloquear o favorecer tu negocio. Después vienen empresarios, banqueros, ingenieros y médicos. Las mujeres somos relegadas de esos espacios y en algunos, como manejar la clientela de un banco, estamos mal vistas*”.

Entre mis interlocutores, hombres chinos de la industria del petróleo, ser un buen hombre y padre no implica estar físicamente cerca de la familia sino darles riqueza y cumplir con las responsabilidades asignadas en el trabajo o como llamó Driessen (2018) “ganarse el respeto masculino”. Al igual que otras industrias con sueldos altos como las finanzas, mis entrevistados expresarán que las exigencias van mucho más allá que ser sostén: “*Después de años de austeridad por el socialismo, la gente presta atención a los ricos, sentimos mucha presión de nuestras familias para alcanzar los mismos resultados que otros hombres. Mi esposa e hija demandan lujo*”, me cuenta Bao, director en PSS.

La “masculinidad hegemónica” china difiere de cierta idealización preponderante en Occidente que encarna en el cine el personaje de James

Bond: varones altos, deportistas, adinerados y obsesionados por la conquista sexual heteronormativa. Admira ese patrón occidental pero no busca activamente imitarlo. La “masculinidad hegemónica” en China, encarnada en los hombres de negocios, es ante todo la apariencia de posesión de dinero, que se marca con signos distintivos del cual el automóvil es el más importante. Para todos mis interlocutores, ser hombres está también vinculado a la ingesta de alcohol y quienes no tienen resistencia por estos rituales son considerados “*hombres débiles*”.

Zhang, director de CENC es enfático: “*En China, dependiendo el auto que tenés empiezan o no tus negocios. Es la marca mayor, el signo de que ya hiciste cierta cantidad de dinero. Además, tenés que aprender a tomar alcohol o quedas fuera de muchas reuniones de hombres*”.

En un contexto de expansión acelerada de las inversiones chinas en el extranjero, salir del país, no solo es una oportunidad con la cual obtener mejores sueldos, sino también cumplir con la demanda de las empresas privadas y estatales que requieren cuadros en el extranjero de confianza para sus operaciones. La lógica del capital y de la masculinidad respetable converge.

#### **b- “El número uno”: la figura del líder en el mundo de las empresas**

En el año 2012 capacitó al presidente de una de las empresas chinas mencionadas en esta investigación y a su mano derecha, también llamado entre los expatriados chinos “*el número dos*”. El presidente Huan es un hombre de más de sesenta años, me cuentan que es un miembro con influencia en el PCCh y me piden que la capacitación sobre trabajar en Argentina incluya mensajes que cuesta hacerle llegar, como la dificultad en retener ingenieros en la industria y las distintas percepciones sobre los recursos humanos. Me solicitan que dé la capacitación en inglés sin mediar con intérpretes. El presidente tenía un intérprete, pero no era de confianza.

Entro a la sala de conferencias con anticipación y mientras preparo la proyección entran a la sala el Sr. Huan y el Sr. Ma, su mano derecha. Me saluda con la mano y comienza a hacerme preguntas en un tono serio: “*¿Cuál es tu opinión del PCCh?*”.

Me toma por sorpresa con las preguntas que voy respondiendo y luego de unos minutos puedo proceder a comenzar la charla. Su estilo es ligeramente amenazante y corrige mi pronunciación de chino subiendo la voz: “*¡Eso lo has pronunciado mal!*”

Finalmente llegamos a presentar percepciones interculturales sobre los recursos humanos y algunos datos estadísticos locales. Les presento una estadística del año anterior con la cifra del total de ingenieros egresados en el país y me interrumpe:

“—*Esto no es posible*—dice gritando.

—*Son estadísticas oficiales del Ministerio de Educación*— menciono mostrando la evidencia.

— *¡No, no, no!* — dice gritando y golpeando el puño en la mesa con enojo

El número dos con delicadeza aprovecha la situación y le dice:

— *¿Viste que te lo había mencionado?*”.

Durante las tres horas que duró la presentación fueron varias las situaciones donde a través del cuerpo, con las manos, puños y la voz protestaba por los mensajes recibidos e imponía su personalidad.

Al día siguiente, estoy en una de las cocinas de la empresa y aparece el número dos con una gran sonrisa y expresión de alivio: “*Muchas gracias por tus servicios, fueron muy importantes para nosotros*”. Después de dialogar un rato me dice que debe entregar unos documentos al presidente Huan. Todos parecen estar corriendo detrás de él y eso provoca tensión en algunos directivos de nacionalidad argentina con los que dialogo. “*Desde la compra, cada tres meses el número uno se va a Beijing y no deja a ningún apoderado para firmar nada. En una industria tan dinámica como la nuestra eso nos parte al medio. Se genera un cuello de botella por órdenes de compra chiquitas que las podríamos resolver desde acá. El micromanagement es total*”, me explica Fernando, gerente de NSOC.

Para Donalson (1993), Connell (1995), Hird y Song (2014), las masculinidades hegemónicas son diversas y toman características según el espacio e identidades en que los varones son socializados. En los discursos y prácticas como la descrita, tienen relevancia la figura de quien lo hace (status, rango), la corporeidad (gestos, expresiones), los discursos (dichos,

tono), los símbolos y la materialidad (dinero, bienes). Los gestos que presencié del presidente Huang son descritos por varios colaboradores de nacionalidad china como los típicos gestos de un número uno que se muestra socialmente como alguien seguro y dominante. Interlocutores jóvenes de NSOC o PSS se refieren a estos gestos y dichos como los de un *“padre que te reta”*. En el ámbito de muchas empresas chinas, el mundo de las empresas-familia tiene como vimos en el capítulo anterior, reglas paternalistas y al padre-jefe al mando de las mismas.

La domesticación del cuerpo y de un habitus rígido y de poca gesticulación es algo que mis interlocutores relacionan a un proceso de la primera infancia y que se cristaliza en la adolescencia. El temor a los superiores comienza en las primeras experiencias escolares y sociales. Xuerong, empleada china de 34 años de PSS, recuerda con seis años la visita de un ministro a su escuela primaria en la provincia de Sichuan: *“Vos sos chico y no entendés, pero ves que los maestros y directores se ponen histéricos, ves el temor de que algo salga mal en el cuerpo”*. Ese temor me contará con risas, hace que algunos de sus colegas cuando llega una delegación importante de China se olviden hasta de respirar. El temor se describe como una rigidez parcial en la garganta, torpeza al expresarse, temblores en el cuerpo, sudor, latidos más rápidos del corazón, frío en las manos. Un poco de eso fue lo que sentí en el cuerpo cuando el presidente Huan me tomó por sorpresa con su interrogatorio y sentí que me tomaban examen.

Posterior a la capacitación al presidente, di una capacitación en otra empresa china a los gerentes, supervisores y asistentes chinos, que sumaban un total de dieciocho colaboradores. Me preparo con anticipación en la sala de capacitaciones y observo cómo la mayoría de los colaboradores llega unos minutos antes y observan que no alcanzan las sillas. Van a las oficinas de al lado y traen dos más. Se repite el proceso, pero la silla ubicada en el centro de la mesa frente a la puerta principal queda vacía. Era la silla del presidente y número uno, de viaje en China. Al igual que no se ocupa el trono de un rey si no está presente, nadie ocupaba

su silla. Un código simbólico de jerarquía y poder estaba por encima de todos.

Todos mis entrevistados de nacionalidad china manifestaron que escuchar al “número uno” es algo fundamental para todos en la compañía y su comportamiento debe ser ejemplar. Bakken (2000) analizó la importancia que las figuras ejemplares tuvieron a lo largo de la historia y las tradiciones chinas y cómo operan en las relaciones de poder en la familia, empresa e Imperio-Estado. Este autor mostró cómo a lo largo de la historia es vital el rango que representa una persona y en especial el “número uno”, que es modelo moral para los demás. En esta investigación, no profundizo sobre la continuidad de esta figura hasta el mundo de las empresas del siglo XXI, pero observo que los ejecutivos de mayor jerarquía, se formaron en el marco de estas tradiciones que buscan satisfacer al jefe, trabajar para él y que el rumbo y ritmo de las empresas está relacionado a dónde va *“la cabeza del jefe”*. El rango tiene entonces atributos de un poder altamente concentrado, una imposición de ejemplaridad y un carácter performativo. El “número uno” es referido en idioma chino muchas veces como 领导 língdǎo, que se traduce como líder, se forma con los caracteres de cuello/collar y guiar. Esta categoría que escuché repetidas veces para referirse a los jefes, guarda una relación estrecha entre el liderazgo y la forma de pensar de quien lidera.

En el caso de PSS, observé a lo largo del tiempo la sorpresa de mis interlocutores al descubrir que el “número uno” en el campo no era quien detentaba más poder. Por debajo de él estaba un ingeniero del Partido que es quien realmente controla el dinero y las finanzas de la operación. *“Me llevó un tiempo y trabajar muy de cerca entender quién era quién, que no refleja el organigrama. El número uno del Partido tiene una conducta ejemplar, no toma alcohol ni lo hemos visto con mujeres”*. El jefe de toda la operación, también de origen chino, es descrito con menor poder de acción, pero con mayores libertades sociales y es el único como le contaron a Roberto *“que puede tener una amante”*.

El seguimiento al “número uno” es a veces instrumental, se sigue al jefe, aunque no se piense igual y se confirma su condición de ejemplo para escalar en la organización. *“Tanto en empresas estatales como privadas el*

*número uno domina la compañía. (En nuestra empresa) Beijing dice que tomamos la decisión colectivamente y yo expreso mi opinión a nuestro director, pero él nunca escucha*", señala Ma Xudin, vicepresidente de NSOC. Pero además de respeto al líder, hay temor a las jerarquías superiores. Sobre ese punto Ma agrega: *"en campo no reportan nada por miedo a tener problemas con el jefe, de recibir típicas penalidades o castigos morales."* A través de las entrevistas y charlas informales en campo, relevé que estas penalidades pueden ser perder bonos y parte del sueldo y los castigos son diversos y dependen de la jerarquía. Muchos están relacionadas a prácticas de exposición de la falta del trabajar, como poner la foto y nombre en una cartelera común para marcar su error o bajo rendimiento o como castigo realizar sentadillas o tareas extra.

En términos generales, el decir y expresar en el *management* chino de elite tiene un carácter altamente performativo, al líder se lo cita e imita. Sus palabras y dichos se repiten hacia abajo por los empleados en conversaciones de pasillo, se comparten en redes sociales y generan un impacto en el comportamiento del resto de la organización. Ma me relata el caso de Huawei. Cuando sus empleados chinos tienen más de dos años de permanencia en la empresa, se les permiten comprar acciones y una vez al año paga dividendos. *"Ren Zhenfei, con decir una frase (a sus millones de empleados) genera liquidez. Los empleados compran acciones a veces a costa de endeudarse"*. Me muestra también frases del CEO de Huawei compartidas por expatriados chinos en Buenos Aires a través de Weibo, la versión de Twitter en China. Sus frases circulan miles de kilómetros.

En octubre de 2010 viviendo en el noreste de China me llamaba la atención que cada vez que mi compañera de habitación canadiense mencionaba su nacionalidad los chinos replicaban: *"¡Como Norman Bethune!"* Al preguntarle a una amiga china por qué todos los chinos tenían tan presente a este médico extranjero me responde riendo: *"Mao escribió sobre él y todos leemos a Mao en el colegio"*. La circulación controlada y eficiente de historias, lemas y prácticas del Partido en la población genera una comprensión de fenómenos alineada y que la mayoría vea la realidad de una misma manera.

En el esfuerzo por esta alineación y en la que los expatriados actúan como agentes del Estado, el Partido conduce e inspira distintas prácticas de poder simbólico. En primer lugar, el desarrollo de un culto de poder a los burócratas (Pieke, 2009: 15) a través de eventos, reuniones sociales, conocimientos y prácticas. Realiza campañas para reforzar la disciplina partidaria<sup>65</sup> y finalmente entrenamiento y educación constantes (Pieke, 2009: 141) que realizan todos sus afiliados estén o no físicamente en China.

La formación de los *cadres*<sup>66</sup> es parte esencial en la carrera dentro del partido comunista. La constante formación tiene la finalidad de capacitar y actualizar a los miembros y también de reforzar la lealtad y alineación entre sus miembros. ¿Qué estudian y aprenden? En las empresas del Estado chino la mayoría de los empleados son miembros del PCCh. Cuando se encuentran fuera de China constituyen 共产党小组 (Gòngchǎndǎng xiǎozǔ o células del PCCh en el extranjero) que cumplen a distancia entre otras cosas, con los deberes de aprendizaje que tienen sus compatriotas en territorio chino.

La alineación para producir cuadros efectivos en la empresa que sean moralmente comprometidos no es un fenómeno chino sino como es señalado por Chandler, (citado en Luci, 2016: 21) es una característica del pasaje de empresas gerenciadas por sus propios dueños a gerentes asalariados. Este fenómeno se dio entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX en la mayoría de los países occidentales y marcó el comienzo de un nuevo tipo de capitalismo. Como sucede en otros casos en el “capitalismo de Estado”, los esfuerzos para brindar un sostén normativo y una alineación entre los empleados no se realizan solo como iniciativa empresarial, sino que es realizado por instituciones políticas —en este caso el PCCh— en iniciativas que penetran el espacio empresarial.

Un ejemplo de esto son las prácticas partidarias que me relataron varios entrevistados. Al final de la jornada laboral o cuando lo dispone el jefe se reúnen en las oficinas de la empresa para estudiar cada reforma, discurso o modificación del Partido. Como se encuentran en el extranjero, Zhang de

---

<sup>65</sup> Para más información sobre estas campañas ver Pieke, Pág.27.

<sup>66</sup> El término *cadre* (*ganbu*) refiere a la elite de poder meritocrático dentro del PCCh.

NSOC me explica que su delegación lo hace de manera virtual, su jefe baja lo que deben estudiar, se imprime y se juntan a aprenderlo. “*En nuestra empresa hay un comité del Partido que educa y transmite. Ayer estudiamos el último discurso de Xi Jinping y me pidieron que tomara una foto para mostrar a sus autoridades en China que lo estaban haciendo*” (Registro de campo, 2017).

Estudian la constitución, las reglas del Partido, así como observaciones de Xi Jinping y eso los convierte en miembros calificados. La continuidad de estas reuniones refuerza la disciplina partidaria y la persistencia de un lenguaje y prácticas en común aun entre quienes se encuentran en el extranjero. La práctica es referida por ellos como 学单张 (*xuédānzhāng*) y se puede traducir como el estudio de memorándums, regulaciones y guías. Schurman (1971: 20), especialista en el Partido Comunista Chino, la conciencia partidaria se adquiere haciendo que los miembros hablen, escriban y publiquen en un esfuerzo que domestica el habla y la conciencia.

