



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**El confucianismo en las prácticas laborales de los
chinos en la Ciudad de México (2011-2012)**

TESIS PROFESIONAL

**Para obtener el título de
LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA**

PRESENTA:

María Astrid Reyes Carreras

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Rebeca de Gortari



Ciudad Universitaria

Junio 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Para papá y mamá

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, al Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM y al proyecto de investigación PAPIIT *Los conocimientos, herramienta de inserción en los mercados globales, microempresas de productos no tradicionales* (IN301709), así como a los maestros que tuve en Sociología, porque del conocimiento y de la experiencia de cada uno de ellos siempre se puede tener un gran aprendizaje. Asimismo, gracias al profesor Alfonso Viveros por toda su paciencia al responder mis dudas y al llevar a cabo el trámite de titulación.

A mi directora, la profesora Rebeca de Gortari, por haber creído en el tema que me interesaba investigar, por su apoyo en la consecución del mismo y por haberme guiado cuando me desviaba del objetivo.

A mis sinodales, por orden alfabético, a la profesora María Elena Jarquín, por preocuparse continuamente en apoyar a sus alumnos y porque fue quien me enseñó que todo proyecto debe ser hecho con mucha pasión. A la profesora María Josefa Santos, porque desde el primer momento me apoyó y me dio grandes consejos para dar un paso más y llevar la tesis al siguiente nivel de análisis. A la profesora Natalia Rivera, porque a través de sus clases, siempre impartidas con mucha dedicación, fue en donde realmente pude acercarme al estudio de China. Al profesor Víctor Manuel Sánchez, con quien aprendí la importancia de observar cómo trabajan las personas, la metodología en una investigación y cómo mejorar en la realización de futuras entrevistas.

De manera muy especial, quiero agradecer a los investigadores del COLMEX, el profesor Yong Chen y la licenciada Mónica Cinco, por haberme contactado con algunos de mis entrevistados, así como al profesor Romer Cornejo y al profesor Luis Alfonso Ramírez porque sus correos me llenaban de ánimo para escribir esta tesis. Asimismo, a Lourdes Cuéllar y a Ricardo Cornejo, ambos profesores de chino mandarín, por su pasión al enseñar y por la enorme paciencia al corregirme una y otra vez la pronunciación de los diferentes tonos del idioma. Agradezco que Mǎ Xiàng, Zhāng Dōng, Tián Fāng y Lù Píng aceptaran la entrevista y que, a pesar de los problemas del idioma, se esforzaran por entenderme y por responder mis preguntas.

El mayor agradecimiento es para mi mamá y mi papá. Sin ellos no habría sido posible llegar a esta etapa, no sólo por su continua pregunta: «¿Cómo va la tesis?», sino porque siempre han estado ahí apoyándome, y es por parte de ellos de quienes he recibido los mejores consejos. Aprendí que el secreto de una investigación son valores como la disciplina, la perseverancia en el trabajo y la lucha por ser mejor y alcanzar los sueños, pero manteniendo

los ojos abiertos para no dejar pasar las oportunidades que se presentan y, sobre todo, hacerlo con pasión y respetando a quienes me rodean.

Gracias a ti, abuelo Federico por haberme enseñado las mejores palabras del mandarín sin las cuales mi aprendizaje no estaría completo, y porque todas nuestras conversaciones las aderezabas con muchas anécdotas y risas. A ti, abuelita Elenita, por haber estado siempre al pendiente de los avances de mi tesis, por la confianza y la emoción de nuestras pláticas y por haber compartido contigo cada una de mis alegrías, frustraciones y nuevos descubrimientos de la investigación. También quiero agradecer a mi abuelita Esperanza y a mi abuelito Héctor, porque desde Mixtequilla me envían sus buenos deseos y siempre es un gusto platicar con ellos. Gracias a mi Avi y a mi Avita, quienes, aunque ya no están presentes, siempre me apoyaron y sé que habrían estado muy felices y orgullosos de haber vivido esta etapa conmigo. Al resto de mi familia, los cuales también tienen un papel fundamental: Matías, primos, primas, tíos, tías, sobrinos y sobrina.

A Orejas, Croqueta y a la memoria de Costilla, porque la tesis no estaría completa si me faltara agradecer a un par de cuatro patas que, cuando escribía, se acercaban con un juguete o buscando un premio.

Gracias a los amigos que conocí durante la carrera: a Erika, mi gran amiga, cómplice y compañera de equipo; a Sara, con quien no dejo de descubrir cosas en común; a Néstor, por su apoyo incondicional, primero como adjunto y luego como amigo; a Alejandro, porque simplemente estamos siempre ahí. A mis dos amigos de la infancia, mi querido Fer, porque a pesar de la distancia sabemos que contamos el uno con el otro, y a mi querida Ely, porque además de ser hermosa siempre nos trasmites tu alegría.

Guardé para el final el agradecimiento a una persona sin la cual esta investigación no estaría tal como cual se encuentra ahora: mi novio Francisco. Porque leíste esta tesis una y otra vez —y una tercera y una cuarta vez—, también por haberme acompañado a las calles del centro y esperado largo tiempo mientras hacía las entrevistas, porque contigo compartí la satisfacción de los avances de la investigación y las frustraciones por no saber cómo continuar o cómo plasmar en papel ideas que rondaban en mi cabeza, y gracias por todos esos momentos significativos y de mucha alegría que compartimos.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
TABLAS Y FIGURAS	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA CHINA Y LAS PRÁCTICAS LABORALES.....	17
1.1 Las dimensiones de Hofstede.....	18
1.2 Más allá de Hofstede. ¿Es vigente su propuesta para esta investigación?	31
1.3 La cultura confuciana vista desde el movimiento y la paradoja.....	35
1.3.1 Yīn yáng (阴阳, yīn yáng).....	38
CAPÍTULO II. EL CONFUCIANISMO EN LA CULTURA CHINA Y EN LAS PRÁCTICAS LABORALES .	42
2.1 ¿Por qué hablar específicamente del confucianismo?.....	43
2.2 ¿Por qué hablar de confucianismo en el ámbito laboral de los chinos?	51
2.2.1 El caballero confuciano vestido con traje y corbata.....	57
2.3 El uso de estrategias en la competencia comercial: las estratagemas (計, jì).....	66
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS	76
3.1 Presentación de los entrevistados.....	82
3.2 Relación entre el confucianismo y el ámbito laboral de los entrevistados.....	90
3.2.1 Pertenencia a un grupo.....	91
3.2.2 El código chino: virtudes y relaciones confucianas en las prácticas laborales .	96
3.3 Resumen de las entrevistas.....	116
CONCLUSIONES.....	122
ANEXOS.....	124
I. Principales calidades migratorias de acuerdo con la Ley General de Población..	124
II. Cuestionario guía para las entrevistas	126
BIBLIOGRAFÍA.....	129

TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.1 Diagrama en cebolla de Geert Hofstede

Figura 1.2 *Yīn yáng*

Tabla 1.1 Distancia en el poder

Tabla 1.2 Colectivismo versus individualismo

Tabla 1.3 Masculinidad versus feminidad

Tabla 1.4 Aversión a la incertidumbre

Tabla 1.5 Agrupación de los valores chinos de *Chinese Value Survey*

Tabla 1.6 Correlación entre *Chinese Value Survey* y *Hofstede's IBM studies*

Tabla 1.7 Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo

Tabla 1.8 Indulgencia versus moderación

Tabla 2.1 Virtud confuciana y su equivalencia con el ámbito empresarial

Tabla 2.2 Relación confuciana y su equivalencia con el ámbito empresarial

Tabla 2.3 Estratagemas para imponer superioridad

Tabla 2.4 Estratagemas de confrontación

Tabla 2.5 Estratagemas para atacar

Tabla 2.6 Estratagemas para situaciones confusas

Tabla 2.7 Estratagemas para ganar terreno

Tabla 2.8 Estratagemas cuando se es inferior

Tabla 3.1 Conociendo al entrevistado. Aspectos generales

Tabla 3.2 Visión de los entrevistados respecto a las relaciones jerárquicas confucianas en el ámbito laboral