El poder del líder como mencionamos debe mostrarse ejemplar tanto a nivel ideológico (Pieke, 2009) como moral. Supone un peso al que algunos consultados huyen o intentan huir, permaneciendo por debajo del rango. En una charla informal con el presidente de PSS, lo notaba apesadumbrado. Me relata los desafíos constantes con los sindicatos locales<sup>67</sup>, las empresas contratistas y las tensiones entre empleados chinos y argentinos. Estar en la posición más alta requiere una conducta ejemplar que construyen a través de indicadores morales propios de la configuración cultural china. Las configuraciones culturales (Grimson, 2011) refieren a la sedimentación de prácticas, símbolos y experiencias de una generación en un territorio particular, estas sedimentan en el tiempo orientando nuestros patrones cognitivos y formas de observar la realidad. En la configuración cultural de mis interlocutores, empleados de la industria del petróleo y miembros del PCCH, son frecuentes los discursos de lealtad, austeridad y trabajo

---

<sup>67</sup> No hay un único sindicato del petróleo y gas en Argentina. Cada región productora tiene su sindicato privado como son el Sindicato de gas y petróleo de petroleros privado de Santa Cruz, de Tierra del Fuego, de Neuquén, de zona Cuyo y Salta. Están divididos generalmente por sindicatos convencionales y de personal jerárquico.

sacrificado. En algunos casos, actividades como las artes marciales o la caligrafía sirven para mostrar indirectamente altos valores morales como la disciplina, la obediencia y el sacrificio.

En las estructuras de poder del PCCh, las personas son seleccionadas, se las desarrolla y pone a prueba en distintas etapas. Sus resultados, redes de 关系 (*guanxi*<sup>68</sup>) y el patrocinio de jefes van elevando a los colaboradores a cargos de más responsabilidad, en formas de crecimiento en la jerarquía organizacional que suponen asumir una deuda futura.

Una metáfora de esto puede ser un deportista de elite como Lionel Messi. Reclutado de joven, fue desarrollándose con la ayuda de *sponsors* y de a poco recibiendo mayores presiones. En la cima de su trayectoria, no puede, aunque quisiera, dejar de ocupar su lugar, porque su desarrollo, además de mérito personal está atado a las expectativas de familiares, entrenadores y patrocinadores que invirtieron durante años. Para algunos de mis entrevistados, tener un puesto de mucha responsabilidad en la empresa es una presión que a veces buscan evitar.

Ma Jintao es actualmente el “número dos” de una empresa estatal china en el país. Luego de una carrera de crecimiento permanente en la compañía y el Partido, fue seleccionado para liderar las operaciones de la empresa en Nigeria, un destino estratégico de la firma. Expresó que no estaba aún preparado para la misión y se lo mandó entonces a Argentina donde mantendría la misma jerarquía hasta estar preparado para la posición. Han pasado ya varios años y Jintao se siente aliviado que la posición no volvió a serle otorgada y en el lugar donde está ahora se siente cómodo.

Trabajando en otra empresa Petroleum State Services (PSS) me cruzo a He, intérprete chino de la compañía que creció en Argentina. Me pide disculpas por no poder dedicarme tiempo, pero están preparando la llegada de un directivo importante que llega de China en unos días. “*Si viene un jefe de afuera dejamos de trabajar, hacemos todo para que esté contento.*”

---

<sup>68</sup> *Guanxi* es definido como una forma de conexión social que implica una relación de familiaridad preexistente. Sus traducciones parciales como “capital social” no captan la confianza y obligatoriedad constante a los pedidos de ambas partes y el supuesto de deuda por quien recibe una ayuda o beneficio.

*Si quiere comprar cuero vamos a calle Florida, si quiere ir a ver las Cataratas de Iguazú lo llevamos y vamos a comprar piedras a las Minas de Wanda y así. Después vuelve a China y como lo tratamos bien nos manda un buen presupuesto*". Así, mis interlocutores de origen chino no trabajan para la empresa sino para el jefe, siempre se trabaja como me explicarán incontables veces para satisfacer al líder.

La concentración tan alta de poder tiene un correlato de control de las acciones y decisiones dentro de la compañía y también una noción constante de privilegio para quien ostenta el mayor rango y para las delegaciones con más jerarquía provenientes de China que realizan misiones en el extranjero. A esta forma de masculinidad en China se la puede pensar como "masculinidad de elite (...) institucionalizada y codificada por el estado y el mercado y convirtiéndose en la masculinidad normativa en la cual las prácticas de los hombres se orientan y miden" (Osburg, 2013: 40). Está forma vinculada a una vida social laboral de consumos extravagantes e incluyen múltiples compromisos de *guanxi*.

Esta trama de exceso en los nuevos ricos chinos (Osburg, 2013) fue objeto de tensiones con los empleados locales a través de una comparación: "*ellos viven en la Torre más lujosa de Buenos Aires*" o como forma de negociación "*me piden cinco cotizaciones de resma A4, pero cada visita de China va al show de tango más lujoso de la ciudad*". Cuando expuse este punto a varios expatriados mencionaron que las características de Puerto Madero, exclusivo barrio porteño cercado por el agua lo hace muy seguro y existen políticas estrictas de seguridad que no permiten a los expatriados tener libre movilidad por la ciudad. "*Elegimos torres porque quedan a pocos minutos de la oficina. El embajador de China mencionó que Puerto Madero es el nuevo barrio chino porque es verdad, está lleno de chinos*" (Registro de campo, 2017).

Estas extravagancias en Argentina incluyen asistir a los shows de tango más caros —y por eso considerados los mejores como el del Hotel Faena—, realizar deportes de lujo —esquí, windsurf, polo, equitación, carreras de caballos—, realizar consumos costosos y, sobre todo, ir a los mejores restaurants de la ciudad (Registro de campo, 2016). Cito a Bao,

presidente de una empresa de petróleo privada de China para una entrevista en profundidad (Registro de campo, 2017) y me invita a almorzar. Me busca en Retiro en una camioneta Mercedes Benz y mientras nos conducimos al restaurant me explica: “*Cuando te encontrarás con un cliente o socio en China tenés que llegar en el mejor auto posible, BMW o Mercedes Benz. Así se muestra el poder*”. Acostumbrada a realizar entrevistas en las oficinas o en café, la situación fue una demostración de poder y prestigio.

Sobre este punto Grimson y Baeza (2016) realizaron un estudio de caso en Comodoro Rivadavia mostrando el desacople entre quienes tienen mayores ingresos en la ciudad y quienes tienen más prestigio social. Esto conlleva una fuerte estigmatización social de quienes tienen menos poder adquisitivo, pero más capital social y cultural. En este estudio se relata también el consumo exacerbado de bienes como autos y electrodomésticos que tienen los nycs de la industria del petróleo.

La “masculinidad de elite” (Osburg, 2013) en China, que se expresa a través un consumo exacerbado y lujoso, especialmente de autos y restaurants, pero también ropa, accesorios y regalos corporativos es referida por los ejecutivos chinos como una carga social obligatoria y demandante que hace de vivir en el extranjero algo más positivo para la gran mayoría. “*La vida es más simple aquí [en Argentina]*”; “*Tantas actividades sociales son una carga*”. (Registro de campo, 2016) Se ha convertido también en la norma de una forma de “masculinidad hegemónica” en el mundo de las empresas chinas y abarca tanto a compañías privadas como del Estado, aunque que en las estatales existan mayores controles que me han revelado algunos entrevistados como consecuencia de una política más rigurosa para hacer frente a la corrupción en la era de Xi Jinping.

Bataille (1933) ha observado como el *potlach*, comprendido como la noción más arcaica del don, tiene una función positiva a través del resultado que emana del gasto improductivo. En prácticas y rituales que observé en empresas chinas, en el derroche exacerbado de lujosos banquetes o costosos regalos empresariales, hay una transferencia de esta destrucción al transferido, que para no sentirse humillado debe compensar los regalos o invitación con un derroche similar o colocarse en un rango inferior del que

otorgó el don. Bataille (1933) postuló que la acumulación en el *potlach*, busca alejar a quien lo realiza de “la naturaleza de los miserables”. Así, en una configuración cultural con una memoria histórica recurrente de escasez y pobreza, se trata de apartarse de este pasado reciente y reemplazarlo por un presente de riquezas y abundancia.

La percepción de privilegio en los “números uno”, influencia en formas de trabajo que como observé en campo, generan fuerte fricciones interculturales. Durante el 2019, interlocutores argentinos me relataron una experiencia con el uso de grúas. *“Tenemos roces constantes con los chinos porque no cumplen los procedimientos de seguridad. Como no desarmaron la grúa y había que moverla, querían pasarla por debajo de un cableado eléctrico, que es una maniobra peligrosa. Nos respondieron que no había problema porque lo pedía el jefe y para eso es jefe, para poder saltar las normas.”*

### **c- Masculinidades en el mundo petrolero en Argentina**

En los diversos viajes que realicé entre los años 2012 y 2017 a yacimientos y regiones de explotación petrolera en la Patagonia, comencé a reflexionar sobre los relatos que me narraban empleados argentinos sobre sus colegas “chinos”. Puedo sintetizar en descripciones de extrañamiento, frustración, picardía y hostilidad. Un caso me fue relatado en un yacimiento cercano Comodoro Rivadavia:

*“Bao nos mira siempre con una sonrisa o expresión indescifrable. Así que lo gastamos y gastamos a ver si reacciona. Hasta que un día Ricardo lo agarró de los cachetes y tuvimos que separarlos porque casi terminan a las trompadas.”* (Registro de campo, 2012)

Pero en otros casos las bromas pasaban a hostigamiento y racismo. Esto sucedió en una mediación en el año 2014 cuando sentados en una mesa ovalada diversos colaboradores argentinos comenzaron a hablarme de los “chinos de mierda”. No era la primera vez que escuchaba menciones sobre cómo los “chinos” saludan con “la mano muerta” o sin mirarse a los ojos o críticas a su comportamiento. La expresión de saludo con “la mano muerta” era el modo con el que nycs varones en la región de Comodoro Rivadavia denominaban al estilo con el que los compañeros chinos los

saludaban, con la mano un poco más floja y sin apretar con fuerza la mano del otro. En la misma empresa donde relevé este comentario me remarcaron como uno de los expatriados era distinto y *“te da la mano como un argentino, con sentimiento”*.

La mirada descalificadora que enfatizaba en las corporeidades menos corpulentas y saludos menos “varoniles”, me llevó a reflexionar sobre cómo los relatos de descalificación y deslegitimación del poder chino en el país y sobre todo en estos territorios vinculados al petróleo tenían un vínculo con la construcción de las masculinidades. Este dato se presentaría con más fuerza cuando esta misma mediación, el segmento que se oponía al liderazgo de los jefes chinos me dijo: - *“¿Éstos (chinos) que pesan 50 kilos menos que nosotros van a ser nuestros jefes? -*

Como mostró Palermo (2012), en una tesis exhaustiva sobre el trabajo y las masculinidades en el mundo del petróleo en Argentina, en pueblos y ciudades extractivas de la Patagonia proliferan monumentos y representaciones sobre el obrero petrolero. Suelen tener el torso descubierto, estar en posición de trabajo y su musculatura está exacerbada para denotar masculinidad. Estas representaciones refuerzan la construcción identitaria de un tipo de masculinidad, fuertemente asociada a corporeidades robustas, a diferencia de otras industrias como la tecnología, donde la masculinidad está más asociada a atributos como la inteligencia.

La industria del Petróleo y Gas, tiene una presencia y circulación mayoritaria de varones a nivel mundial. En una industria donde poder y masculinidad van de la mano, las masculinidades se construyen a través de fuertes imaginarios y discursos de las masculinidades hegemónicas.

La “masculinidad hegemónica” (Donaldson, 1993; Connell, 1995) es una categoría que reconoce diversas masculinidades en la historia y entre la heterogeneidad de grupos e individuos. Todas tienen en común la posición de dominación del varón a través de discursos y prácticas que subordinan a los individuos o sectores subordinados y mujeres bajo diversas formas de patriarcado.

Este concepto se comprende en conjunto con la categoría de “masculinidad subordinada” (Connell, 1995), que son los hombres que no se

asemejan a la idealización que tiene la “masculinidad hegemónica” y que va cambiando de acuerdo al tiempo, las instituciones, generaciones, entre otros factores. En estudios contemporáneos situados en los Estados Unidos (Connell, 1995; Hird y Song, 2014; Zhang, 2018), se ubica en este grupo a *nerds*, gays y también a minorías étnicas, especialmente a hombres asiáticos. También se articula con la categoría de complicidad, que muestra que, si bien la mayoría de los hombres no se corresponde con el ideal de las “masculinidades hegemónicas”, el beneficio que recibe por esta subordinación lo promueve a tener complicidad con esta forma de dominación.

Al avanzar en el trabajo de campo, observé cómo las masculinidades se construían entorno a percepciones e idealizaciones entorno a las corporeidades y el habitus, pero también en relación a otras características de las configuraciones sociopolíticas y culturales. Al conversar con un entrevistado clave migrante de origen chino, me mencionó su percepción sobre los expatriados chinos como “*eunucos calladitos*” y realizó un contraste con su experiencia en Argentina. “*Acá nadie te respeta si no te haces tu lugar y a los chinos no los consideran jefes porque siguen órdenes*”.

Al momento de la compra de NSOC en Argentina, Fabián tenía veinticinco años de trayectoria en empresas internacionales del sector y era un director con influencia y fuertes lazos con la Casa Matriz en el hemisferio norte. Al igual que otros directivos de la empresa, se enteró de la compra mientras desayunaba y leía el diario. Cuando tuvieron la primera reunión de presentación cayó sobre la mayoría de los directivos una sensación de preocupación e incertidumbre. “*¿Qué va a pasar con la empresa si ni siquiera podemos comunicarnos bien? ¿Estos son nuestros nuevos directivos, viste cómo están vestidos y los modales que tienen?*” me exponía Fabián.

Guillermo, un contador senior de la empresa llevaba ocho años en la compañía al momento de la compra. El día que llegan colegas chinos por primera vez a las oficinas, escucha sonidos en chino mandarín y se pone de pie para saludarlos, pero al pasar por su box siguen de largo hacia la siguiente oficina. Queda un poco confundido y vuelve a trabajar. En la

siguiente oficina recibe al grupo de expatriados chinos Mauricio, uno de los vicepresidentes argentinos, y los hace pasar a su oficina. Como señal de empatía les saluda apretando fuertemente las manos, mirando a los ojos y dando una palmada en el hombro a quien será su par o como lo llamará posteriormente “*mi sombra*”. Cao, su par y gerente chino con experiencia previa trabajando en África y Medio Oriente queda perplejo e intimidado con el saludo y el 客气 (keqi<sup>69</sup> o modales amenazantes) de Mauricio.

*“Somos civilizaciones totalmente diferentes. Los occidentales tenemos una obsesión con el sexo y el dinero. Ellos (los chinos) parece que solo con la comida”* comienza a concluir Fabián luego del primer trimestre de trabajo conjunto. (Registro de campo, 2012)

A medida que la empresa que conocían se modificaba, percibían una pérdida de poder e influencia. Los hilos que antes movía ya no tenían efecto y era muy grande la brecha y la cantidad de cosas que no comprendían.

Detrás de intentar racionalizar ciertas diferencias, había una pérdida de poder simbólico y las conversaciones y apreciaciones que marcan los sentidos de distinción habían cambiado. La masculinidad relaciona identidad masculina con un tipo de comportamiento.

En NSOC el “*clima laboral*” que se vivía era de cambio y confusión. Ante las negociaciones por el nuevo organigrama Guillermo, uno de los contadores, negoció con una colega de su mismo rango, ser él quien en el reacomodamiento ascendiera de posición asegurándole que cuando fuera su jefe le subiría el sueldo al mismo nivel que él. Después de unos meses en el puesto, llegó de China quien ocuparía el cargo de vicepresidente del área. Estaba convencido que la situación contable entre los dos países era disímil y lo mandarían de vuelta a China y comienza a trabajar a la par generando un clima de mayor tensión con su jefe chino a quien no reconocía como tal.