Tabla 3.3 Visión de los entrevistados respecto a las virtudes confucianas en el ámbito laboral

INTRODUCCIÓN

En un mundo en el que el
país [México],
preocupado por su futuro
y concentrado por su
relación con Estados
Unidos, no vio las luces ni
oyó los pitos de una
locomotora [china] que
iba acercándose y que
pasó de largo, dejó su
huella y se alejó a gran
velocidad de la estación
donde se ubicaba México

ARTURO OROPEZA

En los últimos años, México ha sido el destino de cada vez más personas de origen chino. De acuerdo con el Inegi, en el año 2000, del total de personas nacidas en el extranjero que vivían en el país, 1,754 personas eran chinos¹. Diez años después, la migración proveniente de China había aumentado seis veces respecto al censo anterior²:

La razón es que hace diez años, si un chino podía viajar diez mil kilómetros desde China para venir aquí a México, ¿por qué no irse mejor a Estados Unidos si está tan cerca? Lo que buscaban [los chinos que migraban] era un lugar en donde pudieran encontrar más oportunidades. Pero ahora los tiempos han cambiado, la economía no es como todos lo esperábamos y hasta algunos de mis amigos que viven en Estados Unidos están buscando trabajo. Este es el primer gran paso por el cual más y más chinos van a seguir viniendo a México, porque si te quedas en México, tal vez puedas encontrar una oportunidad de trabajo, ¿verdad? (Mã Xiàng, vice presidente de una de una comunidad china en México, entrevista personal, 29 de agosto del 2012)

¹ Inegi, información del XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. *Los extranjeros en México*, en http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemografico/ext_en_mex/extraen_mex.pdf, revisado el 5 de agosto del 2012.

² Inegi, información del XIII Censo General de Población y Vivienda, 2010, en *Informativo oportuno Conociendo...nos todos, mayo 2011, 1 (2)*, en <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/sociodemograficas/nacidosenotropais.pdf>, revisado el 5 de agosto del 2012.

La mayor presencia de chinos en México también se refleja en el censo más reciente del Instituto Nacional de Migración (INM)³, que en el 2009 registró 10,862 personas de origen chino viviendo en México con una forma migratoria vigente, de los cuales sólo el 13% tenían la residencia definitiva en el país, mientras que en el 2012, las personas de nacionalidad china fueron quienes — después de los estadounidenses— han logrado tramitar más formas migratorias que los documentan como residentes definitivos en México⁴. El INM clasificaba a los extranjeros en tres calidades migratorias según la actividad que realizarán en el país⁵: no emigrante, inmigrante o inmigrado (ver anexo I), sin embargo este organismo sólo toma en cuenta a quienes siguieron los requisitos para residir legalmente en el país y no a la población indocumentada. La Embajada China en México documenta aproximadamente 14,000 chinos y 40,000 mexicanos de origen chino que se encuentran en México, viviendo principalmente en las ciudades de Tijuana, Mexicali, Chiapas y el Distrito Federal, en esta última se encuentran alrededor de 9,000 chinos⁶.

Por otro lado, la creciente presencia de China en el ámbito internacional ha representado para México una serie de desacuerdos para las relaciones entre ambos países que, como se explicará a continuación, se hacen presentes principalmente bajo la forma de competencia comercial (Dussel, 2007: 129-151, 2009: 229, 253; Oropeza, 2007: 153-189, 2009: 399-415).

³ El INM es un órgano dependiente de la Secretaría de Gobernación cuya función es registrar y controlar las entradas y salidas de extranjeros y nacionales al país, así como regular su estancia legal (<<http://www.inm.gob.mx>>, revisado el 15 de enero del 2013).

⁴ INM *Boletín Mensual de Estadísticas migratorias 2012*, en <<http://www.inm.gob.mx/estadisticas/2012/Boletin2012.pdf>>, revisado el 15 de enero del 2013. INM *Cuadros Población extranjera*, en <http://www.inm.gob.mx/index.php/page/Estimacion_de_Poblacion>, revisado el 15 de enero del 2013.

⁵ Estos lineamientos fueron modificados recientemente. En la actualidad, cualquier extranjero que ingresa a México debe hacerlo según la Ley de Migración, promulgada el 26 de mayo del 2011 (Ley de migración y su reglamento, Diario Oficial de la Federación, México, Distrito Federal, 25 de mayo del 2011, en <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMigra.pdf>>, revisado el 15 de enero del 2013) y según en el Reglamento de la Ley de Migración, que entró en vigor el 9 de noviembre del 2012 y que especifica el nuevo sistema de visas y de estancia legal en el país. Dado que dicha ley es reciente, los chinos que se entrevistaron para esta tesis, llegaron a México en un periodo en el que aún estaba vigente la Ley General de Población de 1974, documento antecedente de la Ley de Migración, por lo que en esta introducción se utilizaron las especificaciones de la antigua ley (Ver anexo).

⁶ Embajada de China en México, en <<http://www.embajadachina.org.mx/esp/zmgx/t44249.htm>>, revisado el 15 de enero del 2013.

Desde finales de los ochenta, México desarrolló un modelo en el que reemplazó la sustitución de importaciones por uno en el que la industrialización se encuentra orientada a las exportaciones (Dussel, 2009: 231), mientras que la estrategia desarrollada por China en los ochenta, mediante programas quinquenales, fue la planificación de una economía también con una orientación exportadora (Dussel, 2009: 236-238). En los noventa, el sector manufacturero mexicano comenzó a darse cuenta que los productos chinos representaban una fuerte competencia para la producción nacional, por lo que en 1993 recurrieron, de manera unilateral y según la Ley de Comercio Exterior recién aprobada el 27 de julio del mismo año, a las cuotas compensatorias o políticas antidumping⁷ (Oropeza, 2009: 406), es decir, sin utilizar de por medio a la Organización Mundial de Comercio (OMC), que en ese entonces era llamado el Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

Por este mismo temor de que China fuese una competencia para México en el comercio internacional, este retrasó desde 1986⁸ la aceptación del país asiático a la OMC, hasta que en el 2001 retiró las objeciones a cambio de un acuerdo de excepción en que se siguieran manteniendo las cuotas compensatorias que había impuesto México desde 1993 (Anguiano, 2007: 48-49). A partir de entonces, China pudo impugnar estas medidas antidumping impuestas por México, el cual debió reducir progresivamente los impuestos adicionales, y en el 2011 se eliminaron sin la posibilidad de una prórroga.

Actualmente, China es la segunda potencia económica del mundo, es el segundo socio comercial de México después de Estados Unidos y es el socio comercial más dinámico para México debido al aumento en el número de las exportaciones e importaciones (Dussel, 2007: 129). Asimismo, desde el 2003,

⁷ El dumping consiste en exportar un producto a un país a precios por debajo del costo que tiene ese mismo país. Cuando la Secretaría de Economía comprueba que el producto se vende por debajo del costo en su mercado de origen provocando daños en la industria local, se establecen medidas antidumping, que son medidas arancelarias que impone el país importador, en este caso, México, para equiparar valores y evitar el daño en la industria. (Barrón, 2012)

⁸ En el lapso de 15 años entre 1986 y 2001, China aprovechó dicha condición al no tener que cumplir las reglas internacionales de intercambio comercial, propiedad industrial o leyes ambientales e, inicialmente, se convirtió en la fábrica del mundo de manufacturas, para más tarde desarrollar productos de alta tecnología (Oropeza, 2009: 401) siguiendo un proceso llamado *upgrading* (Dussel, 2007: 134), que es el desarrollo de productos, servicios y etapas con un mayor valor agregado mediante una mayor especialización, generando inversión a largo plazo e innovación.

sin gozar de las preferencias arancelarias que tenía México con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), China superó a este país convirtiéndose en el segundo principal abastecedor del mercado estadounidense (Anguiano, 2007: 49), y en el 2007, China superó a Canadá, posicionándose como el principal exportador a Estados Unidos (Lombera, 2007). Mientras que en 1972, cuando comienzan las relaciones diplomáticas entre China y México, las importaciones y exportaciones entre ambos países eran mínimas, menos del 1%, manteniéndose en el mismo rango hasta 1992, diez años después, en el 2002, ya había un déficit que afectaba la economía mexicana y, hasta el 2010, el comercio total entre ambos se había incrementado de manera acelerada más de quince veces, sumando casi 50 mil millones de dólares (Navarrete, 2012: 75). En este rápido crecimiento e intercambio comercial, los productos mexicanos exportados a China representan sólo el 10% de la totalidad del comercio bilateral (Espinosa, 2012: 16), siendo mínimos en comparación con lo que se importa desde China; inclusive, “[...] ni siquiera se sabe cuál es el monto real del comercio bilateral. Si se atiende a las estadísticas chinas, los montos de intercambio resultan ser muy diferentes a las estadísticas mexicanas” (Navarrete, 2007: 23).

China representa una competencia comercial para México y, al mismo tiempo, hay cada vez más chinos que trabajan en el país. Ante esta situación es importante saber aprovechar las oportunidades de tal manera que pueda reducirse la brecha entre ambos países, y una de las maneras que puede acercarnos a tal objetivo es conocer cómo trabajan los chinos, ya que la gran mayoría de los estudios interculturales y de cultura empresarial china consideran que si se conoce el confucianismo es posible conocer las prácticas laborales de los chinos (Chen Min, 2004; Hofstede, 2011; Hofstede & Bond, 1988; Fang, 1999, 2006; Fang & Ghauri, 2001; Faure, 2008; Li, 2006; Liu, 2006; Wu, 2006, entre otros).

El confucianismo es una doctrina filosófica que se ha encontrado presente en China desde hace dos mil quinientos años⁹. La razón por la cual

⁹ Existe una amplia controversia sobre si el confucianismo es una religión o una filosofía, pero en esta investigación será considerada como filosofía debido a las siguientes razones:

esta tradición ha perdurado a lo largo de la historia de China, a veces exaltada y otras veces criticada, pero siempre presente en su historia, es porque se ha adaptado como una respuesta a las necesidades que se han presentado en las distintas épocas, por ejemplo, a principios del siglo del siglo XX era la explicación del atraso económico de China, pero también, a finales de ese mismo siglo, fue considerado la razón del despunte económico de este país asiático y, de la misma manera, una de las interpretaciones del confucianismo consiste en ser utilizado para explicar cómo trabajan los chinos, tal como se desarrollará en esta tesis.

El confucianismo aplicado al ámbito laboral, es una base ética y moral que define cómo deben ser las relaciones entre los chinos a la hora de trabajar. Bajo esta interpretación, el confucianismo tiene como objetivo favorecer la cooperación entre ambas partes con el objetivo de que tanto una como la otra obtenga beneficios (Fang, 1999: 110). Para que esto se lleve a cabo son

a) Antiguamente, en la China tradicional, no había una separación de las esferas religiosas, políticas, éticas, sociales, económicas y educativas, sino se las concebía dentro del mismo cuerpo de conocimiento confuciano (Chen Yong, 2012: 21).

b) Fue hasta 1970 cuando Rèn Jiyù, director del Instituto de Investigación de Religiones del Mundo —creado en 1960— definió al confucianismo como una religión (Chen Yong, 2012: 14).

c) Así como para la visión occidental hay una semejanza entre el personaje Cristo con la religión del cristianismo o el personaje Buda con la religión del budismo, se pretende hacer la misma relación etimológica con el personaje Confucio y la doctrina del confucianismo. Sin embargo, en la cultura china no es posible llevar a cabo esta relación porque estos no son categorías nativas, sino son conceptos que fueron aplicados por los jesuitas (Chen Yong, 2012: 39). El lenguaje chino, *Rú* (儒) es el término que hace referencia al confucianismo y este no deriva de Confucio, que es *Kǒngzǐ* (孔子), de tal manera que *Kǒngzǐ* y *Rú* no convergen con la semántica de los términos religiosos occidentales de Confucio y confucianismo.

d) Lo que en español entendemos como confucianismo, en el chino puede ser dicho de tres maneras: *rújiào* (儒教), *rúxué* (儒学) o *rújiā* (儒家), y cada una de ellas representa términos distintos, y la definición de cada uno de éstos no son muy claras, como se explicará a continuación:

Por *rújiào* podemos entender los contenidos específicos de las enseñanzas del confucianismo que fueron igualadas a religiones como el cristianismo o el budismo, tal como ocurrió en la época del neoconfucianismo (Chen Yong, 2012: 48), sin embargo, originariamente, la terminación *jiào* no tenía el sentido del sistema religioso (Chen Yong, 2012: 26).

Rújiā se refiere de manera específica a los miembros que pertenecían a una de las 100 escuelas de pensamiento del periodo de los Estados Combatientes (425-221 a. C.) y, al mismo tiempo, la utilización del término *rújiā* está vinculado también con la totalidad de la tradición confuciana (Chen Yong, 2012: 45, 46).

Por último, *rúxué* corresponde al conocimiento filosófico tradicional del confucianismo enfocado en el continuo aprendizaje del ser humano. Asimismo, este término también se utiliza para designar al Nuevo confucianismo (*Xīnrúxué*) —formado en la década de los veinte del siglo pasado ante el encuentro de China y los otros países del Occidente— como una interpretación ontológica y metafísica que busca la trascendencia interior del ser humano frente a los problemas que ocasiona la modernidad (Chen Yong, 2012: 49, 50).

necesarias ciertas condiciones: en una relación laboral jerárquica, el de menor rango debe guardar lealtad al líder para que en respuesta éste actúe con benevolencia, lo cual se logra siguiendo las cinco virtudes confucianas (benevolencia, rectitud, rituales de conducta, sabiduría y confianza) y respetando las cinco relaciones jerárquicas confucianas (entre el rey y el súbdito, el padre y el hijo, el esposo y la esposa, el hermano mayor y el hermano menor y entre los amigos) (Fang, 1999:116, 117), aspectos que serán explicados a lo largo de esta tesis. De acuerdo con esta visión del confucianismo, el respeto tanto de las virtudes como de las relaciones jerárquicas sólo es posible cuando los chinos son considerados parte de algún grupo, en el cual, siguiendo una serie de comportamientos, protocolos y ritos (*kèqǐ*), los miembros se ayudan entre sí gracias a sus conexiones personales (*guānxi*) para poder realizar favores (*rénqíng*) y que estos sean pagados de vuelta (Fang, 118-123). El mantenimiento de estas cuestiones genera armonía y, de esta manera, las partes de la negociación obtienen beneficios.

Con base en lo anterior, esta investigación tiene como pregunta central conocer, a través de una serie de entrevistas, cuál es la influencia del confucianismo en el ámbito laboral de los chinos entrevistados que trabajan en México. Para ello, las hipótesis que guiarán la investigación son las siguientes:

UNO. Si el confucianismo influye en las prácticas laborales de los chinos, el estudio de éste permite tener un mayor conocimiento sobre cómo los chinos trabajan en México.

Dos. Dado que el confucianismo es un elemento originariamente chino, su presencia en los chinos que trabajan en México será modificada ya que estos se encuentran fuera de su país natal.

Estas hipótesis serán analizadas de acuerdo con los siguientes objetivos:

UNO. Investigar cómo se puede estudiar la relación entre cultura china y el ámbito laboral de los chinos.

Dos. Explicar en qué consiste el confucianismo enfocado al ámbito laboral.

TRES. Comprender cuál es el sentido que tiene el confucianismo para los chinos entrevistados.

CUATRO. Desarrollar si el confucianismo se encuentra presente en las actividades laborales de los entrevistados y, en caso de que así sea, conocer de qué manera se encuentra presente.