*“Mi par (jefe) era desconfiado<sup>70</sup>. Empezó a infundir temor a mi equipo, pedía reportes y a medida que pensaba que captaba la voluntad de algunos*

---

<sup>69</sup>客气 Keqi se puede traducir como cortesía o modales. Esta categoría promovida por el confucianismo busca no solo un resultado en la educación sino también en valores de humildad y modestia.

<sup>70</sup> Guillermo llama a su colega “mi par” aunque en el organigrama es su jefe. Esto evidencia la falta de reconocimiento a esta autoridad.

colaboradores los pasaba de su lado. Me llegó a amenazar y decir: yo tengo el cuchillo, yo tengo el poder<sup>71</sup>. Sus valores eran sométete, ser sumiso y sos de mi grupo. En lo formal me fueron sacando reportes, una cosa humillante a nivel humano. Un contador que contraté empezó a generar buena relación con el chino mío lo que en la jerga es chupar el culo y con el tiempo ocupó mi lugar y hoy hace laburo de esclavito. Eso lo hacían mucho, a la figura fuerte le ponían un muy junior. Si te ponen alguien que respetas profesionalmente, así es la vida, así es la corporación. Pero no se igualó el nivel, tienen como número uno de un área al que estaba en la tercer tercera posición. (...) No quiero quedar como purista, pero quedémonos con lo nuestro, prefiero que vengan suecos. Dicen que los chinos son el futuro, pero ¿no hay futuro con Japón o Escandinavia?”.

Wade (2004) mostró que las categorías de status y clase, identidad racial y género se evocan una a la otra. En los discursos de muchos de mis entrevistados argentinos, “ser chino” es sinónimo de ser supermercadista, de clase social baja y poco educada y no de una “cultura” de la que pueden aprender, mostrando una intersección entre racismo y clasismo.

Mientras algunas relaciones en la empresa se desarrollaban con tensiones y conflictos, otros colaboradores como Vicente buscaban desarrollar un vínculo de confianza con sus nuevos colegas chinos a través del aprendizaje “intercultural”. Era gerente senior de producción con una larga trayectoria en la industria del petróleo, había sido expatriado en Medio Oriente y allí había experimentado cómo las configuraciones culturales marcan diversidad en las prácticas y el comportamiento. “*En Medio Oriente, fue importante entender qué querían decir mis colegas cuando decían Inshallah<sup>72</sup>. Comprender la cultura me jugó a favor, entonces con la llegada de los chinos me interesé en entender en profundidad esas diferencias culturales.*” (Registro de campo, 2013). Para Vicente la diversidad genera valor y fue desarrollando relaciones con sus pares chinos sin la tensión que describía Guillermo.

---

<sup>71</sup> Traducción del inglés “*I got the knife, I got the power*”.

<sup>72</sup> Inshallah es una expresión en árabe que significa “lo que Alá quiera” y se usa para referirse a situaciones o tiempos futuros.

En el campo<sup>73</sup>, las posibilidades más limitadas de empleo y rotación que tienen muchas locaciones de la Patagonia en comparación con Buenos Aires hicieron que no se presentaran renunciadas masivas, pero en un espacio como mencionaron interlocutores argentinos donde “*el petróleo embrutece*” proliferaran otro tipo de tensiones.

En 2014, en una mediación de conflicto entre chinos y argentinos en una empresa ubicada al sur de Comodoro Rivadavia en la Provincia de Santa Cruz. Si bien la relación general entre los grupos era de tensión y conflicto, había casos de alianzas y amistad. Para Roberto, jefe de fractura, la posibilidad de trabajar en la empresa había sido de crecimiento profesional y le daba gran curiosidad conocer a los “chinos”. Con frecuencia me enviaba por WhatsApp fotografías de los regalos e intercambios que recibía de sus colegas chinos: Cajas de té, licores y otros tipos de especialidades 特色 (tèsè) traídas de China por sus colegas. Sus compañeros chinos al ver poco entusiasmo recalaban lo costoso de estos regalos: “*Voy entendiendo de a poco que la perspectiva de la vida es muy distinta. Nosotros los sudacas queremos impresionar a las mujeres y conquistarlas. Los orientales quieren impresionar a los hombres.*”-.

Esta frase resonó con experiencias personales en mi primer año en Harbin. En mis primeros días, subí a un taxi con dos amigas rusas y un amigo americano. Al iniciar el viaje el taxista elogió durante gran parte del viaje lo buen mozo que era mi compañero estadounidense de un metro ochenta y cinco de altura, ojos azules y piel muy clara. Viniendo de América Latina donde es habitual por la cultura machista “piropear” mujeres, me llamaba la atención esta diferencia que se repetiría, hombres elogiando la belleza de otros hombres. “*Es que en China no saben si alguna de las mujeres que iba en el taxi es mujer del americano. Acá la mujer es propiedad del hombre y si la elogia puede terminar a las trompadas como hacen los hombres del noroeste de China.*” me explica una amiga china. (Registro de campo, 2009)

---

<sup>73</sup> Los interlocutores en esta investigación refieren a “la ciudad” para referirse a Buenos Aires y “el campo” para todas las locaciones, yacimientos y oficinas en el interior del país.

Por otro lado, las frases de Roberto relatando las conquistas de mujeres en ciudades como Comodoro Rivadavia y Caleta Olivia, mostraban el carácter de prueba que relevó Alabarces (2014) siempre tienen las masculinidades. En sus trabajos etnográficos en hinchadas de fútbol, Alabarces (2014) mostró como la masculinidad siempre está puesta a prueba en la cancha y no corresponder con insultos o piñas puede representar la pérdida del honor y la subordinación o expulsión dentro del grupo.

Para algunos de mis interlocutores argentinos, la masculinidad a través de la conquista del sexo opuesto, está siempre puesta a prueba. Para estos hombres que se autoadscriben como *nycs*, ser hombre es tener fuerza física, es una corporeidad que se expresa con el cuerpo como territorio, saludar con una mano fuerte que aprieta la mano, una palmada con la otra mano en el brazo y mirándose a los ojos como quien se reconoce y pone a prueba. Es también levantar la voz, “*arreglar problemas a las trompadas*” y sostener económicamente a sus familias.

Pero las “pruebas” son construidas desde ambos lados. Roberto me relata cómo festejaron una venta que cerraron con YPF y el jefe chino los invitó una ronda de licor chino. La distensión producto del alcohol hizo que algunos colaboradores chinos comenzaran a bromear sobre sus colegas argentinos y a llamarlos “*gordos*”. Estas bromas<sup>74</sup> fueron mal recibidas por los argentinos como me relatará Roberto:

*“Después del brindis varios argentinos tenían caras de asombro y desagrado. Miramos la botella y tenía 54 grados de graduación alcohólica. Enseguida, si no les seguíamos el ritmo los chinos nos decían que no éramos hombres. Uno de los jefes argentinos se empezó a calentar y dimos por terminado el festejo. [Los argentinos] pesan 50 kilos más que los chinos, iban a terminar con todos los huesos rotos”* (Registro de campo, 2015).

Durante muchos años, por mi actividad de intérprete o mediadora me tocó compartir estos “rituales del alcohol” entre grupos de chinos y junto a

---

<sup>74</sup> Durante mi estancia en China presencié muchas situaciones en las que se bromeaba de manera explícita sobre el cuerpo en grupos de amigos o compañeros de trabajo. Estas bromas (“pareces embarazada”, “que gordo que estás”) constituyen un tabú en espacios similares en Argentina.

invitados no chinos que lo observan con extrañeza y a veces rechazo. Junto a sus jefes, los empleados participan de este rito de tomar alcohol hasta emborracharse y liberar la personalidad en una configuración cultural que domestica desde la infancia un habitus rígido y de “*cara de póker*” como me describen los colegas de nacionalidad argentina. Similar a como el carnaval en Brasil aglutina personas de distintas clases sociales, este rito funciona como un paréntesis en la relación, pero reuniendo aquí entre distintas jerarquías, que en la relación cotidiana están fuertemente separadas. Solo en el marco regulador de estos rituales hay lugar para todo tipo de descabros, mojar a todos los empleados con champán, vomitar en una maceta o llamar a un asistente porque no se recuerda dónde está el auto.

Las percepciones de masculinidad en el campo petrolero se vinculan también a la participación activa en espacios que los nycs asocian a la masculinidad: el espacio de los sindicatos y gremios, bares y también prostíbulos. Los chinos no están invitados a circular por ninguno de esos territorios. Roberto me relata que se considera “*un niño*” de sus colegas chinos y que cuando llegaron a Santa Cruz los argentinos les advirtieron: “*Ni se les ocurra ir a los puteros porque no salen vivos. Los nycs no los perdonarían.*”

Czesli y Murzi (2018), en una investigación en clubes de fútbol en Argentina, mostraron la construcción de las identidades masculina en oposición al “no hombre”: el niño y el gay. La forma en que numerosos interlocutores argentinos se referían a sus colegas como “niños” y a ellos como “niñeros”, es parte de una construcción que infantiliza a la alteridad y la coloca en una posición subordinada.

El grupo de dieciocho chinos de PSS que viven en una ciudad al sur de Comodoro Rivadavia, comparten una casa en el medio de la ciudad. Uno de ellos cocina para todo el grupo y desayunan y cenan juntos todas las noches. El almuerzo en un restaurant abierto al público lo hacen junto a los argentinos, pero no suelen compartir mesa. En la casa viven dos mujeres intérpretes y dieciséis varones.

En una conversación le pregunto a un entrevistado clave de PSS si trae a su familia y me responde que el sueldo no es suficiente para traer al

grupo familiar y me agrega: *“Ninguno vino con familia. Una de las intérpretes es amante del número uno de la operación, solo él puede tener”*. Me explicará también que no se refiere al “número uno” del partido que en este caso no coincide con la misma jerarquía en la operación porque tiene que mostrarse “moralmente superior”. La posesión de amantes (包二奶 bao ernai) es un tema popular representado en las novelas chinas (Osburg, 2013: 10) que surge como consecuencia de la acumulación de riquezas posterior a la Reforma y Apertura.

De lejos, el jefe parece vestir como cualquier otro colaborador de origen chino u argentino: jeans, camisa, polar de color con el logo de la empresa, zapatillas de punta metálica. Si observamos en detalle tiene un collar de jade que apenas se observa alrededor del cuello, un reloj de alta gama y un cinturón que costó 2000 yuanes<sup>75</sup>. El sentido del lujo es ostentarse sin necesidad de palabras, pero ninguno de los argentinos comprende estos símbolos de estatus.

En el caso de los trabajadores petroleros de la Patagonia, el poder y la masculinidad se proyectan en la posesión de riquezas y mujeres, como un anexo que puede ser adquirido o “ganado”. Estamos almorzando en el restaurant del hotel Austral en Comodoro Rivadavia y Roberto me señala una moza: *“¿Ves esa moza? Le gusta a un colega mío de la empresa San Antonio. La semana pasada vinimos y le dejó \$300 de propina. En el petróleo pensamos que como tenemos tanta plata podemos tener cualquier cosa y así se conquista a las mujeres”* (Registro de campo, 2015).

El poder económico que se expresa teniendo la camioneta y la televisión más grande también compra mujeres. En las ciudades petroleras de la Patagonia como Comodoro Rivadavia o Caleta Olivia, los sueldos del petróleo son muy superiores a los puestos que acceden la mayoría de las mujeres en la provincia, con excepción de algunas profesionales que entran a la industria. Por eso la jerga habla del matrimonio ideal del petrolero con una docente, combinando el sueldo mayor de él con la mayor flexibilidad laboral para atender al hogar y los hijos de ella. La competencia del ego y las

---

<sup>75</sup> Dos mil yuanes representan un poco menos de 300 dólares americanos.

masculinidades hace como me explica un colega de Roberto que *“cuando ves que una mina linda te da un poquito de bola haces todo lo posible para conquistarla, no importando las consecuencias”*.

Aldana, colaboradora de recursos humanos de NSOC recibe un embargo de un juez para uno de sus colaboradores. Esto me cuenta, se repite constantemente en la empresa y en toda la región. Las condiciones de trabajo, a veces lejos del hogar e inestabilidad en los vínculos generan que muchos petroleros tengan más de una familia. Roberto cuenta su propio caso: *“Cada vez que le clavo la vista a una mujer queda atrás toda la lógica racional y la experiencia de lo que me pasó. Las consecuencias son terribles, tengo cuatro matrimonios al hombro, cuatro casas perdidas y a todos mis compañeros les pasa lo mismo”*. *“Me quemé la plata”* me dicen para expresar la pérdida del patrimonio económico personal en sucesivas oportunidades tras la *“caza”* o *“robo”* de una nueva mujer.

A pesar de la diversidad de representaciones, la potestad de *“tener una amante”* para el chino que tiene más rango o las distinciones como cinturones y collares de jade, las múltiples conquistas que enuncian mis entrevistados argentinos o el *“cagarse a trompadas en la pileta 3”* son todas formas que tiene la masculinidad en sus heterogeneidades de ser probada.

La relación entre chinos y argentinos en PSS era una guerra abierta y declarada entre la mayoría de los colaboradores *“argentinos”* y *“chinos”* que disputaban el control de los recursos humanos y económicos de la empresa. En la jornada de capacitación y mediación, se refirieron como *“chinos de mierda”* y en casos más conciliadores mencionaban la relación como *“somos sus niños y cuidamos a donde van”*, poniendo énfasis en la hostilidad del territorio. También había constantes marcas de la diferencia física y de robustez para sinónimo de masculinidad: *“Mira el tamaño que tenemos nosotros y que tienen ellos, si no nos respetan van a terminar cagados a trompadas”*. En el marco de estudios sobre masculinidades (Connell, 1995; Garriga y Moreira, 2003; Alabarces, 2014) la posibilidad de la violencia al ser enunciada marca una potencialidad simbólica que comienza por las palabras, pero puede terminar en la realidad de esos dichos.

Durante mis primeros viajes por el interior de China quedarían muy claro los ideales de belleza hegemónicos que se difundían. Entre ellos registré 白雪 (Báixuě o pieles blancas como la nieve), ojos con párpado móvil como los occidentales e ideales muy marcados por género: cuerpos pequeños y delgados con pies chicos para las mujeres y cuerpos altos y esbeltos para los hombres. Viajando en tren de Heilongjiang a Mongolia Interior en China, con una amiga rusa y dos amigos de nacionalidad india, un grupo de chinos no imaginando que los podíamos entender comenzaron a hablar de mis amigos.

“—他们有这么多头发！ ¡Cuánto pelo que tienen [en cuerpo y rostro!]

—他们很好看。 Pero son bien parecidos” (Registro de campo, 2010)

Este ideal del *hairy man* occidental (Connell, 1995:149) que trascendió luego de las guerras del Opio marcó la imaginación china que vinculada una masculinidad exitosa militarmente con hombres fuertes y prominente vello corporal.