El desarrollo de esta investigación es resultado de una inquietud personal, ya que me parece importante conocer la cultura laboral china para poder aprovechar mejor las oportunidades de negocio y de intercambio con este país. Dos aspectos de la situación actual entre ambos países —que, como se mencionó anteriormente, son el acelerado crecimiento en la migración china a México y el aumento considerable del comercio entre ambos—, tienen como punto central un desconocimiento de la importancia que China representa para México. Por un lado, existen instituciones, generalmente en el ámbito de la academia, que analizan cuestiones culturales, económicas, políticas, sociales, entre otros, de China y de su relación con México. La mayor parte de las investigaciones se desarrollan en el Centro de Estudios de Asia y África (CEAA) del Colegio de México y el Centro de Estudios China México (CECHIMEX) de la Facultad de Economía de la Unam, así como investigadores que se encuentran en el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH), en el Instituto de Investigaciones Jurídicas y en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Unam, y en el recién inaugurado tanque de pensamiento Agendasia. Pero por el otro lado, en el ámbito gubernamental no se han desarrollado las estrategias políticas adecuadas, ya que, mientras se siga concibiendo a China exclusivamente como competencia, se ignorarán las posibilidades para aprender de este país¹⁰.

¹⁰ Por ejemplo, el enfoque que China está dando a sus productos ya no es sólo de producción y reproducción de mercancías, sino se encuentra enfocado al desarrollo de alta tecnología.

Al momento de buscar información sobre los chinos que se encuentran en la ciudad de México, surgieron dos problemas: en primer lugar, había poca información y ésta no profundizaba en aspectos relacionados con las actividades que realizan en México, sus condiciones laborales, los tipos de negocios que establecen, si hay comunidades o agrupaciones de chinos, entre otros; en segundo lugar, la mayoría de la información no estaba actualizada, se enfocaba en las migraciones históricas y, la información que se encontraba actualizada, se centraba principalmente en la contabilización de entradas, salidas y registros de formas migratorias del INM o la balanza comercial entre ambos países. Por estas razones, en esta tesis se busca contribuir en los estudios sobre China en México mediante un estudio de uno de los elementos que conforman la cultura china, el confucianismo, y su incidencia en la cultura laboral china. Para ello, una forma de acercamiento fue el análisis de las prácticas laborales a través del ejemplo de cuatro chinos que se encuentran trabajando en la Ciudad de México: Mǎ Xiàng, vicepresidente de una comunidad china en México y quien se encuentra a cargo de una empresa de telecomunicaciones; Zhāng Dōng, dueño de tiendas de computación y soporte de cámaras, Tián Fāng, profesora de chino mandarín y Lù Píng, dueño de un restaurante de comida cantonesa.

Para abordar las cuestiones mencionadas anteriormente, en el primer capítulo se presentan los planteamientos básicos para acercarnos al estudio de la cultura empresarial china, en donde el confucianismo ocupa un papel central para la definición de la cultura de los chinos. Se analiza la teoría de Geert Hofstede, uno de los pioneros en relacionar la cultura con las formas de trabajo de las personas, pero en la medida en que dicho planteamiento teórico no toma en cuenta qué ocurre con la cultura cuando se introducen nuevos elementos, en este caso, cuando los chinos no están en su país de origen, nos acercamos a la propuesta de Tony Fang, especialista en cultura empresarial china. Este último propone utilizar el *yīn yáng*, un elemento de la filosofía daoísta, como una herramienta que facilita la comprensión del pensamiento filosófico confuciano.

El tema central del segundo capítulo es el confucianismo y cómo este ha sido adaptado al ámbito de los negocios para especificar prácticas laborales y de negociación china. Debido a que se parte con la premisa de que el confucianismo no es un pensamiento que ha permanecido inalterable en el tiempo, se desarrolla de manera breve cómo ha sido considerado en distintas etapas de la historia china, es decir, cómo ha sido adaptado para dar una respuesta a las necesidades que han presentado a lo largo del tiempo. Una de estas necesidades es expresada por la pregunta ¿cómo entender el rápido crecimiento de los negocios de los chinos?, ante la cual el confucianismo ha fungido como su explicación, ya que si se le conoce, se supondría que es posible comprender cómo los chinos realizan sus prácticas de negocio.

Asimismo, en este capítulo se desarrolla de qué manera es considerado el confucianismo en el ámbito de los negocios y se estudia cómo se equipara lo que se dice en las Analectas, obra principal del confucianismo atribuida a Confucio, con las prácticas de negociación china; además, se explican conceptos como *guānxi* (relaciones), *rénqíng* (favores), *kèqi* (cortesía) y *liǎn* (rostro), los cuales ayudan a comprender cómo se debe llevar a cabo la reciprocidad en las relaciones entre los empresarios chinos en su ambiente laboral. Al final de este capítulo, se mencionan algunas estratagemas que pueden ser utilizadas en el ámbito de los negocios, las cuales son una serie de tácticas a las que se les recurren para obtener ventaja de una situación o alcanzar los objetivos previstos sin entrar en conflicto directo con la contraparte. Al igual que el confucianismo, el uso de estratagemas representa la adaptación de elementos tradicionales como explicación de aspectos de la vida actual en las prácticas laborales chinas.

El tercer y último capítulo presenta un análisis de cuatro entrevistas realizadas a personas de origen chino que trabajan en México para saber si se encuentra presente el confucianismo en su ambiente laboral y conocer algunas de sus experiencias en el país, sin que se pretenda hacer una generalización de su comportamiento. Tres de los entrevistados tienen un negocio propio, el cual es completamente distinto el uno del otro, mientras que la cuarta persona se encuentra en el país trabajando para una institución mexicana. Este estudio de caso es de tipo exploratorio, ya que las bases teóricas confucianas

existentes no han estudiado cómo trabajan los chinos en México. En el análisis de estas entrevistas podremos contemplar la importancia del confucianismo en la vida de los entrevistados, particularmente en la formación de agrupaciones chinas, pero también se observa que en el ámbito laboral hay otro tipo de métodos, diferentes a los establecidos por el confucianismo, para que el trabajo de los entrevistados tenga éxito.

Los conceptos chinos que se utilizan en esta tesis se encuentran escritos en *pīnyīn*, que es el sistema oficial para transcribir fonéticamente los caracteres chinos, y los ideogramas están escritos en chino simplificado, excepto algunos que se encuentran en chino tradicional, pero en estos casos hay una aclaración de por qué se utiliza dicho carácter. Debido a que en China comúnmente los nombres propios comienzan con el apellido y después viene el nombre, en esta investigación se respetó dicho orden. Asimismo, aunque es muy amplio el sentido de las siguientes frases, “pensamiento chino” o “tradición filosófica”, en esta tesis son utilizadas para referirnos al confucianismo.

CAPÍTULO I. APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA CHINA Y LAS PRÁCTICAS LABORALES

Los estudios interculturales y los estudios sobre cultura laboral enfocados en China consideran que si se conoce la cultura confuciana, podemos saber cómo los chinos realizan sus prácticas de trabajo (Chen Min, 2004; Hofstede, 2011; Hofstede & Bond, 1988; Fang, 1999, 2006; Fang & Ghauri, 2001; Faure, 2008; Li, 2006; Liu, 2006; Wu, 2006, entre otros). Esta aseveración presupone que el confucianismo es uno de los elementos fundamentales que configuran la cultura del país y la cultura laboral de los chinos. Para analizar estas cuestiones, el objetivo del primer capítulo es conocer cómo se puede estudiar la relación entre la cultura china y las prácticas laborales.

El presente capítulo está compuesto por tres apartados a través de los cuales se responderá a esta interrogante. El primer apartado presenta la teoría de las *Dimensiones culturales* de Geert Hofstede, la cual busca conocer la influencia de la cultura en el ámbito de la economía o de los estudios de las prácticas de trabajo. Para ello, Hofstede analiza si una serie de elementos se encuentran presentes o ausentes en varios países y clasifica los resultados obtenidos en seis tipos de dimensiones. Me detengo a explicar con mayor detalle la quinta dimensión debido a que retoma elementos del confucianismo para explicar causalmente el éxito o el fracaso en el trabajo o en las negociaciones, así como de la economía de un país.