#### **d- Masculinidades disciplinadas**

En 2014 me convoca una empresa china del sector petrolero que buscaba mejorar las relaciones entre pares, especialmente en el campo. Recursos Humanos organiza en una sala de reuniones cerca de una operación de la empresa y a 60 km de Comodoro Rivadavia. Mario, uno de los jefes argentinos me pasa a buscar por el hotel y durante la hora de viaje se muestra muy interesado en saber sobre los jefes chinos en Buenos Aires y presentarme la situación local de “guerra”: “Vas a escuchar que cuando mencionen a los chinos te dicen chinos de mierda. Está muy jodida la cosa”.

La sala era modesta y preparo una presentación que proyecto sobre la pared. Cuando llego voy saludando a dos colaboradores que ya habían llegado. Me avisan que está por venir Roger, el superintendente. Llega junto a una asistente, única mujer del grupo, y otros colaboradores que se acomodan alrededor de la mesa. La mayoría llama la atención por su porte robusto y altura, parecen pesar de más de 100 kilos. Me propongo iniciar la capacitación, pero no puedo presentar datos básicos ni hilar una oración, cada frase que digo es usada para descalificar a los “chinos de mierda”.

Intento continuar, pero percibiendo que el conflicto era mayor al que me habían presentado en Buenos Aires, cambio la dinámica: –

“— *¿Todos estos problemas que están contando, piensan que tienen una solución?*

—*Sí*— me responden con un “sí” largo varios al unísono.

— *¿Cómo piensan que es posible?*

—*Que se vayan todos los chinos que están ahora y traigan otros. Ellos [los chinos] se creen dueños y deberían responder a mí*— me dice Roger. La mayoría asiente con el gesto.

Roger está convencido que la última palabra la tiene que tener un “argentino”. Se presenta como un *nyc*, al igual que otros participantes de la capacitación y otro colaborador que una calle del pueblo tiene su nombre.

Al mediodía tenemos un corte para almorzar y sin la presencia de Roger se me acercan dos colaboradores con otro tono y actitud: “*Entre nosotros hay una guerra y los que somos amigos de los chinos nos convertimos en traidores*”.

Ante la falta del superintendente veo que en el grupo hay muchos puntos de vista. Roberto me muestra con entusiasmo una aplicación que bajó al celular donde puede traducir caracteres y me muestra fotos del té que un colega chino le trajo de China. Me marcan diferencias de opinión, pero al regresar Roger a la sala nadie lo quiere enfrentar ni contradecir.

Al finalizar, Mario me lleva en su camioneta de vuelta al hotel y aprovecha para marcar su posición y relevarle información que lo afectaba. Su alianza con los chinos era instrumental y por protección, Roger además de agredirlo, lo amenazaba constantemente con despedirlo. Por reportar a un jefe chino, se sentía siempre en el medio, no sabiendo si alinearse al jefe o a Roger.

“*Yo veía que además de atacarme constantemente, Roger me iba a despedir, así me acerqué a los chinos, ¡alguien me tenía que proteger! Roger además de maltratar a empleados locales, cuestionaba abiertamente a los chinos y usaba su poder para usar empresas propias y generar sus negocios personales, así que algunos que no estaban de acuerdo con su forma de ser lo terminaron exponiendo a los chinos y al Sindicato*”.

Las presiones del Sindicato, sumadas a denuncias por *mobbing*<sup>76</sup> provocaron el despido de Roger. Las intervenciones y entrevistas vinculadas a este caso me expusieron a un lenguaje que siempre hablaba de humillación y sometimiento sexual. Después de ser advertida por un entrevistado que “*no podían decirme algunas cosas por ser mujer*”, me contó que la resolución del conflicto con el despido de Roger se describió como “*una pulseada para ver quien la tiene más grande. Los chinos se abrieron de gambas y entregaron a Roger al sindicato*” (Registros de campo, 2015).

En los relatos sobre este conflicto, el lenguaje cargado de violencia simbólica, hablaba siempre de sometimiento sexual y de un poder que se expresa con el cuerpo, con insultos y con peleas. La operación tenía asignado un espacio en el yacimiento para resolver pleitos y conflictos, la “*pileta 4*”, lugar donde los gerentes ante un problema arreglaban asuntos con palabras, trompadas y las cosas “*quedaban ahí*”.

Al volver a Buenos Aires me encuentro con dos jefes chinos de la misma empresa, uno está furioso porque la liquidación de sueldo de un jefe en campo fue de 142.000 pesos<sup>77</sup> y la única manera de llegar a ese monto es trabajando varias horas extra los 30 días que tuvo el mes, algo imposible. Les llegó además la denuncia interna que dos jefes tienen un negocio de logística y transporte que contratan a través de un testaferro. “*A partir de este mes vamos a tener a tres mirándolo y supervisando a estos jefes, a ver si nos siguen mintiendo,*” me dijo el director chino.

La posibilidad de tener acceso al campo a lo largo de seis años me permitió observar la evolución de conflictos y relaciones en este espacio. Observé cómo perfiles más conciliatorios y que no cuestionaban a sus jefes chinos permanecieron y fueron promovidos, mientras que perfiles que confrontaban abiertamente el poder serían segregados, no podrían articular nuevas estrategias para el mantenimiento y acumulación de poder y finalmente serían despedidos. Se utilizarían distintas estrategias, algunas de disciplinamiento y otras de negociación, con empleados que ponían en jaque las nociones de jerarquía y poder que traían los expatriados chinos.

---

<sup>76</sup> Acoso y/o maltrato laboral.

<sup>77</sup> 142.000 pesos equivalían en el año 2014 a 17.750 dólares americanos.

## **Conclusiones preliminares**

En la circulación en filiales de empresas chinas, observé la importancia en la construcción del estatus del “número uno” como, figura ejemplar y moral a la que se alinean los colaboradores. Bajo este culto a la personalidad del líder mayor, el presidente Xi Jinping, se dirigen prácticas como el *Xuédānzhāng* por el cual los miembros del Partido Comunista tanto en China como en ultramar se alinean al líder a través de la actualización constante en el estudio de las nuevas disposiciones y lineamientos partidarios.

Un aspecto común y predominante en las diversas masculinidades encontradas en el trabajo de campo fue el consumo exacerbado. Éste adquiere distintos matices, para mis entrevistados chinos es relevante mostrar a los colegas y personas externas a la empresa, una solvencia económica que se expresa en la compra de artículos de lujo, en especial de autos y el entretenimiento a través del alcohol. Grimson y Baeza (2016) mostraron también esta característica entre los varones de industria petrolera en Comodoro Rivadavia.

En colaboradores argentinos en locaciones de la Patagonia los sentidos son diversos y ser hombre en su construcción hegemónica es mostrar poder a través de la conquista del sexo opuesto, la corporeidad y la fuerza física. Pero también hay un componente de libertad y rebeldía y expresión de la individualidad. En ambos está la importancia de ser sostenes del hogar y la familia.

A pesar de la diversidad simbólica donde ser hombre se relaciona a la ingesta de grandes cantidades de alcohol o conquistar mujeres, las masculinidades siempre se ponen a prueba. La diversidad de la prueba pone en jaque a los jefes de origen chino que, no representando los ideales de masculinidad para los argentinos, especialmente en el campo, son deslegitimados en su poder y contestados en las empresas.

En los varones chinos, la construcción de las masculinidades supone complejidades y tensiones en el modo en que perciben a sus colegas argentinos. Por un lado, juzgan su corporeidad que tanto en campo como en

la ciudad supone pieles más claras y cuerpos más robustos que los chinos y eso se corresponde con la imagen idealizada de la masculinidad que construyó China de los ocupadores extranjeros occidentales durante el siglo XIX y XX. La relación entre corporeidad, masculinidades y poder promueve desencuentros y fricciones que harán que perfiles de colaboradores argentinos que no se corresponden con una “armonía” buscada en la empresa sean segregados y expulsados en el transcurso del tiempo.

## CAPÍTULO IV: Encuentros que se evitan

### a- La llegada de las inversiones chinas

En el año 2012 conocí en la provincia de Santa Cruz a Marina, de treinta y un años, responsable de Recursos Humanos en tres yacimientos de la NSOC. Viene de Rosario, ciudad industrial del centro de Argentina y llegó a la provincia de Santa Cruz, cuando le ofrecieron duplicar el sueldo que tenía trabajando en una planta de oleaginosas. Me presenta a Pablo, ingeniero en petróleo originario de la Ciudad de Buenos Aires, con ocho años de antigüedad en la empresa.

*“—Acá nos sentimos un poco como muebles. Vamos pasando de empresa y de nacionalidad, yo viví el traspaso de ser brasilero a estadounidense y ahora chinos. Cambian los nombres, los carteles y nosotros fuimos quedando—me cuenta Pablo.*

*—Ni los carteles. Ya pasaron nueve meses de la llegada de los chinos y si miras las camisetas y cascos de seguridad, siguen diciendo el nombre de nuestro antecesor— refuta Marina.*

*—En eso hay una diferencia. Cuando nos compró Eagle Oil vinieron y ese mismo día nos obligaron a sacar todo lo que tuviera el logo de la empresa anterior y cambiarlo todo por su logo azul y rojo como la bandera americana. Cambiaron toda la cartelería, ropa de trabajo y nos bajaron línea de cómo había que hacer las cosas. Cuando llegaron los chinos fue mucho más austero, con tapar los logos o pintar el logo en la taza fue suficiente. Nos quedamos esperando a ver qué modelo traían, pasaban los meses y nada, sentimos un vacío”.*

Marina, Pablo y otros empleados locales, me relatan escenas de los primeros encuentros con los expatriados chinos. Marina se enteró de la adquisición de la empresa *“leyendo el periódico mientras desayunaba”*. Ese día, llegó a la oficina y comenzaron a llegar emails con párrafos, membretes y firmas en caracteres chinos. *“¡Imagínate mi cara! Con el tiempo nos fuimos acostumbrando”*. A estos emails se sumarían unas semanas después, la llegada de los primeros expatriados chinos, a quien Pablo serviría de guía por los yacimientos de la empresa. *“Cuando pasan por los pasillos no*

saludan a la gente. Al regresar a mi casa le dije a mi mujer que [los chinos] son extraterrestres”.

Según mis entrevistados, los primeros pasos de los nuevos jefes y colegas chinos eran inclasificables: pedían líneas de teléfono sin el número cuatro, movían todos los muebles de lugar mientras se guiaban por una “brújula” e iniciaban un proceso de copia “voraz” de toda la documentación, manuales e información que había dejado la empresa antecesora.

Ninguna de estas acciones estaba exenta de racionalidad. Ma Xudin, es el primer expatriado que manda la empresa, encargado de supervisar junto a dos colegas más, las primeras semanas de la transición. Al llegar a las Oficinas Centrales en Buenos Aires, observa que los muebles de su oficina estaban mal situados de acuerdo al 風水 *feng-shui*<sup>78</sup>. “El feng shui es importante para tomar buenas decisiones y relacionarse mejor con las personas”, me explica Ma. Así, la brújula mencionada es un *luópán* con el que se identificaron los lugares más propicios para situar mobiliarios y ordenar espacios en la empresa.

Por otro lado, un directivo argentino de la empresa me contextualiza este vacío del que hablan el promedio de los empleados. “Cuando [los chinos] acaban de llegar, trajeron de China un manual para el empleado que enseguida se destruyó porque nos podía traer muchos problemas legales”. Esta anécdota revela que existían reglas y modelos a seguir, pero su implementación se realizó con cautela y fue a veces neutralizada desde la alta gerencia local.

## **b- Pensar los encuentros en el mundo de empresas**

Para reflexionar sobre el contacto entre culturas, Faier y Rofel (2014) toman la categoría de “encuentro” y de etnografías de encuentros para agrupar la producción académica entorno a la pregunta de qué sucede cuando individuos o grupos con trasfondos culturales diferentes y posicionamiento desigual en la relación entran en contacto.

---

<sup>78</sup> Práctica y creencia que vincula la armonía y destino de las personas con el medioambiente y espacios que habitan, especialmente del qì 气 o flujo de energía.

Los encuentros que analizo en este capítulo están situados en la industria del petróleo en Argentina y son el resultado del avance global político y económico chino. Siguiendo la categoría de Faier y Rofel (2014) y tomando como referente empírico a las filiales argentinas de empresas estatales chinas, me pregunto ¿qué tipo de encuentros se producen y qué resultado tienen en las relaciones?

De los diversos enfoques para pensar los encuentros con la otredad en contexto de desigualdad, Richard White (citado en Rofel y Faier, 2014), refiere al desarrollo de un estándar de comportamiento compartido en las negociaciones de ida y vuelta que llamó “punto medio” o terreno neutral. Esto es producto de un acomodamiento de ambas partes al otro.

Otro abordaje, de Tsing (2011) toma la yuxtaposición de múltiples sinergias globales e institucionales que tienen injerencia en un caso local, como son las plantaciones de caucho o madera en Indonesia. A través de los contactos, intervenciones y expectativas de grupos con distinto grado de desigualdad, observa que es en las “fricciones” que se produce la cultura. Así, los encuentros globales producen emociones como el miedo o la incertidumbre.

En la generalidad de encuentros entre chinos y argentinos, se carece de un trasfondo común y esto contribuye a interpretaciones erróneas del comportamiento y los discursos. En mi campo de estudio, el mundo del petróleo en Argentina, ocurren además varias especificidades. En primer lugar, el contacto que tienen los expatriados chinos se da con una elite profesional globalizada de profesionales y también, con operadores y colaboradores en campo, en su mayoría, varones de nacionalidad argentina. A pesar de las diferencias de status social y origen, ambos son grupos empoderados. El primero por su capacidad de migrar hacia otros trabajos en la industria local o internacional<sup>79</sup> y el segundo, por su afiliación a sindicatos con gran poder en el territorio.

---

<sup>79</sup> Es importante notar que estos movimientos globales obedecen en gran parte a las fluctuaciones del precio del barril que acelera, suspende o aminora la contratación de personal.

En segundo lugar, el contacto no se produce de forma esporádica o lejana, sino de forma cotidiana y prolongada en el tiempo. Luego de la presentación de la persona, la relación y los resultados esperados, deben sostenerse.

Por último, todos forman parte de una misma empresa, aunque esto no es totalmente concordante por ejemplo desde los aspectos legales. Si bien chinos y argentinos asisten al trabajo en un mismo espacio o “zona de contacto” (Pratt, 1992), los argentinos están contratados localmente bajo la jurisdicción legal local y los chinos cobran su sueldo y son regidos por reglas y leyes chinas de donde son transferidos. Esto tiene implicancias en las posibilidades de imaginación, reacción y conflictos, por citar algunos. Por todas las razones citadas, los vínculos y encuentros se dan en una relación de poder compleja y desigual. A pesar de las tensiones y dependencias de los chinos hacia los argentinos, son los chinos los que en la mayoría de los casos tienen el poder para decidir hacia dónde va la relación.

### **c- Dimensiones del encuentro: imaginación, racionalización y resultados**

En las décadas del setenta y ochenta, las ciencias sociales problematizaron la relación entre cultura y poder desde diversas perspectivas. Los estudios poscoloniales cuestionaron los dispositivos de poder que creaban imaginarios de alteridad (Said, 1979; Todorov, 1986, 1991; Anderson, 1991; Pratt, 1992) en el contexto de los colonialismos. Denunciaron los efectos que registros históricos, literatura de viajes, novelas, museos y mapas tenían en las poblaciones de las colonias y en la legitimación de la dominación. También mostraron la heterogeneidad y subjetividades que emergían en el marco de estas relaciones desiguales de poder, que eran a veces aceptadas y reproducidas, pero también contestadas y desafiadas.

Muchas de las ideas entorno a Oriente o lo oriental que circulan en nuestra región se construyeron en el contexto de los colonialismos. Hemos heredado y sedimentado imaginarios sobre Asia a través de dispositivos y construcciones creadas en los países más desarrollados. Así, el contacto y

encuentro entre China y América Latina es precedido por encuentros que se dieron en un primer lugar a través de medios de comunicación, crónicas y libros de historia donde Occidente construyó una mirada de qué es China y la hemos heredado.

Los encuentros entre individuos o grupos humanos no se producen carentes de información previa. Como relata Todorov (1986) en su libro *La conquista de América*, los conquistadores españoles llamaban mezquitas a los templos aztecas. Nuestras categorías e imaginarios se construyen sobre la base de categorías anteriores. El encuentro con empresas chinas en Argentina es posterior al encuentro con compañías italianas, inglesas y americanas. Estas últimas, sobre todo, con sus firmas y escuelas de negocios, generaron sedimentaciones en la manera en que empresarios y colaboradores en Argentina perciben las prácticas y discursos en el ámbito de las empresas. El encuentro con China significa para muchos directivos, una nueva conciencia del mundo y de su lugar en él y una transformación en las imaginaciones globales.

Acostumbrados a un estilo de gerenciamiento americano que delineaba desde la Casa Matriz lineamientos y objetivos, las diferencias con una nueva gerencia china que se tomaba su tiempo para conocer la situación de la empresa y del país generó en muchos empleados argentinos una “sensación de vacío”. Esta percepción sumada al “radio pasillo” y rumores sobre lo que pasaría con los nuevos jefes chinos provocó la renuncia de decenas de empleados argentinos. Los estilos de *management* que se expresan en discursos morales y prácticas son lo que Luci (2016) llamó la “gramática del management” o sostén normativo y moral en el mundo de las empresas. Esta gramática que era clara con los jefes americanos se veía desdibujada y ambigua con el nuevo gerenciamiento chino.

El contacto con la otredad es construido entonces a través de sedimentaciones e imaginaciones tanto propias como extranjeras, en relación directa con la otredad y basadas en experiencias con otras diversidades.

Otra dimensión de análisis es la racionalización que en los encuentros se hace de la otredad. Estas construcciones están siempre enmarcadas en un contexto de tiempo y espacio específicos (Pratt, 1992; White, 2001; Tsing, 2005).

A las pocas semanas de la compra de NSOC aparecieron cambios en el organigrama. Al lado de las posiciones más altas como vicepresidente o gerentes senior, apareció la figura del *deputy*, que en inglés significa vice o sub para directores o presidentes. En el *management* occidental, la figura del *secondies* es común en industrias como el petróleo, cuando existe más de un socio y uno tiene el rol de operador y el otro es socio auditor. Sin embargo, esta conformación del organigrama era novedosa por tratarse de una única empresa y por el hecho de que la diferencia está dada por la racialidad. Al lado de los directivos argentinos de más rango hay un par de nacionalidad china.

Xudin me explicará que *“se manda a nuestra gente entonces si nos dicen que algo no está bien podemos confiar porque es uno de nosotros”*. Liuxin me agregó que *“para los chinos es difícil pensar en que un extranjero sea nuestro 一家人 (yijiaren)”*. Este término que se traduce como “nuestra familia” y se relaciona al núcleo de confianza, es un círculo imaginario que traza el ambiente de más confianza. Formado por la familia y círculo más cercano de amigos y colegas de trabajo, está muy relacionado en la configuración cultural china han<sup>80</sup> a una identidad étnica y racial y hace más difícil la construcción de la confianza con extranjeros.

Muchos directivos de nacionalidad argentina sintieron que cambiaban de un día para el otro la forma de relacionarse con la casa matriz. *“Durante los años que trabajé para Eagle Oil tenía línea directa con Houston, siempre estábamos al tanto de las decisiones y teníamos claro hacia dónde iba la empresa. Cuando nos compra NSOC fue como si bajarán un velo amplificado por las barreras idiomáticas. No entendíamos nada, ni a quién contactar en China en caso de necesidad, ni hacia dónde íbamos, nos*

---

<sup>80</sup> China se reconoce en su constitución como un país multiétnico formado por la etnia han, que representa aproximadamente al 88% de la población y 55 minorías étnicas restantes.

*sentimos totalmente relegados*”, desarrolla Mauricio, ex vicepresidente argentino de sesenta años que dejó hace poco la empresa.

En esta clave algunos autores reflexionaron sobre la “racialización del afecto” (Wade, 2004; Berg y Ramos, 2015) como construcción de imaginarios esencialistas sobre colectivos o grupos étnicos o raciales<sup>81</sup> y la manera en que esta incide en las emociones, vínculos y resultado en las relaciones. Las construcciones de racialidad se conforman en intersección con la clase social o género.

La “*falta de confianza*” forma parte de la experiencia de la mayoría de mis entrevistados de nacionalidad argentina y también de algunos colaboradores chinos. Pablo y otros colaboradores me cuentan anécdotas similares. *“El primer pedido que recibí de mi jefe fue realizar un reporte sobre los yacimientos y a los dos días me enteré que a un colega le habían pedido el mismo reporte. Esto pasaba en todas las áreas de la empresa. ¿La razón era la desorganización o la desconfianza?”*.

Guillermo es uno de los argentinos con más jerarquía en la empresa y trabajó para varias multinacionales antes de llegar a este puesto. *“Cuando venía un americano no era el dueño de la empresa. El chino más pichi acá va a ver al número uno. Las personas se están acostumbrando a que si es chino tiene más poder. Siempre hay un manto de confidencialidad y nunca se comprende que pasa en el ping pong entre ellos”*.

La racialización de la confianza promueve un sesgo de mayor confianza en colaboradores racialmente “chinos” y eso se proyecta también en migrantes chinos de primera y segunda generación. La construcción está basada primero en el dominio del idioma, que iguala el “chino” con hablar idioma chino mandarín y, en segundo lugar, con características físicas. En el círculo de mayor confianza de NSOC y otras empresas chinas se ven argentinos que vivieron durante años en China y además de aprender el idioma fluidamente, asimilaron un habitus.

---

<sup>81</sup> Desde la Segunda Guerra Mundial la comunidad científica está de acuerdo que lo que se denominaba “raza” es una construcción social y cultural entorno a ciertas ideas. La antropología opta por el término racialidad para dejar implícita la construcción de esta categoría.

La “raza” o “etnia” son categorías nativas muy usadas por mis interlocutores chinos en el ámbito de las empresas y también en mi experiencia al vivir en China. Es frecuente escuchar en China asociaciones y estereotipos que vinculan fenotipos y racialidades con características culturales y la idea del “crisol de razas” que predomina en discursos históricos nacionales en Argentina, es difícil de comprender<sup>82</sup>.

Los colaboradores de origen chino, por otro lado, experimentan también la racialización de los estereotipos. Xudin recuerda una de las primeras veces que toma un taxi para volver al hotel y al ser consultado por la dirección el taxista le dice “¿Pero si no hay supermercados en Puerto Madero?” Así, aprenderían que para la población local, el encuentro y conocimiento de “lo chino” proviene mayoritariamente de la experiencia con inmigrantes de la provincia de Fujian y sus supermercados<sup>83</sup>. Las anécdotas de los primeros contactos locales están plagadas de esta mirada que les devuelven locales sobre el “ser chino”. Yan, empleada de 32 años, toma como todas las mañanas el tren Mitre desde Martínez para llegar a la oficina cerca de Retiro y se acerca una señora mayor diciéndole: “¿Me podés dar tu asiento?, yo llegué acá antes que vos.”

Para los expatriados chinos, hay encuentros con la cultura local y también con otras prácticas y formas de trabajar. Qian me relata el desafío de comenzar a trabajar en el área contable y supervisar procesos disímiles a su formación en China. “Estudié español durante varios años, pero otra cosa es el lenguaje técnico. Además, los impuestos, legislación, todo es distinto y fueron entonces muchos idiomas para aprender.”

Otro encuentro que relevé es el de los migrantes chinos de primera generación o hijos de migrantes chinos. Es el encuentro con el propio origen, donde también influyen los imaginarios heredados de sus padres y colectivos étnicos de pertenencia. Para mis interlocutores chinos migrantes

---

<sup>82</sup> Cuando llegué a China por primera vez en el año 2009, recibía constantemente la pregunta por mi raza o etnia. Esto sólo se resolvía al explicar que también era de nacionalidad italiana y que esos eran mis orígenes.

<sup>83</sup> Durante los últimos 20 años, el fenómeno del supermercado chino en Argentina creció a una escala tan grande en la región metropolitana de Buenos Aires y el interior del país generando la expresión “voy al chino”, cuando se quiere indicar la compra en el supermercado de barrio.

de esta investigación, todos hijos de supermercadistas, el encuentro en filiales de empresas chinas es heterogéneo e incluye el orgullo por el reciente desarrollo político y económico de China, algo que destacan no era esperable para sus padres cuando decidieron migrar en la década del 90<sup>84</sup>. También enmarca el desarrollo de una identidad flexible a los estilos, sentido de humor y prácticas de ambas configuraciones culturales, que por momentos se expresa con desagrado y rechazo.

En las empresas, la zona de contacto no supone la comprensión similar de ciertas situaciones o comportamientos en el paso del tiempo. Pablo, después de cuatro años trabajando con chinos dice *“no puedo concluir cinco cosas de los ellos”* por la dualidad con la que puede interpretarse todo. Sus primeros contactos y de otros colegas son recordados como un constante cuestionamiento sobre los modos, estrategias y poder en un relacionamiento que siempre tuvo aristas negativas y conflictivas. Si bien marca algunas diferencias entre el “antes” y el “después” como una mayor integración e internacionalización de la empresa americana, por momentos su discurso racionaliza la xenofobia y la discriminación: *“Son putaños, viciosos, tienen mucho de la mala parte nuestra (...) Prefiero que vengan suecos, si tenemos que recibir algo de afuera que no sea lo mismo que nosotros en moral”*.

En los discursos cotidianos, hay una construcción esencialista de las diferencias, entre un “ellos” y un “nosotros”. El encuentro con “chinos” reviste diferencias con respecto a los encuentros con oleadas anteriores de inversiones en el país provenientes de países de Occidente: Reino Unido, Italia o Estados Unidos, entre otros. Las mencionadas oleadas se trataron de un “otro” legitimado. Garguin y Visacovsky (2009) mostraron la construcción de la idea de clase media en Argentina a través de la idea de “descender de los barcos”. Esta situación invisibilizó a una gran diversidad de grupos y etnias que contribuyeron a la formación y desarrollo del país y enalteció al inmigrante de origen europeo fomentando discursos racistas y racializantes

---

<sup>84</sup> Los entrevistados migrantes que entrevisté para esta investigación provienen de Fujian y Taiwán y llegaron todos durante la década del 80 y 90. Todos crearon comercios o supermercados.

en la configuración de la identidad “argentina”. Esto generará la base para la conformación de imaginarios descalificativos y racistas sobre grupos migratorios que llegarían con posterioridad al país.

La oleada de empresarios provenientes de China es interpretada en la mayor parte de este trabajo de campo como ilegítimo. Es desvalorizado y en algunos casos, xenofobia y discriminación aparecen bajo discursos de racionalización de las diferencias culturales. La llegada de personas provenientes de China es leída en clave de “desembarco” o invasión. Como mostré en el capítulo anterior, para muchos empleados y empleadas, el poder chino no es legítimo por no responder a las características de la “masculinidad hegemónica” y por percibir en consecuencia que sus actores son “incultos” o “corruptos” en contraposición de otros extranjeros. En segundo lugar, por adosar bajo una racialización afectiva el “ser chino” a una clase social inferior que no corresponde con la imagen de un gerenciamiento válido y, por último, porque este despliegue de poder pone en jaque las propias nociones y prácticas de poder simbólico mermando en su propio poder.

La construcción de los colaboradores chinos también racializa la identidad de los colaboradores. Tras una capacitación pregunto a un grupo de expatriados por su impresión sobre el trabajo con argentinos. Xudin expone *“Estamos acostumbrados a dialogar con todos los gerentes y entre todos orientarnos a la mejor solución posible. Vemos que los argentinos no solo les cuesta más ponerse de acuerdo, sino distintas áreas trabajan perjudicándose entre sí”*.

La percepción del argentino/latino como menos trabajador<sup>85</sup> aparecía en comentarios formales y chistes hasta que en una reunión de trabajo Pablo se enervó y tuvieron que separarlo para no golpear a su compañero. *“Hago todos los días horas extra y solo porque no hago la pantomima de fingir trabajo como hacen ellos cuando pasa el jefe, ¿me tengo que bancar que me llamen vago?”*.

---

<sup>85</sup> Las categorías escuchadas en idioma chino fueron 懒散 (lǎnsǎn) y 懒惰 (lǎnduò), que pueden traducirse como perezoso o vago.

El marco de las moralidades suele ser otro espacio donde se racionalizan la diversidad. *“No son educados, hay chinos que entran por la recepción y siguen de largo sin saludar a nadie y solo hablan con los chinos de nuestra oficina”* expresa un empleado argentino. La ambigüedad aquí está marcada por los usos y costumbres. Sobre este tema que se repite a menudo Fan me explica que no existe la costumbre de saludarse al entrar o circular por oficina o locaciones de la empresa en China y hasta bromea conmigo sobre ciertas cuestiones prácticas: *“Te imaginas con los 1400 millones que somos si como ustedes saludáramos uno por uno al chofer del colectivo o la recepcionista, no llegaríamos nunca a ningún lado”*.

Por último, los encuentros tienen siempre resultados en las relaciones. Pratt (1992) llamó “zona de contacto” al territorio donde individuos o grupos de distintas culturas coinciden. En mi trabajo de campo, encontré una gran heterogeneidad de resultados que se producían en esa “zona de contacto”, pero una predominancia de dos fenómenos: encuentros mal interpretados y encuentros evitados.

#### **d- Racionalizar y responder**

Con motivo de su primer aniversario en Argentina, NSOC convoca a sus empleados al hotel Sheraton de Buenos Aires. Desde la enorme recepción hacen pasar a los colaboradores a un salón de convenciones con una gran pantalla proyectando un video corporativo en idioma chino que la mayoría de los asistentes de nacionalidad argentina no comprende. Esto hace más difícil interpretar algunas imágenes, por ejemplo, cuando aparecen unos tanques de guerra conducidos por militares chinos. La sofisticación del lugar los hizo vestirse con elegancia y ven al presidente de la empresa subir a una tarima de bastante altura. Desde lo alto comienza a dar un discurso traducido a un español que no se comprende en su totalidad y el mensaje los desconcierta: *“¿Estará siendo mal traducido o realmente quiere decirnos esto?”* se preguntan algunos empleados.

*“La empresa no está funcionando bien, somos una familia pobre y el que deja a la familia en este momento no podrá volver a la empresa”*. Si bien las palabras y dichos no eran comprendidos por los colaboradores

argentinos, lo que sí se leía por fuera del mensaje era el entorno de opulencia. Operaba como un discurso de austeridad y recorte presentado en un hotel cinco estrellas por expatriados que viven en la torre más lujosa de la ciudad en Puerto Madero.