En el segundo apartado, se analiza si es vigente para esta investigación la propuesta de Hofstede. Dado que esta teoría presenta dificultades y deficiencias muy importantes al considerar a la cultura como inerte en el tiempo y al no tomar en cuenta qué ocurre cuando la cultura china entra en contacto con distintas culturas, se plantea una manera distinta de aproximarse a los estudios de la cultura china. Esta aproximación será explicada en el tercer apartado, en donde parto de la premisa de que la cultura china no puede considerarse estática o inmune a la introducción de nuevos elementos, ya que se encuentra en un constante cambio y con continuas interacciones con otros países. Para desarrollar esta investigación sin dejar de lado que la cultura se

encuentra en un constante cambio, el *yīn yáng* es utilizado como una herramienta que facilita la comprensión de pensamientos filosóficos chinos — como el confucianismo—, en un continuo movimiento y en una continúa interacción con elementos no chinos.

Este capítulo sentará las bases para que en el segundo capítulo se analice el confucianismo y cómo éste se interpreta en ámbito laboral, de tal manera que más adelante, en el capítulo tercero, se contraste lo dicho con las experiencias de personas chinas que trabajan en México y su actitud respecto al confucianismo.

1.1 Las dimensiones de Hofstede

La cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro.

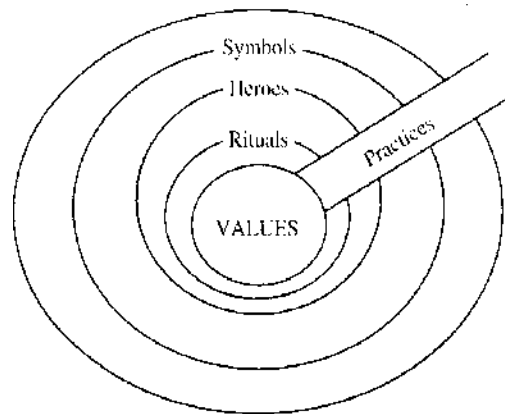
GEERT HOFSTEDE

Cuando incrementa el número de las personas trabajando en países que no son los de su origen, cuando las empresas buscan un mayor control en el ámbito internacional y cuando aumentan los negocios extranjeros, surge un interés por conocer estas formas de trabajar. Este interés retoma elementos de las ciencias sociales, de la economía y de la administración para desarrollar investigaciones orientadas a los estudios interculturales sobre las prácticas laborales.

Geert Hofstede, ingeniero mecánico y psicólogo social holandés, es actualmente un investigador especialista en cultura laboral y fue pionero en los estudios interculturales al articular el estudio de la cultura con el ámbito laboral. De acuerdo con este investigador, la cultura es el *software mental* de las personas, la define como la “programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otro” (Hofstede, 1999:

32, 34) y se manifiesta de cuatro maneras, mediante símbolos, rituales, héroes o valores. Para explicar esta teoría, utiliza como diagrama a una cebolla (Figura 1.1): la capa de la cebolla más superficial es la de los símbolos, seguido por los rituales y los héroes¹¹, mientras que los valores constituyen la capa más profunda. Esto significa que las primeras tres manifestaciones son visibles para un observador ajeno a alguna cultura a través de las prácticas que tienen los miembros, pero el significado que tienen estas prácticas sólo lo siguen los mismos miembros y es invisible para este observador (Hofstede, 1999: 38-39). Únicamente es posible conocer dicho significado si se conoce la capa central, es decir, los valores, ya que estos “*determinan el sentido que tienen para las personas esas prácticas*” (Hofstede, 1999: 296, cursivas propias).

Figura 1.1 Diagrama en cebolla de Geert Hofstede



Los valores, al ser el núcleo de la cultura, corresponden a las tendencias por las cuales las personas prefieren ciertos estados de las cosas frente a otras, y se conforman por un lado positivo en oposición a otro negativo: malo vs. bueno, sucio vs. limpio, feo vs. hermoso, antinatural vs. natural, anormal vs. normal, paradójico vs. lógico e irracional vs. racional, es decir, dependiendo la cultura a la que pertenezcan, las personas conciben alguna cosa como buena,

¹¹ Los *símbolos* son las palabras, gestos, imágenes u objetos con un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura, fácilmente desaparecen y se generan nuevos. Los *héroes* pueden ser reales o imaginarios, vivos o muertos, pero poseen características sumamente apreciadas en una cultura, como Snoopy en Estados Unidos y Asterix en Francia. Los *rituales* son actividades colectivas que se llevan a cabo por sí mismas ya que son esenciales dentro de la cultura, como las ceremonias o las formas de saludar (Hofstede, 1999: 38-39).

natural o racional y, siguiendo a Hofstede, esta misma cosa no puede ser concebida al mismo tiempo como mala, antinatural o irracional. Estas concepciones varían de una cultura a otra y, mientras que dentro de una cultura esta visión es completamente lógica, puede no serlo para la otra, ya que esto se aprende desde la niñez y se encuentran de manera implícita e inconsciente en la mente de cada uno (Hofstede, 1999: 38-39).

La teoría de las dimensiones consiste en definir una serie de valores como constantes para ser investigadas en distintos países, luego se aplican encuestas para conocer cómo actúan las personas ante dichos valores y a cada valor se le asigna un rango para que pueda ser medido, después se compararan estos rangos con los de otros países y se agrupan según seis categorías llamadas “dimensiones culturales”:

1. Larga o corta distancia de poder
2. Poca o gran aversión a la incertidumbre
3. Individualismo o colectivismo
4. Masculinidad o feminidad
5. Orientación a largo o corto plazo
6. Indulgencias o restricciones

La teoría de las dimensiones culturales tiene sus orígenes en los años setenta cuando Hofstede trabajó en la multinacional IBM y pudo realizar encuestas en más de cuarenta países. En ese momento sólo contaba con las primeras cuatro dimensiones, “larga o corta distancia en el poder”, “poca o gran aversión a la incertidumbre”, “individualismo o colectivismo” y “masculinidad o feminidad”, pero en 1980 integra la quinta dimensión “orientación a largo o corto plazo” —que inicialmente era llamada “dinamismo confuciano”— y en el 2010 la sexta dimensión, “indulgencias o restricciones”.

La metodología que utilizó fue realizar, dos veces con una periodicidad de cuatro años, encuestas de treinta o cuarenta preguntas a grupos de personas lo más similares posibles en sus aspectos de vida excepto en su nacionalidad, por ejemplo, niños de diez años, mujeres estudiantes, médicos o administradores que toman un curso específico (Hofstede & Bond, 1988: 9). De

los datos obtenidos, encontró que existía una correlación entre los valores de unos países con otros (Hofstede & Bond, 1988: 10, 11; Hofstede, 2011: 6).

A continuación desarrollaré qué significan cada una de estas dimensiones, qué elementos se tomaron en cuenta para definir las y qué lugar ocupa China en cada una de ellas. La información fue recopilada de artículos escritos por Hofstede, así como de su libro *Culturas y organizaciones* y de su página web oficial, en la que de manera interactiva uno puede conocer en qué Rankin de las *Seis dimensiones culturales* se encuentran los países.

1. Dimensión I. Mayor o menor distancia de poder

La “distancia del poder” mide el rango a partir del cual las personas menos poderosas aceptan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 1988: 10; Hofstede 1999: 65-66). En esta dimensión, China ocupa el lugar ochenta, lo que indica, según Hofstede, que se acepta una mayor distancia entre el superior y el subordinado: la inequidad es más aceptable y las personas se defienden menos ante el abuso. Para definir si un país es más inequitativo que otro, Hofstede considera las siguientes variables (Tabla 1.1):

Tabla 1.1 Distancia en el poder

Menor distancia de poder	Mayor distancia de poder
El uso del poder debe ser legítimo y está sujeto a los criterios de maldad y bondad.	La legitimidad es irrelevante ya que el poder es un hecho previo a los criterios de bondad y maldad.
Los padres tratan a los hijos como iguales.	Los padres enseñan a los hijos obediencia
No hay respeto o temor a las personas mayores.	Las personas mayores son respetadas y temidas.
La educación está enfocada en los estudiantes.	La educación está enfocada en los profesores.
La jerarquía implica inequidad en los roles, y sólo está establecida por conveniencia.	La jerarquía implica inequidad existente y aceptada.
Los subordinados esperan ser consultados.	Los subordinados esperan órdenes.
Los gobernantes son pluralistas y son elegidos mediante el voto y cambian	El gobierno es autocrático, está basado en la cooptación y cambia

pacíficamente.	con la revolución.
La corrupción es rara y los escándalos terminan con las carreras políticas.	La corrupción es frecuente y los escándalos son encubiertos.
La distribución del ingreso de la sociedad es incluyente.	La distribución del ingreso de la sociedad es excluyente.
La religión subraya la igualdad de los creyentes.	La religión mantiene una jerarquía entre sacerdotes y creyentes.