En esta frase del discurso, se concentraban nociones difíciles de comprender y relacionar para empleados que forman parte de una elite globalizada. En repetidos discursos de directores chinos he escuchado la reproducción de moralidades de austeridad y su vínculo a un pasado pobre. A pesar de las heterogeneidades, todos mis interlocutores de origen chino han coincidido en la marca de pobreza y escasez que los atraviesa a todos. Las configuraciones culturales diversas generan una brecha que en discursos y prácticas es por momentos inconmensurable. Entre los colaboradores argentinos algunos vieron en este discurso una contradicción absoluta por los símbolos de opulencia y el discurso de pobreza y otros un realismo corporativo que los ayudaba a tomar decisiones en relación a su carrera: si somos pobres elijo irme o no de la empresa.

Otro ejemplo de esto fue el despido de un vicepresidente de NSOC. Al llegar a la oficina se le comunica que está despedido y junta a todo su equipo formado por argentinos y un chino para notificarles. Liubo tiene treinta años, se formó en Recursos Humanos en China y toda su experiencia laboral de 7 años es en la empresa. Hay un clima de cautela y atención en la sala de reuniones, el más alto rango del sector fue despedido y los colaboradores están atentos a su mensaje. Mientras tanto, Liubo toma la cámara de fotos y comienza a sacar fotos sin pausa, saca fotos al jefe, al grupo, cambia de posición para tener otro ángulo. Entre los argentinos se crea un clima de incomodidad, ¿para qué las fotos y para qué tantas? Continuará sacando fotos hasta el final de la reunión, siempre con una sonrisa en el rostro.

Estas aparentes contradicciones en clave de Goffman (1956), muestran diversas “reglas de conducta” que se han roto. Para Goffman (1956), estas reglas guían casi todas las acciones de nuestra vida de forma mecánica y solo se hacen evidentes cuando se rompen o no podemos actuar de acuerdo a ellas. Guían no solamente nuestro comportamiento, sino

que también rigen nuestras expectativas sobre el comportamiento de los demás.

El caso del despido, ejemplifica lo que Simmel (citado en Goffman, 1956) llamó “esfera ideal” e incluye el espacio personal tanto físico como emocional que las personas buscan respetar como forma de deferencia, o como Goffman denominó “ritual de evitación”. Para Liubo, no hay ninguna regla infringida. Él había sido invitado a participar de una comunicación que por ser oficial y de un alto rango era importante reportar a Beijing a través del *newsletter* corporativo.

Goffman (1956) mostró cómo en diversos grupos, los actos de deferencia pueden ser varios y dan como resultado el efecto opuesto al esperado. He observado como la reiteración habitual de la ruptura de estas reglas de comportamiento van generando además de malas interpretaciones, un resultado de evitación en las relaciones.

En los encuentros mencionados, se comparte una zona de contacto y una situación en común, pero la manera en que se organiza e interpreta la experiencia en cada persona o grupo no genera un encuentro o la percepción del mismo.

Las diferencias en las configuraciones culturales pueden crear la sensación de habitar dos realidades en simultáneo. Una experiencia graciosa tuve con uno de mis entrevistados de NSOC, el Gerente Xu. Cuando nos encontramos en la empresa para realizar una entrevista y sabiendo que daba clases en el Instituto Confucio me comenta que mencionó mi nombre al director, pero no me reconoció. Después de un momento de pensar le digo: “¡Claro! Me conoce por mi nombre en español”. Para Ma yo nunca fui Alejandra sino Kong Aili, mi nombre chino, así en la doble identidad, mi alias chino trabajó en NSOC y mi nombre argentino en el Instituto.

La experiencia con un contexto de opacidad produjo entre los colaboradores locales una categoría para mencionar a sus colegas chinos, “las sombras”. Esta realidad resultó bien definida por Jorge, empleado venezolano en Huawei: “*En Venezuela trabajaba para los chinos y allá por el 2010 salió la película Avatar y encontramos la metáfora perfecta para*

*describir a nuestros pares chinos. Es como una realidad igualita a ti, pero en otra dimensión”.*

Con este tipo de metáforas —pares, sombras, espejos, avatar—empleados latinoamericanos han expresado qué significa trabajar con colegas chinos donde las grandes diferencias idiomáticas y de configuración cultural generan la percepción de estar en una zona de contacto física pero no habitando una misma realidad ni observando las mismas cosas.

Las situaciones de ambigüedad en relación al poder y las comunicaciones generan distintos resultados en las emociones y comportamiento que pude compilar: miedo, incertidumbre, aprovechamiento e ira, entre otros. Pablo lo sintetizó en esta frase: *“Salíamos de una reunión y la gente decía ‘qué bueno, nos aprobaron’ y otros decían ‘no, yo entendí que no nos aprobaron el proyecto [de millones de dólares]’. Era terrible. Pero también esto fue aprovechado. En mi empresa yanqui anterior siempre me quedaba después de hora, acá les vendimos a los chinos que no se trabaja después de las 6 y nos vamos todos temprano”.*

Esta opacidad que entrevistados me han descrito como una “caja negra” trasciende a los empleados de origen argentino. La mayoría de los colaboradores chinos tampoco entiende las razones de fondo de muchos procesos, ya que muchas decisiones están digitadas desde las Casas Matrices en China.

En una oportunidad tuve que mediar entre chinos y argentinos en una empresa donde la percepción de “vacío”, como expresaban los argentinos y dada por la falta de comunicación sobre procedimientos y modos de trabajo, generaba constante incertidumbre.

Distintos imaginarios del deber ser profesional hacían chocar constantemente a un abogado. *“Mi jefe chino nunca me da feedback, me pide todas las semanas informes sobre legislación local, respuesta a preguntas de la Casa Matriz y jamás me dice si lo que entrego está bien, está mal. No sé si mi trabajo sirve, si le parece una mierda, si me van a despedir, vivo en una constante incógnita”.*

Las diferencias cognitivas y en configuraciones culturales generan en los argentinos una impresión generalizada de falta de modelo o vacío, por todas aquellas prácticas y comportamientos que de la “cultura china” a la argentina no son explicitadas y/o comprendidas. Según Goffman (1974) la forma en que las personas miramos tiene una perspectiva situacional, nuestro interés por comprender lo que pasa a nuestro alrededor está relacionado a un marco de referencia y al rol con el que me relaciono. Los marcos de referencia son la organización de la experiencia y marcan los límites de lo que somos capaces de identificar.

Al mediar entre ambos después de una escalada de tensión el jefe chino quedó perplejo con el comentario ya que como varios me explicarían, la relación con los jefes en China es de una subordinación proactiva. Los subordinados preparan pedidos, se anticipan a posibles situaciones y no esperan en el día a día una realimentación o seguimiento de sus tareas. Tomando la idea de la importancia de los roles en las formas de mirar, Goffman (1974) señala la diferencia con la perspectiva situacional que tiene en una cancha de golf un jugador y su cadi, para uno es un juego y para el otro un trabajo, aunque el recorrido sea el mismo. Como me marca Liuxin, para ellos está muy claro cuando habla el “jefe/líder” y el rol que cada uno debe ocupar.

Marina, una argentina del departamento de Recursos Humanos es más tajante *“Cuando la empresa fue adquirida por los chinos nos sentamos a esperar qué hacer, que nos dijeran qué iba a pasar, qué cosas iban a cambiar, pero pasaban las semanas y nadie nos anunciaba nada. La sensación fue de vacío”*.

En las interacciones y observación del comportamiento pude observar como esa percepción de vacío que paraliza y genera incertidumbre, la configuración cultural china no la percibe. Para los ejecutivos de origen chino, el paternalismo da sentido y orden a lo que hacen en su día a día en las empresas. Esto no significa que no exista disconformidad o descontento con el número uno, pero si la presencia de una gran alineación a sus objetivos de trabajo. Como expresaron varios ejecutivos chinos: *“no se trabaja para la empresa, se trabaja para el jefe”*.

Renli es técnico en hidrocarburos, creció en el sur de China. Tiene treinta y un años y es padre de una nena de tres años. Ella y su esposa viven en su ciudad natal. Su esposa acababa de tener un ascenso cuando la empresa solicitó a Renli ser responsable en una nueva operación en Santa Cruz, Argentina. Los dos necesitan del empleo para pagar el préstamo de la casa y con el bono mensual de expatriación de su marido estiman que van a acortar este proceso de 35 a 20 años si se queda tres años en el extranjero. Toman la decisión de separarse por tres años que dura la misión de Renli y se ven cada cinco meses. Cuando habla a través de internet, su hija de tres años está casi siempre dormida por la diferencia horaria y así, la ve muy poco. Es el mayor costo de estar lejos pero no el único. Se siente agobiado por el caos permanente que hay en la operación. Fue promovido a supervisor por su excelente desempeño en China, pero en Santa Cruz solo tiene dificultades. Las dos operaciones en curso quedan a 60 km de distancia y una madrugada, un delegado de la empresa que los contrató decidió junto al sindicato cortar la ruta y los ingresos al yacimiento. Su jefe lo llama desde Buenos Aires y le dice: *“Renli, hagan algo, llama a la embajada, que llamen al gobernador”*.

Renli y su equipo quedaron paralizados. Nunca antes se habían enfrentado a una situación similar y siguieron el pedido de su jefe, llamaron a la Embajada china en Buenos Aires. Comenzó una escalada de llamados telefónicos que no llevaban a ningún lado y se responsabilizó a Renli como jefe del yacimiento. *“¿Cómo vamos a confiar si siempre cuesta hacer el trabajo? Dejé a mi familia tres años para venir a trabajar acá y ¿ellos no pueden hacer nunca el trabajo?”*.

Por último, las dificultades idiomáticas y de configuración cultural diversas hacen que la relación sea descripta por los colaboradores argentinos como *“extenuante”* por la complejidad que significa poder interpretarse más allá de poder traducirse. El idioma chino mandarín es la lengua a través de la cual circula información clave, se negocian y toman de decisiones y se escriben manuales y reportes que son enviados a Beijing. No tener el dominio en el idioma es quedar fuera de mucha información que por motivos de tiempo no llega a traducirse a otros idiomas y también como

estrategia de protección de la información. El español, es por otro lado, la lengua cotidiana en la operación. Zhang es director general en China International Oil Company (CIOC). Antes de formarse en finanzas y negocios, comenzó la carrera internacional por ser graduado de filología hispánica. Las empresas chinas ponderan primero el desempeño en idiomas de sus colaboradores y se espera que trabajando vayan aprendiendo el oficio y la profesión. Aunque se maneje correctamente el idioma español, observa como la mayor traba de las empresas chinas y la causa de su fracaso en la falta de competencia en este idioma e inglés: “: *“Si no lees no conoces y si no conoces las reglas, ¿cómo jugas?”*”

Esta opacidad, sumada a las barreras del idioma y control de la información, fue generando una situación de distancia que era también proyectada en el espacio, pasaban las semanas y los expatriados comían solos en un restaurant y los argentinos en el comedor de la empresa. Esa situación me contará Pablo y otros entrevistados no se revertirán con el tiempo. La experiencia de ambivalencia y opacidad continuaría presente. *“Pasan los años y quien pensabas que tiene el poder respondía a otro jefe de menos poder en el organigrama pero que es del Partido [Comunista chino]. Tenemos la sensación de nunca entender la mayoría de las decisiones que se toman”* (Registro de campo, 2017).

El tiempo y lugares compartidos comunes son restringidos, espacios físicos —salas de reuniones, comedores— donde se comparte información y se toman decisiones importantes, no incluyen a los argentinos. Esta base de segmentación étnica en espacios de la empresa, es potenciada por grupos de colaboradores. Un director de finanzas argentino de NSOC lo enuncia de esta manera: *“Si llevo a un chino a la reunión (los argentinos) me ponen cara de culo porque los fuerzo a hablar inglés y saben que la reunión va a durar el doble. En algunos sectores de la empresa está la percepción que no se necesita de ellos para nada, porque las cosas acá son muy distintas que allá, entonces esos directores hacen de cuenta que no somos una empresa china, no quieren ningún tipo de contacto”*.

## **Conclusiones preliminares**

A través de mis interlocutores, pude observar cómo los encuentros entre individuos o grupos con distintas posiciones de poder tienen tres dimensiones principales: imaginación, racionalización y resultados en las relaciones. Los encuentros, ponen en acción todas las experiencias previas vinculadas o que vinculamos a la categoría que se nos presenta: relaciones previas con mercancías, situaciones, historias, personas e imaginarios.

En el encuentro entre personas provenientes de China y los gerentes y colaboradores de empresas locales, no se observan las características del poder histórico de los últimos siglos. Los directivos chinos circulan cumpliendo una misión asignada sin la experiencia ni el sostén normativo que contenga ese proceso. En el encuentro con un contexto laboral desconocido y que por momentos resulta hostil, se paralizan, dejan transcurrir tiempo para ir ganando conocimiento de la cultura local, intentan negociar y aprenden nuevas estrategias de adaptación al contexto local. Mientras transcurre ese tiempo, supervisan, copian y envían toda la información local a las Casas Matrices, lo que genera en sus colegas sospechas y temores vinculados a la potencial pérdida de empleo o posición dentro de la empresa.

Los encuentros son heterogéneos. En muchos casos están atravesados por la racialización, la esencialización y homogeneización de la experiencia a través de las categorías nacionales. El encuentro de los expatriados es con la sociedad local que los recibe, con el espacio laboral, colegas argentinos y de otras nacionalidades y también prácticas y discursos que les resultan ajenos.

Pude observar como la interpretación de discursos y prácticas entre grupos con distinto trasfondo impactan en los resultados en la relación. Tanto en oficinas de la ciudad como en locaciones del campo, los modos de mirar de los argentinos buscaban un *management* que explicitará los objetivos y rumbo de la empresa a través de información, retroalimentación sobre el trabajo y reuniones con sus jefes. La falta de un sostén normativo y moral o “gramática del *management*” estadounidense, era leída como un “vacío”. Para los chinos no había vacío, la seguridad en el “jefe-padre” y en la configuración de la familia-nación-empresa le da la orden que debe

ejecutar y hay un contexto que llena ese “vacío” con confianza a futuro, alineamiento y espera activa.

Las fricciones e interpretaciones interculturales erróneas provocan resultados en la relación y se produce una auto segregación. Agobiados por la frecuente necesidad de explicar a los colaboradores argentinos sobre hábitos y costumbres, por ejemplo, en relación a la alimentación, los expatriados habitan comedores y espacios donde sólo circulan empleados étnicamente chinos buscando un espacio donde “ser totalmente chinos”.

La observación posible a lo largo de los años me mostró también cómo se puede compartir una institución, pero evitar compartir lugares físicos, segregando a través de instituciones y espacios como comedores o salas de reunión a grupos de la empresa con énfasis en la diferencia étnica y lingüística.

El idioma es la principal barrera en el encuentro. En el campo observé cómo la ausencia de un lenguaje común en el tiempo producía varias situaciones: incomodidad, alejamiento voluntario de individuos, segregación en reuniones de trabajo y la circulación de distintos relatos. El chino mandarín, como lengua de poder en las empresas chinas, es el medio por el cual circula la mayor cantidad de información confidencial, información sobre procedimientos y reglas a través de manuales para empleados, recursos técnicos o es la lengua a través de la cual habla predominantemente el jefe, en el que se toman decisiones desde la Casa Matriz y se comunican a la filial.