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede (2011: 9)

2. Dimensión II. Individualismo y colectivismo.

Esta dimensión busca responder a la pregunta sobre qué tan independientes son los miembros de un grupo y qué tan integrados se encuentran en éste. Si muestran ser más independientes, se le considera una sociedad individualista, en la que los lazos hacia el grupo no son tan sólidos ya que cada quien ve por sí mismo o por su familia inmediata; por lo contrario, se habla de sociedades colectivistas cuando las personas, desde el nacimiento, mantienen lealtad hacia las familias o grupos a los que pertenecen (Hofstede, 1988: 10; Hofstede, 1999: 102). China ocupa el lugar veinte, es decir, se encuentra más cercana al colectivismo que al individualismo, por lo que las personas actúan según los intereses del grupo y se da preferencia a las relaciones entre las personas que a los deberes que se exigen en la organización. Esta dimensión se define tomando en cuenta los siguientes aspectos (Tabla 1.2):

Tabla 1.2 Colectivismo versus individualismo

Individualismo	Colectivismo
Todos deben ver por sí mismo o por su familia más inmediata.	Todos deben guardar lealtad al grupo o a su familia.
Hay una conciencia del “yo”	Hay una conciencia del “nosotros”
Derecho a la privacidad.	Énfasis en la pertenencia.
Es saludable hablar de lo que uno piensa.	Se debe mantener la armonía.
Los otros son considerados “individuos”.	Los otros son clasificados como “dentro del grupo” o “fuera del grupo”
La transgresión a las normas conlleva un sentido de culpabilidad.	La transgresión de las normas conlleva un sentido de vergüenza.
En el lenguaje el “yo” es	En el lenguaje el “yo” es evitado.

indispensable.	
El propósito de la educación es aprender cómo aprender.	El propósito de la educación es aprender cómo hacer.
Las tareas prevalecen sobre las relaciones.	Las relaciones prevalecen sobre las tareas.

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede (2011: 11)

3. Dimensión III. Masculinidad y feminidad

Para Hofstede, la dimensión social de la masculinidad y feminidad busca conocer cuáles son los valores que motivan a las personas para alcanzar el éxito y es un rango que se define independiente del número de hombres y mujeres que se encuentran en el país. Define como una sociedad masculina a aquella que busca sobresalir y competir; por lo contrario, una sociedad femenina es aquella en la que el éxito consiste en cuidar a los demás (Hofstede, 1988: 11; Hofstede, 1999:147-149). Según Hofstede, China se encuentra en un rango intermedio con sesenta y seis puntos pero con una inclinación hacia lo masculino, indicando que hay un mayor sacrificio por la familia o por el trabajo (Tabla 1.3):

Tabla 1.3 Masculinidad versus feminidad

Feminidad	Masculinidad
En cuanto a la diferenciación de los sexos hay una mínima diferenciación social y emocional.	En cuanto a la diferenciación de los sexos hay una máxima diferenciación social y emocional.
Los hombres y las mujeres deben ser modestos y cuidadosos	Las mujeres deben ser modestas y cuidadosas; los deben ser hombres asertivos y ambiciosos.
Simpatía por lo débil.	Admiración por lo fuerte.
Los padres y las madres lidian con los hechos y sentimientos.	Los padres lidian con los hechos y las madres con los sentimientos.
Los niños y las niñas pueden llorar pero no pelear.	Los niños no pueden llorar pero sí pelear; las niñas pueden llorar pero no pelear.
Las madres deciden el número de hijos.	Los padres deciden el tamaño de la familia.
Muchas mujeres tienen puestos políticos.	Pocas mujeres tienen puestos políticos.
La religión se enfoca en los seres	La religión se enfoca en dios o dioses.

humanos.	
La sexualidad es una forma de relacionarse.	La sexualidad es una forma de performar.

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede (2011: 12)

4. Dimensión IV. Mayor o menor aversión a la incertidumbre:

La mayor o menor aversión a la incertidumbre responde a la siguiente pregunta: “¿Cómo las personas de un país o de una organización lidian con el futuro o con situaciones desconocidas? Esta dimensión indica hasta qué grado una cultura programa a sus miembros para sentirse cómodos o incómodos ante situaciones sorprendidas, novedosas o diferentes a las usuales, por lo que no debe ser confundida con la aversión al riesgo. Los países que tienen mayor aversión a la incertidumbre suelen tener reglas y leyes más estrictas, ya que buscan minimizar la posibilidad de situaciones sorprendidas y es más común que se crea en alguna verdad absoluta, mientras que si se acepta la incertidumbre, las personas son más tolerantes ante comportamientos y opiniones que difieren a las propias, tienen reglas menos estrictas y hay mayor relatividad en las creencias filosóficas y religiosas (Hofstede, 1988: 11; Hofstede, 1999:189, 190). China obtuvo treinta en este rango, lo que la coloca como una sociedad con menor aversión a la incertidumbre según los siguientes aspectos (Tabla 1.4):

Tabla 1.4 Aversión a la incertidumbre

Menor aversión a la incertidumbre	Mayor aversión a la incertidumbre
La incertidumbre es aceptada y los días son vividos como se presenten.	La incertidumbre es vivida como una amenaza que debe ser combatida.
Bajo estrés, autocontrol y baja ansiedad.	Alto estrés, ansiedad y neurosis.
Altos estándares en la salud y bienestar propio.	Bajos estándares en la salud y bienestar propio.
Confortable con ambigüedad.	Necesidad de claridad y estructura
Los profesores pueden decir “no lo sé”.	Los profesores deben de saber las respuestas.
No hay problema al cambiar de trabajo.	Se debe permanecer en el trabajo aunque no sea del agrado de la persona.
Aversión a las reglas	Necesidad emocional de reglas

En la política los ciudadanos son considerados competentes por las autoridades.	En la política los ciudadanos son considerados incompetentes por las autoridades.
Relativismo y empirismo en religión, filosofía y ciencia.	Verdades últimas y grandes teorías en religión, filosofía y ciencia.

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede (2011: 10)

5. Dimensión V. Orientación a largo plazo u orientación a corto plazo

Esta dimensión considera que los países orientados a largo plazo, son más pragmáticos y realizan planes apuntando constantemente hacia el futuro, mientras que la orientación a corto plazo se enfoca en el pasado y en las convenciones.

La quinta dimensión tiene sus orígenes en 1987 cuando el psicólogo Michael Harris Bond, residente en Hong Kong, desarrolló la *Chinese Value Survey*, una encuesta similar a la que realizó Hofstede con IBM, pero en este caso, los valores serían enumerados por científicos que no fuesen de nacionalidad británica, holandesa o estadounidense, sino por científicos hongkoneses. Esta diferencia en la metodología se realizó con el propósito de descartar la posibilidad de que la cultura de los investigadores occidentales que realizaron las preguntas pudiese haber influido en las respuestas de los encuestados. Los científicos hongkoneses enlistaron un total de cuarenta valores que fueron traducidos desde el chino a otros idiomas, y la encuesta fue aplicada a cincuenta estudiantes hombres y cincuenta estudiantes mujeres de distintas disciplinas (Hofstede & Bond, 1988: 15). Según las respuestas de los estudiantes, los valores chinos fueron agrupados en cuatro secciones (Tabla 1.5):

Tabla 1.5 Agrupación de los valores chinos de *Chinese Value Survey*

a) Integración	b) Dinamismo confuciano trabajador	c) Despreocupación humana	d) Disciplina moral
Tolerancia a otros	Ordenar las relaciones por el status y observar este orden	Bondad	Moderación
Armonía con otros	Ahorro	Paciencia	Mantenerse puro y desinteresado
Solidaridad con otros	Persistencia	Cortesía	Tener pocos deseos
Falta de competitividad	Tener un sentido de la vergüenza	Sentido de rectitud	Adaptabilidad
Integridad	Reciprocidad	Patriotismo	Prudencia
Estar satisfecho con tu posición en la vida	Firmeza personal		
Ser conservador	Proteger el rostro		
Amistad	Respeto a la tradición		
Piedad filial			
Patriotismo			
Castidad de las mujeres			

Fuente: Fang (2003: 352-353)

Con los datos de este nuevo estudio, acordaron que existía una correlación entre los grupos de “integración”, “disciplina moral” y “despreocupación humana” con las siguientes dimensiones de “larga o corta distancia en el poder”, “individualismo o colectivismo” y “masculinidad o feminidad”, respectivamente. Según Hofstede y Bond:

[Estas] dimensiones representan opciones culturales que son *tan fundamentales para cada sociedad humana que fueron encontradas sin importar si la encuesta fue hecha por orientales u occidentales*. Son verdaderos rasgos universales en el sentido de que todas las sociedades comparten la misma problemática, pero diferentes sociedades han escogido (históricamente más que

conscientemente) diferentes soluciones para este problema” (Hofstede & Bond, 1988: 16, cursivas propias).

Sin embargo, no encontraron correlación entre el grupo del “dinamismo confuciano trabajador” y la dimensión “poca o gran aversión a la incertidumbre” (Tabla 1.6).

Tabla 1.6 Correlación entre *Chinese Value Survey* y *Hofstede’s IBM studies*

<i>Chinese Value Survey</i>		<i>Hofstede’s IBM studies</i>
a) Integración	Correlación	1. Distancia de poder
b) Disciplina moral		2. Individualismo / Colectivismo
c) Despreocupación humana		3. Masculinidad / Femenidad
No hay correlación		4. Aversión a la incertidumbre
d) Dinamismo confuciano trabajador		No hay correlación

Fuente: Hofstede & Bond (1988:15-16); Hofstede (2011: 13)

Al no encontrar correlación con los valores que agrupan el “dinamismo confuciano trabajador”, Hofstede y Bond llevaron a cabo otro tipo de análisis. En primer lugar, notaron que la dimensión “poca o gran aversión a la incertidumbre” era significativa para los países considerados occidentales, mientras que no lo era para los países considerados orientales; de la misma manera, el “dinamismo confuciano trabajador” era significativo para los países orientales, pero no lo era para los países occidentales. En segundo lugar, los países que habían tenido altos rankings en algunos valores del grupo del “dinamismo confuciano trabajador” tenían una herencia histórica común: el confucianismo —razón por la cual Bond había nombrado a este grupo “dinamismo confuciano trabajador”—, por lo que Hofstede lo retoma como la quinta dimensión de su teoría (Hofstede, 2011: 13; Fang, 2003: 354) pero cambiándole de nombre a “Orientación a largo plazo o a corto plazo”, en la que se toman en cuenta los siguientes valores, considerados “valores confucianos” (Tabla 1.7):

Tabla 1.7 Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo

Orientación a largo plazo	Orientación a corto plazo
Persistencia y perseverancia.	Firmeza y estabilidad personal.
Ordenar las relaciones por estatus y vigilar este orden.	Proteger el rostro.
Ahorro.	Respeto a la tradición.
Tener un sentimiento de vergüenza.	Reciprocidad en los saludos, favores y regalos.

Fuente: Hofstede & Bond (1988:17)

Hofstede considera los primeros cuatro aspectos como valores confucianos orientados a largo plazo, ya que facilitan el seguimiento de los roles empresariales y generan un crecimiento económico (Hofstede & Bond, 1988: 18), de tal manera que los interpreta como se explica a continuación:

[...] los valores del polo de «orientación a largo plazo» son muy confucianos y apoyan la iniciativa empresarial. La *perseverancia* [...] es un activo esencial para un empresario que empieza. La *ordenación de las relaciones por la posición social y el respeto a ese orden* reflejan el énfasis confuciano en los pares de relaciones desiguales. El sentido de armonía y estabilidad jerárquica sin duda facilitan el desempeño de la tarea de los hombres de la empresa. La *austeridad* conduce al ahorro y a la disponibilidad de capital para reinvertir, uno mismo o sus familiares. La *vergüenza* favorece el establecimiento de interrelaciones por medio de la sensibilidad a los contactos sociales y la insistencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos. (Hofstede, 1999: 278)

Respecto a los otros cuatro aspectos, Hofstede los considera como valores igualmente confucianos, pero cuyo seguimiento conduciría a un fin opuesto a la orientación a largo plazo, por lo que en esta dimensión los coloca en el polo orientado a corto plazo y los interpreta de la siguiente manera:

[...] si la *seriedad* y la *estabilidad personales* son muy acentuadas, pueden frenar la iniciativa, la búsqueda del riesgo y la capacidad del cambio indispensables para tomar iniciativas en mercados de transformación acelerada. *Proteger la dignidad de uno* a toda costa puede ser nefasto en el mundo de los negocios. [...] El excesivo *respeto a la tradición* es un obstáculo para la innovación. [...] Finalmente, la *reciprocidad de saludos, favores y regalos* es un ritual social más relacionado con las buenas maneras que con el rendimiento (Hofstede, 1999: 279).¹²

¹² En el apartado “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo, se profundizará en el significado que tienen estos valores para el confucianismo aplicado al ámbito laboral.

En tercer lugar, el análisis de esta quinta dimensión llevó a la conclusión en la que, si bien ninguna de las cuatro dimensiones propuestas originalmente por Hofstede estaban asociada con el crecimiento económico, la quinta dimensión sí mostraba una relación entre un alto crecimiento económico con los países que habían tenido una posición mayor en la escala del “dinamismo confuciano”, como Hong Kong, Taiwán, Japón y Corea del Sur¹³ (Hofstede & Bond, 1988: 17), por lo que se asumió que los países que tuvieran un ranking alto en la quinta dimensión, tendrían una orientación a largo plazo. China entró en este ranking mundial de las Cinco dimensiones en 1991 y actualmente, con 118 puntos, China tiene un rango muy alto en la quinta dimensión que, de acuerdo con la interpretación de Hofstede, significa que sus relaciones se encuentran ordenadas por el estatus, que las tradiciones pueden ser adaptadas según las necesidades y que las personas son perseverantes para alcanzar sus metas.

Para Hofstede, todas las personas, ya sean empresarios o no, pertenecen a determinada sociedad cuyos valores culturales se expresan en las prácticas cotidianas. Según este autor, la cultura es adquirida como una programación mental que comienza el día en el que nacemos y distingue a los miembros de un grupo respecto a otro, y en el caso de las sociedades asiáticas, su programación mental o cultura es una doctrina filosófica llamada confucianismo, por lo que los empresarios chinos, al ser parte de la cultura confuciana, deberían ser estudiados a partir de los valores que configuran dicha cultura (Hofstede & Bond, 1988: 6; Hofstede, 1999: 34; Hofstede, 2011: 3). En el siguiente apartado de este primer capítulo, se analizarán las implicaciones y la vigencia que tiene la teoría de Hofstede en esta tesis.