En las filiales de empresas chinas en el país, observé cómo se habitan los idiomas y con ellos la circulación de una información o de otra y con ello en el tiempo, la sedimentación de sentidos, acuerdos y marcos de referencia. Las lenguas son tal vez el mayor reflejo de las configuraciones culturales de un grupo o una sociedad. No son solo palabras y frases equivalentes de un idioma a otro, sino categorías y sentidos que orientan a mis interlocutores.

Asimismo, el encuentro presupone la relación entre individuos o grupos con distinto trasfondo cultural. Es a través de esos momentos en que las identidades se cosifican y se las usa de forma instrumental para marcar

diferencias, cuestionar, impugnar y negociar. El encuentro crea nuevos significados, hace que emerjan y se constituyan identidades.

## CONCLUSIONES FINALES

Las escenas y relaciones descritas y analizadas en esta etnografía, no son situaciones aisladas de una industria o región, sino que responden a la expansión global del capitalismo chino.

El crecimiento y desarrollo de China es interpretado y experimentado de forma heterogénea. Su acercamiento y vínculos con el mundo, difiere de las circunstancias y características del poder histórico occidental de los últimos siglos. La tesis muestra que los encuentros y relaciones entre profesionales argentinos y chinos está marcada por la opacidad.

En la Argentina, los contactos y las relaciones con China y Asia son recientes y en su mayoría superficiales. Los imaginarios nacionales provienen de construcciones estereotipadas y parciales provocados en gran medida por la carencia de contenidos sobre Asia en nuestros programas de formación en escuelas y universidades y la baja circulación de información sobre esta región en Argentina. El encuentro con lo que desconocemos ha causado a lo largo de la historia, más temor y rechazo que curiosidad e integración.

Luego de la reforma y apertura, China hizo su propia interpretación del capitalismo ajustada a experiencias históricas y contextos de escasez, pobreza y superpoblación. Realizó transformaciones neoliberales, incorporándose a las cadenas productivas y mercados globales, pero mantuvo al PCCh en el centro de las decisiones y control de la economía y de las empresas.

No se puede comprender el capitalismo actual sin entender el capitalismo y sus transformaciones en China. El capitalismo es una categoría heterogénea y dinámica y el “capitalismo de Estado”, un gran motor de las economías en el siglo XXI. Las necesidades de China de abastecimiento en recursos naturales y energéticos para la mayor población del mundo, están impulsando gran parte de las transformaciones en el capitalismo contemporáneo. Por ejemplo, la compra de activos y empresas en busca de controlar estos recursos y el conocimiento técnico que se

requiere para explotarlos. Ambos objetivos se consiguen a través de la adquisición parcial o total de empresas.

Dichas transformaciones modifican la cartografía del capitalismo a nivel mundial, a través de un corrimiento de ejes geopolíticos en donde hoy se producen riquezas o se toman decisiones políticas y comerciales de relevancia que afectan a poblaciones en todo el mundo.

El “capitalismo de Estado” en China tiene características que hemos mencionado: el rol predominante del Estado-Partido en las empresas como ordenador y digitador político y económico, en la atracción, retención y desarrollo de recursos humanos, en el desarrollo de las industrias claves de la economía, en la supervisión de todas sus inversiones y operaciones y cómo garante de la actividad económica. El Estado como actor de mayor peso en la economía, marca algunas diferencias con las definiciones clásicas del capitalismo: los activos productivos principales no son privados y no se busca sólo la maximización de la economía. Los intereses que se persiguen no son solo económicos, sino también políticos.

El “capitalismo de Estado” está inscripto en narrativas nacionalistas. Como proyecto de expansión global, los expatriados de las empresas estatales chinas, son algunos de los agentes que actúan por fuera del territorio nacional como actores transnacionales. Estos emisarios están inmersos en un sostén ideológico y moral que se origina en el propio Estado bajo los discursos del “sueño chino” del rejuvenecimiento nacional y del “patriotismo profesional”. Se fomenta y refuerza con discursos y prácticas concretas: desde el cambio a celulares chinos de todos los colaboradores de una empresa, a la participación en actividades y capacitaciones para ser un miembro legítimo en el partido. El Estado está siempre presente, aun a miles de kilómetros de distancia.

En las empresas que analicé en esta tesis y de otras industrias, observé cómo este tipo de prácticas sumado a la distancia de poder con el “número uno” de la empresa, genera una neutralización de teorías y prácticas de *management* de origen estadounidense que circulan, pero se adoptan con “características chinas”.

La organización central del Partido a través de sus emisarios, trasluce un interés constante por el aprendizaje global y la centralización de todo el conocimiento de ultramar en el PCCh, probablemente uno de los mayores aglutinadores del conocimiento que se produce en el marco de las empresas en la actualidad.

Las escenas y análisis nos muestran que hay formas muy diversas de concebir lo que llamamos trabajo. El trabajo está atravesado en primer lugar por nociones de temporalidad. Para los transferidos corporativos de empresas estatales, la vivienda, el comedor o los paseos de fin de semana son extensiones de la oficina, un continuum temporal que para muchos de mis interlocutores no tiene una separación ni en el día ni en los ciclos de circulación entre China y Argentina, mientras cumplen su misión.

Esta continuidad, que en China también se da producto de la gran carga social que se existe después del horario de trabajo en diversas actividades sociales y tareas extra, promueve la generación de una agrupación con lazos “familiares” entre los compañeros de trabajo y con eso de la construcción de la confianza, que se gana en gran medida invirtiendo el tiempo personal en pos de las necesidades de la empresa-nación. Estas prácticas producen en su conjunto con capacitaciones y actividades sociales junto al “número uno”, un efecto de alineación, que posibilita la formación de cuadros homogéneos que pueden circular hacia donde sean requeridos por la compañía en el mundo.

En el capitalismo actual, es necesario asegurar no solo la ejecución de un trabajo sino también de un “espíritu” (Boltanski, 1999; Vásquez Mazzini, 2015: 49) y moral comprometida con la empresa. A través de un ethos de patriotismo laboral, el trabajo se sostiene en el sacrificio y la empresa está para la mayoría de mis interlocutores chinos, por encima de otras responsabilidades y deseos. Pero este sacrificio no es solo para la empresa sino también para la nación china, el trabajo adquiere así un sentido histórico.

Los valores de “patriotismo profesional” y afiliación al PCCh son valores compartidos, pero también se usan de manera instrumental y pragmática, como estrategia para el acceso a puestos de trabajo y recursos

económicos. Evoca fuertes sentidos de lealtad al colectivo, a la empresa y a la nación.

El vínculo empleado-empresa-nación, nos muestra que hay muchos motivos a la hora de migrar. Por fuera del binomio de migración voluntaria y forzada, propongo la categoría de “migración condicionada” para reflejar la migración de un territorio a otro que no es obligada ni forzada, pero se amolda a las reglas explícitas o implícitas del contexto de vida de los individuos. Las variables no son sólo económicas, sino también ideológicas, culturales, demográficas y ambientales.

En el marco del fuerte proceso de individualización en China (Yan, 2009), los expatriados chinos buscan converger intereses individuales con los intereses estatales y empresariales. Expresan su individualidad en consumos de elite y objetivos personales como la compra de casas o viajes a lugares exóticos frente a la misión que les da la empresa-Estado. Los intereses individuales, antes sublimadas por la fuerza del colectivismo, se exteriorizan con cautela buscando no romper con las normas grupales ni los modelos hegemónicos.

Migrar para promover el desarrollo de carrera, es fuente de mejores oportunidades de capital económico, cultural y de mayor status social al momento de retornar a China. Salir del país, aun cuando existen distintas jerarquías de destino, supone tanto para los migrantes de elite como para los migrantes supermercadistas, un capital cultural de nuevos conocimientos y experiencias. La relación con el Estado es, sin embargo, diversa. Los expatriados de empresas son entrevistados, promovidos, vigilados y reciben tareas asignadas, manteniendo con el poder estatal una relación directa y constante.

La mayoría de los expatriados son varones y así, salir del país se convierte en el beneficio de proveer económicamente mejor a las familias y convertirse en un varón legítimo frente a la sociedad.

En los avances del campo, fui testigo de distintos discursos de deslegitimación hacia los expatriados chinos como profesionales y como jefes. En estos discursos había marcas territoriales bastante pronunciadas. En las oficinas en Buenos Aires, las narrativas más frecuentes relevadas

vinculaban al profesional legítimo y buen “líder” con la posibilidad de aprender tanto en aspectos técnicos o sociales, de inspirarse para el propio desarrollo de la carrera y de resolver problemas y situaciones complejas. En campo, donde la resolución de problemas está más vinculada a tareas físicas, se pone el énfasis en las corporeidades.

Los discursos de profesionales argentinos en la ciudad y campo, descalificaban con frecuencia a sus colegas chinos poniendo el acento en las corporeidades menos corpulentas y la falta de conocimiento en materia de modales y prácticas empresariales. La reiteración de estas narrativas me mostró la estrecha relación entre poder y “masculinidad hegemónica”. No todos mis interlocutores argentinos representaban o idealizaban estas masculinidades, pero pude observar cómo quienes las encarnaban a través de discursos y prácticas corporales de mayor confrontación, tanto en campo como en la ciudad, eran segregados en sus puestos de trabajo a través de estrategias de disciplinamiento, ya fuera al recibir modificaciones en su puesto o título, perder reportes y ser marginados en reuniones de trabajo grupales.

En los empleados de nacionalidad china, las masculinidades hegemónicas mostraron la importancia en la construcción del estatus del líder, figura ejemplar y moral a la que se alinean los colaboradores. En su relación con los colegas y personas externas a la empresa, para mis interlocutores chinos existe una relevancia en la apariencia de solvencia económica expresada a través de la compra de artículos de lujo, en especial de autos y el entretenimiento a través del alcohol.

El “número uno” en las empresas chinas que investigué concentra poder y la decisión final de la filial, pero su poder también está siempre acotado por decisiones que se dirimen desde la Casa Matriz. Su poder, garantizado por una red de relaciones que se construyen y mantienen en el tiempo, al llegar a Argentina, entraba en jaque con el entramado de poder local, repartido en múltiples actores sociales, como ser oficinas gubernamentales, sindicatos y movimientos sociales.

La masculinidad es una forma de afirmar la posición ocupada en el ámbito laboral, a través de construcciones diversas sobre los sentidos

culturales, generacionales y políticos acerca de lo que significa ser varón. A pesar de la diversidad de mis interlocutores, las masculinidades siempre se ponen a prueba y ostentan. En numerosas oportunidades observé como los jefes chinos, no representando los ideales de masculinidad hegemónica de la configuración cultural argentina y propia de la industria, son deslegitimados en su poder y contestados en las empresas.

Por último, en este punto, observé la relación entre masculinidad y poder. En diversas empresas relevadas, tanto en la ciudad como en el campo, perfiles de colaboradores que confrontaban abiertamente el poder a sus jefes o pares chinos, serían segregados, no podrían articular nuevas estrategias para el mantenimiento y acumulación de poder y finalmente serían despedidos.

Como mencionamos en la introducción, las escalas de población o la diferencia entre los PBI son exorbitantes. Sin embargo, cuando analizamos el poder en un nivel local, las empresas estatales chinas han estado vulnerables ante acuerdos nacionales frente al poder de instituciones regionales y locales. En oposición a acuerdos de inversiones a nivel nacional, muchos procesos se ejecutan en escalas regionales y locales donde esos acuerdos son contestados y no hay un poder lineal sino oscilante en relación a los contextos.

La complejidad y paradoja de estas asimetrías se puede observar por ejemplo entorno al dinero. En materia de decisiones y manejo de información los colaboradores chinos tienen más ventajas, pero la presión de los sindicatos hace que los sueldos de argentinos que trabajan en campo sean hasta seis veces mayores al de sus colegas chinos. Esta característica muestra lo complejo que es esta relación de poder.

Finalmente, el encuentro con China permite una múltiple hermenéutica. Es la posibilidad de interpretar y reflexionar sobre ese otro, sobre quiénes somos y sobre el resultado de esos encuentros.

Los encuentros entre individuos o grupos no se producen sobre una tabula rasa. El encuentro pone en juego una multiplicidad de experiencias y los imaginarios e imaginarios sobre la alteridad. Para los ejecutivos chinos en la industria del petróleo, el encuentro con argentinos es con una alteridad de las periferias, lo define como complejo, incómodo y perturbador. Para los colaboradores argentinos en Buenos Aires y otras ciudades de la Argentina, la categoría “China” remite a los supermercados modestos y a los “chinos de supermercado”, los productos importados de plástico y económicos que se venden en bazares.

Un presupuesto teórico que guió mi investigación en esta tesis es que las diferencias que estructuran y organizan las interacciones entre individuos y grupos se negocian, impugnan y resignifican en los encuentros sociales. Estas situaciones crean nuevos significados y redefinen identidades. Para los migrantes chinos que pasaron la mayor parte de su vida en la Argentina, el encuentro con filiales de empresas chinas representa el encuentro con el país de origen y una redefinición de sus sentidos de pertenencia.

Esta tesis deja abiertos numerosos interrogantes sobre el mundo del trabajo y los ejecutivos de empresas estatales chinas que espero investigar y analizar en una investigación doctoral futura. En relación al trabajo, espero profundizar sobre la categoría de “talento”, en especial sus significados y usos en las políticas de selección y promoción de cuadros gerenciales en empresas estatales chinas, así como el lugar simbólico que ocupa la Argentina y América Latina en estas políticas institucionales. Por último, espero indagar en la categoría nativa de “sombra” que utilizan los trabajadores argentinos para referirse a los ejecutivos chinos con quienes comparten espacios laborales en Argentina. En particular, me interesa explorar qué sentidos sobre las relaciones entre China y América Latina se expresan y negocian a través de esta categoría.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abélès, M. (2012). *Antropología de la globalización*. Buenos Aires: Coihue.
- Alabarces, P. (2014). *Héroes, machos y patriotas*. Buenos Aires: Aguilar.
- Amable, B. (2003) *The Diversity of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Anderson, B. (1991). *Comunidades imaginadas*. México: FCE.
- Appadurai, A. (1996). *La Modernidad Desbordada*. Minnesota: Trilce.
- Báez Pichuco, D.S. (2014) "Ecuador y China, socios petroleros". En: Trápaga Delfín, Y. (Ed.) *América Latina y El Caribe – China, Recursos Naturales y Medio Ambiente*. (pp.17-30). México: UNAM.
- Bakken, B. (2000). *The Exemplary Society, Human Improvement, Social Control and the Dangers of Modernity in China*. Oxford: Oxford University Press.
- Badaró, M. (2016) "China y las transformaciones del capitalismo contemporáneo". En: *Dossier China y las Transformaciones del Capitalismo Contemporáneo: Enfoques, Etnografías Contemporáneas*, 2: 13-22
- Banco Mundial (2019) "Labor force participation rate, female (% of female population ages 15+)". Recuperado desde:  
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?locations=CN>
- Bataille, G. (1933) "La notion de dépense". *La critique sociale*, 7.
- Berg, U. D. and Ramos-Zayas A. (2015). "Racializing Affect, a theoretical proposition". *Current Anthropology*, 56-5.
- Biao, X. (2011) "A ritual economy of "Talent": China and overseas Chinese Professionals". *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 37- 5: 821-838.
- Bogado Bordázar, L. (2002) *Migraciones internacionales. Influencia de la migración china en el Río de la Plata*. Tesis de Maestría en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de La Plata.
- Bolinaga, L. (2011) "Aspectos económicos, militares y políticos del ascenso internacional de China a principios del siglo XXI". Recuperado desde: [http://www.igadi.org/china/2011/pdf/ldb\\_aspectos\\_economicos\\_militares\\_y\\_politicos\\_del\\_ascenso\\_internacional\\_de\\_china\\_a\\_principios\\_del\\_siglo\\_xxi.pdf](http://www.igadi.org/china/2011/pdf/ldb_aspectos_economicos_militares_y_politicos_del_ascenso_internacional_de_china_a_principios_del_siglo_xxi.pdf)
- Bolinaga, L., "From the Washington Consensus to the Beijing Consensus: Latin America facing the rise of China as a great power". En L. Rofel.

(Comp.), *China and the Global South*, University of California, Santa Cruz: Duke University Press. EN PRENSA

Boltanski, L (1982) "Cómo se objetivó un grupo social: los "cuadros" en Francia, 1936-45". *Intersticios, Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*. Vol. 9 (2) 2015.

Boltanski, L. y Chiapello E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*. London y New York: Verso.

Lee, K. C. (2017) *The Specter of Global China. Politics, Labor and Foreign Investment in Africa*. Chicago: The University of Chicago Press.

Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. Berkeley Los Angeles: University of California Press.

Capograssi, M. L. (2012) "Algunas dimensiones de la relación entre capital y el trabajo en un enclave petrolero. El caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en Argentina". *Gaceta Laboral, Centro de Investigaciones y Estudios Laborales y de Disciplinas Afines*, 18-3: 261-288.

Coriat, B. (1992) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.

Czesli, F. y Murzi, D. (2018) "Humildes, trabajadores y sacrificados. Treinta años de desplazamientos en las representaciones de ser futbolista en Argentina". *Antípoda. Revista de Antropología y Arqueología* 30: 65-84.

Denardi, L. E. (2015) "Ser chino en Buenos Aires: historia, moralidades y cambios en la diáspora china en Argentina". *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, 21-43: 79-103.

Denardi, L. E (2017) *Migraciones chinas y taiwanesas en Buenos Aires. Estado, organizaciones y rituales*. Tesis de Doctorado, UNSAM, IDAES

Denardi, L. E, Conconi, A. (2018) "Reflexiones metodológicas sobre investigaciones etnográficas con "chinos" y "taiwaneses" en Argentina". *Asian Journal of Latin American Studies*, 31-2: 41-61.

Donaldson, M. (1993) "What is Hegemonic Masculinity? Theory and Society". *Special Issue: Masculinities*, 22-5: 643-657.

Driessen, M. (2018) "Just Fathers: Negotiating Chinese Fatherhood from Afar". En: Hird, D. y Song. G., *The Cosmopolitan Dream: Transnational Chinese Masculinities in a Global Age*. Hong Kong: KU Press.

- Escudé, C. (2014) "China y Estados Unidos frente a América Latina". Horizontes Latinoamericanos, Revista de Humanidades e Ciências Sociais do Mercosul Educacional. Editora Massangana, 1-2: 65-78.
- Faier, L. and Rofel L. (2014). "Ethnographies of Encounter". Annual Review of Anthropology, 43: 363–77.
- Fairbank, J.K. (1992) *China, una nueva historia*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Garriga, J y Moreira, V., (2003). "Dos experiencias etnográficas; similitudes y diferencias en el universo de las hinchadas de fútbol en Argentina". Ponencia presentada en Florianópolis, UFCS.
- Girado, G y Burgos, M (2015) "Veinte años de relaciones comerciales entre China y Argentina". Documento de Trabajo N°77, Centro de Economía y Finanzas para el desarrollo de la Argentina, Buenos Aires.
- Goffman, E. (1956) "The Nature of Deference and Demeanor. American Anthropologist". New Series, 58-3, 473-502
- Goffman, E. (1974) *Frame Analysis*. Madrid: CIS.
- Grimson, A. (2011) *Los límites de la cultura*. Buenos Aires, Siglo XXI
- Grimson A., Baeza B. (2016) Desacoples entre nivel de ingresos y jerarquías simbólicas en Comodoro Rivadavia. Acerca de las legitimidades de la desigualdad social, Revista Identidades, 10 (6): 1-21.
- Grimson, A., Ng, G. y Denardi L. (2016). "Las organizaciones de inmigrantes chinos en la Argentina". Migración y Desarrollo 26 (14): 25-73
- Guber, R. (2004) *El Salvaje Metropolitano. Reconstrucción del conocimiento social en el trabajo de campo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Hall, P. A y Soskice, D. (2001) *Varieties of Capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Hercog M. and Siegel M. (2015) *Promoting return and circular migration of the highly skilled*. UNU Merit Working Paper Series.
- Hoffman, L. M. (2008) "Post-Mao Professionalism, Self-Enterprise and Patriotism". En: Zhang L. and Ong A. *Privatizing China, Socialism from afar*. Ithaca and London: Cornell University Press.

- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences. International Differences in Work-related Values*. Cross-cultural research and methodology series, 5. London: Sage publications.
- Hugo, G. (2013) *Circular Migration and Enhances Mobility*. Draft Policy Memo: University of Adelaide.
- Incaugarat, M. F. (2016). "Diversidad cultural y salud. Un abordaje de la comunidad china en Mar del Plata". En: *Proyecciones en investigación desde la Facultad de Ciencias Sociales de la UNC. V Jornadas de Estudiantes, Tesistas y Becarixs*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- Iredale, R. (2001) "The Migration of Professionals: Theories and Typologies". *International Migration*. 39-5: 7-26.
- Iredale, R y Guo F. (2001) "The transforming role of skilled and business returnees: Taiwan, China and Bangladesh". En: <https://www.researchgate.net/publication/228712103>
- Jiang S. (2009) *Understanding China's relation with Latin America*. Beijing: ILAS.
- Kipnis, A. (2007) "Neoliberalism Reified: Suzhi Discourse and Tropes of Neoliberalism in the People's Republic of China". *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*. Vol. 13, No. 2, 383-400.
- Lee, C. K. (2017) *The Specter of Global China. Politics, Labor and Foreign Investment in Africa*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Liebig, y A. Sousa-Poza, (2005) "Taxation, ethnic ties and the location choice of highly skilled immigrants", *OECD Social Employment and Migration Working Papers*, 24. OECD Publishing, Recuperado desde: <http://dx.doi.org/10.1787/523567425558>
- Lin y Milhaupt (2013) "Los grandes grupos empresariales chinos: entendiendo los mecanismos del capitalismo de estado en China". *Revista Chilena de Derecho*, 40-3: 801-858.
- López A. y Ramos D. (2014) "Argentina y China: nuevos encadenamientos mercantiles globales con empresas chinas. Los casos de Huawei, CNOOC y Sinopec". En: Dussel E. (comp.). *La inversión extranjera directa de China en América Latina; 10 casos de estudio*. (pp.13-58). México.

- Luci, F. y Szlechter, D. (2014) *Sociología del management en la Argentina, Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Fondo Editorial Consejo.
- Luci, Florencia (2016) *La era de los managers*. Buenos Aires: Paidós.
- Malena, J. E. (2015) "Evolution of China's diplomacy in the past 25 years, with emphasis on Sino-Latin American relations". *Jiexi Zhongguo, Observatorio de la Political China*, 14: 17-25.
- Massey D. (1994) *Space, Place and Gender*. Minneapolis: Univ. Minn. Press
- Micolta León (2005) "Teorías y conceptos asociados al estudio de las migraciones internacionales". *Revista del Departamento de Trabajo Social, Universidad Nacional de Colombia. Trabajo Social*, 7: 59-76.
- Moneta, C. y Cesarin, S (2005). Buenos Aires: BID-INTAL.
- Moneta, C. y Cesarin, S (2012) *Tejiendo redes: estrategias de las empresas transnacionales asiáticas en América Latina*. Buenos Aires: EDUNTREF.
- Newland, K.; Rannveig Agunias, D. and Terrazas, A. (2007) *Learning by doing: Experiences of Circular Migration*. Migration Policy Institute.
- Ong, A., Nonini, D. (1997) *Underground Empires. The Cultural Politics of Modern Transnationalism*. New York: Routledge.
- Ong, A. (1999) *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality*. Durham: Duke University Press.
- Osburg J. (2013) *Anxious Wealth, Money and Morality among China's new rich*. California: Stanford University Press.
- Oviedo, E. D. (2010) *Historia de las Relaciones Internacionales entre Argentina y China (1945-2010)*. Buenos Aires: Dunken.
- Oviedo, E. (2014). "América Latina: entre la hegemonía estadounidense y la influencia china", FLACSO-ISA Joint International Conference. *Global and Regional Powers in a Changing World*, Recuperado de: <http://web.isanet.org/Web/Conferences/FLACSO-ISA%20BuenosAires%202014/Archive/19a9b824-087d-4788-a429-a1a572d6846a.pdf>
- Oviedo, E. (2019) "América Latina en la mira. El desarrollo capitalista de china en fase imperialista". *Revista El Dipló* N°236.

- Palermo, H. (2012) *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Colección estudios de antropología del trabajo. Buenos Aires: Antropofagia
- Pellegrino, A. (2001) "Drenaje o Éxodo. Reflexiones sobre la Migración calificada". Montevideo. Documento de Trabajo N°12. Rectorado de la Universidad de la República.
- Pieke F. N (2009) *The Good Communist. Elite Training and State Building in Today's China*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pinheiro Machado R. (2007) "A ética confucionista e o espírito do capitalismo: narrativas sobre moral, harmonia e poupança na condenação do consumo conspícuo entre chineses ultramar". Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, 13, -28: 145-174.
- Pinheiro Machado, R. (2009) *Made in China. Produção e circulação de mercadorias no circuito China-Paraguai-Brasil*. Tesis de Doctorado em Antropologia Social, Porto Alegre.
- Pratt, M. L. (1992) *Ojos imperiales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ribeiro, L. (2011) "Antropologia da Globalização, Circulação de Pessoas, Mercadorias e Informações". Série Antropologia. Brasília: Departamento de Antropologia da Universidades de Brasília, 425: 6-33.
- Rofel L. (1999) *Other Modernities: Gendered Yearning in China after Socialism*. Berkeley: University of California Press.
- Rofel L. (2007) *Desiring China; Experiments in Neoliberalism, Sexuality and Public Culture*. Durham: Duke University Press.
- Rofel L, Yanagisako S. (2019) *Fabricating Transnational Capitalism, A Collaborative Ethnography of Italian-Chinese Global Fashion*. Durham: Duke University Press.
- Said, Edward. (1979) *Orientalismo*, Buenos Aires.
- Santa Cruz, G. O. (2018). "Inversión china en la Argentina: el caso de Minera Sierra Grande". En LIN, SHI, Malena, *China y Argentina: hacia un futuro compartido*. (pp. 157–172) R.P. China: Sichuan University Press,
- Santillán, G. (2017) "El Sueño Chino de Rejuvenecimiento Nacional: bases de formulación, dimensión interna y diálogo sino norteamericano". Revista de Relaciones Internacionales nº53', 191-205

- Schurmann, F. (1971) *Ideology and Organization in Communist China*. Berkeley: University of California Press.
- Shever, E. (2008) "Neoliberal Associations: Property, Company and Family in the Argentine Oil Fields". *American Ethnologist*, 35-4: 701-716.
- Simonit, S. (2011) "Las empresas chinas en Argentina". *Chinese Studies Working Papers Series*, 1, Gener.
- Slipak, A. M. (2014) *América Latina ante China: ¿Transición del Consenso de Washington al Consenso de Beijing?*, VII Jornadas de Economía Crítica, Sociedad de Economía Crítica.
- Sliwinsky, L. (2019) *Gestión en las empresas petroleras Chinas en Argentina*. Ponencia presentada en la Cámara Argentino China de Comercio e Industria.
- Steinmüller, H. (2013) *Communities of Complicity: Everyday Ethics in Rural China*. Oxford: Berghahn Books.
- Svampa, M. (2013) "Consenso de los Commodities" y lenguajes de valoración en América Latina, Nueva Sociedad.
- Svampa, M. y Slipak, A. (2015) "China en América Latina: Del Consenso de los Commodities al Consenso de Beijing". *Revista Ensamblés*: 34–63.
- The Economist, The rise of state capitalism. Emerging-market multinationals. Jan 21<sup>st</sup> 2012. Print edition. Section Leaders.
- Todorov, T. (1986) *La conquista de América*. México: Siglo XXI.
- Todorov, T. (1991) *Nosotros y los otros*. México: Siglo XXI.
- Tsing, A. (2005) *Friction, an ethnography of global connection*. New Jersey: Princeton University Press.
- Vásquez Massini, M. (2015) *La Gestión del Cariño: una etnografía sobre el aprendizaje y la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Visacovsky, S. E. y Garguin, E. (comps.) (2009) *Moralidades, economías e identidades de clase media*, Estudios históricos y etnográficos, Buenos Aires.
- Wade, P. (2004) "Race in Latin America". En: D. Poole. *A Companion to Latin American Anthropology*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Wang, H. (2010) *China's National Talent Plan: Key Measures and Objectives*. Northampton: Brookings.
- Weber, M. (1951) *La Religión de China: confucianismo y taoísmo*, Illinois: The Free Press, Glencoe.
- White, R. (2001) *The Middle Ground: Indians, Empires and Republics in the Great Lakes Region, 1650-1815*. Cambridge: Cambridge University Press
- Wilson, J. (2007) "China's Transformation towards Capitalism" En: Lane, D. et and M. Myant. *Varieties of Capitalism in Post-Communist Countries*. (pp. 239-257) New York: Macmillan Publishers.
- Wolf E. (1997) *Europe and the People without History*. Berkeley: University of California Press.
- Wu, J. (2005) *Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform*, Ohio: Thomson.
- Xi, Jinping (2015) *La gobernación y administración de China*. Beijing: Ediciones en Lenguas Extranjeras.
- Yan, Y. (2003) *Private Life under socialism: Love, Intimacy and Family change in a Chinese Village*. Stanford: Stanford University Press.
- Yan, Y. (2009) *The Individualization of Chinese society*. Berg: Oxford and New York.
- Yanagisako, S. J. (1996) *Producing Culture and Capital: Family Firms in Italy*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- Yao, S. (2002) *Confucian Capitalism. Discourse, Practice and the Myth of Chinese Enterprise*. London: Routledge Curzon, Taylor y Francis Group.
- Zavoretti, R. (2010) "Ciudades chinas: ¿Un "escenario de riesgo"? Desigualdad, malestar social y la política del esencialismo cultural". *Revista CIDOB d Afers Internacionals*, 89-90: 103-125.
- Zhang, L. and Ong, A. (2008) *Privatizing China, Socialism from Afar*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Zhang, X. (2018) "North American Despicable Man. Race, Class and the (Re) making of Chinese Diasporic Masculinities in the United States". Hird, D. y Geng, G. *The Cosmopolitan Dream: Transnational Chinese Masculinities in a Global Age*, HKU Press, Hong Kong.