6. Dimensión VI. Indulgencia o moderación

La sexta dimensión se agregó en el 2010 en colaboración con el lingüista y sociólogo búlgaro Michael Minkov. Las sociedades que tenían un

¹³ En 1965 y 1984 Hong Kong, Taiwán, Japón y Corea del Sur fueron seguidos por Brasil, India, Tailandia y Singapur; Países Bajos y Alemania Occidental tuvieron una posición media; Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá, Zimbabue, Nigeria, Filipinas y Paquistán tuvieron los menores puntajes. (Hofstede & Bond, 1988: 17)

mayor grado de indulgencia son las que permiten gratificaciones básicas de deseos relacionados con disfrutar la vida y tener diversión, y tiende a prevalecer en América, Europa Occidental y partes de África subsahariana. Las sociedades más moderadas controlan la gratificación mediante estrictas normas sociales y prevalecen en Europa del Este, Asia y en países musulmanes (Tabla 1.8). (Hofstede, 2011: 15-16)

Tabla 1.8 Indulgencia versus moderación

Indulgencia	Moderación
Alto porcentaje de personas declarándose felices.	Pocas personas felices.
Percepción de control de la vida personal.	Percepción de impotencia.
La libertad de expresión es considerada importante.	La libertad de expresión no es una consideración primaria.
Importancia del ocio.	Poca importancia del ocio.
Recuerdo de emociones positivas.	Poco recuerdo de emociones positivas.
En países con poblaciones educadas hay un alto índice de nacimientos.	En países con poblaciones educadas hay un bajo índice de nacimientos.
Varias personas se involucran en los deportes.	Pocas personas se involucran en los deportes.
Mayor obesidad.	Menos obesidad.
Indulgencia en las normas sexuales.	Normas sexuales más estrictas.
Mantener el orden no es visto como una prioridad.	Mantener el orden es visto como una prioridad.

Fuente: Hofstede (2011: 16)

Podemos resumir la teoría de las dimensiones de Hofstede abarcando tres aspectos:

En primer lugar, a partir de una serie de encuestas aplicadas en varios países, es posible identificar sistemas de valores a nivel nacional que pueden ser empalmados con los sistemas de valores de otros países, dando así la posibilidad de compararlos. Dado que esta teoría afirma que la cultura influye en el trabajo, conocer las distintas dimensiones de la cultura de un país debería proporcionar las bases para medir tipos organizacionales y ocupacionales de las actividades laborales.

En segundo lugar, al utilizar el sistema de valores confucianos orientados a largo plazo como origen para la explicación del crecimiento económico de los países asiáticos, estos valores son considerados como los valores generales de las prácticas de los trabajadores asiáticos y como valores distintivos en contraste a otras formas de hacer negocios que no sean asiáticas.

En tercer lugar, al simplificar los valores y el comportamiento de las naciones en estereotipos llamados dimensiones culturales, se facilita el estudio de la cultura en términos que pueden ser medibles, analizados e interpretados por académicos, científicos sociales, economistas y por los encargados de la gestión de las empresas. El amplio campo de su aplicación favorece que proliferen análisis respecto a este paradigma, por lo que las investigaciones sobre la cultura organizacional china tienden a desarrollarse a partir de los elementos propuestos por Hofstede.

1.2 Más allá de Hofstede. ¿Es vigente su propuesta para esta investigación?

El mundo está lleno de
choques entre mentes
programadas de manera
diferente.

GEERT HOFSTEDÉ

Hofstede desarrolló su teoría en una época marcada por grandes cambios internacionales, ya que a partir de la segunda mitad del siglo XX, Asia ya no sólo sería considerada para la visión de Occidente como aquella región oriental desconocida, exótica y homogénea, proveedora para las potencias europeas como Gran Bretaña, Francia, Holanda, España o, en América, Estados Unidos (Louie, 2005: 384), Asia del Este comenzaba a desarrollar altas tecnologías, despuntar económicamente y a influir en la economía mundial.

En 1980 Hofstede era reconocido por haber hecho un análisis a gran escala al estudiar varios países y presentar un modelo que midiera las

creencias, comportamientos y valores de las personas de distintas culturas. Una década después, este investigador proporcionó una respuesta a la cuestión de por qué algunos países de Asia del Este presentaban un rápido crecimiento económico: para Hofstede, la causa era ser un país con una tradición de “valores confucianos orientados a largo plazo”. En su momento, Hofstede presentó una explicación de los grandes cambios internacionales, sin embargo, los estudios interculturales del paradigma de Hofstede siguen estando vigentes a más de treinta años de haber propuesto su teoría: sus trabajos son unos de los más citados en el *Social Science Citation Index* (Fang, 2003: 347) y han influido significativamente en investigaciones internacionales como *World Values Survey* o *Global Leadership Behaviour Effectiveness* (Hofstede, 2011).

Esta teoría se mantiene vigente sin modificaciones significativas: la cultura se compone por seis dimensiones, las cuales, constituyen la “raíz cultural” que configura a las naciones, es decir, cada dimensión o raíz cultural es un aspecto que responde a una serie de problemas fundamentales propios de la especie humana, que existen, han existido y seguirán existiendo —“son el problema de la (des)igualdad, el problema de la solidaridad del grupo, el problema de los papeles sexuales, el problema de la incertidumbre con respecto al futuro y el problema de la gratificación de necesidades” (Hofstede, 1999: 16, 17)—, pero cuya solución difiere de país en país (Hofstede, 1999: 48). Las soluciones consisten en que los habitantes actúan según uno de los polos opuestos de cada dimensión, de tal manera que conocer el Rankin al que pertenecen los países en las dimensiones, permite conocer la propia cultura y cómo actúan las personas, entre estas, los trabajadores.

Esta visión de la cultura es estática al delimitar a la cultura dentro de las fronteras de los países, sin tomar en cuenta que en la movilización de trabajadores de un país a otro hay una continua asimilación entre la cultura de las personas que llegan a un país y la del país receptor. Sin embargo, Hofstede descarta la importancia de estudiar este hecho, ya que para éste, “la cultura es con mayor frecuencia fuente de conflicto que de sinergia” (Hofstede, 1999: 23), y debe analizarse como “choque cultural”, es decir, ajustando cada país a uno de los dos polos de las dimensiones en oposición al otro (Hofstede, 1999: 18).

Respecto a la quinta dimensión de Hofstede, “Orientación a largo o corto plazo”, ¿es realmente esta programación mental llamada confucianismo la explicación a los comportamientos de los chinos a la hora de trabajar? ¿Si analizamos la cultura confuciana podremos comprender cómo los chinos trabajan? Si partimos del supuesto de que los valores culturales están arraigados en la mente de los individuos desde el nacimiento hasta la muerte, ¿qué ocurriría con estos valores cuando las personas se encuentren en un país que no es el de su origen o entran en contacto con elementos nuevos de otros países?

Para responder estas preguntas, se analizará la quinta dimensión “orientación a largo plazo o a corto plazo”, en la que según Tony Fang¹⁴ (Fang, 2003: 349-350), Hofstede hace afirmaciones a partir de especulaciones para fortalecer y generalizar su quinta dimensión y, si se analiza la metodología que realizó, encontraremos una serie de problemas: los resultados de la encuesta *Chinese Value Survey* se agregaron como una quinta dimensión a las cuatro dimensiones propuestas previamente por Hofstede sin que se siguiera la misma metodología de las anteriores, ya que en los estudios realizados en su estancia en IBM, entrevistaron a varias personas que provenían de entornos similares pero con distintas nacionalidades, mientras que en la *Chinese Value Survey* sólo se entrevistaron a estudiantes. Además, el énfasis en el confucianismo como interpretación de la cultura china descarta la influencia de otras corrientes del pensamiento chino; varios de los valores que se utilizaron en la *Chinese Value Survey* son considerados como excluyentes entre ellos al clasificarlos en dos categorías —largo plazo o corto plazo—, en lugar de examinarlos como si existiera un vínculo entre ellos. Por último, al ser un modelo estático, concibe los valores de manera esencialista como elementos intrínsecos e inmodificables de la cultura (Fang, 2003: 360-361).

Hofstede frecuentemente nota que la quinta dimensión es una contribución oriental a su teoría dimensional de la cultura que no se registra en la mente de los occidentales. [...] Sin embargo, la quinta

¹⁴ Tony Fang es especialista en administración empresarial y marketing industrial, actualmente es profesor en School of Business Stockholm University y es miembro del consejo editorial del *International Journal of Cross Cultural Management* y el *International Business Review*.

dimensión también es confusa para la mente de los chinos. [...] Colectivismo/individualismo, distancia de poder (larga versus corta), aversión a la incertidumbre (fuerte contra débil) y masculinidad y feminidad, ofrecen *dos polos que se contrastan o se oponen*. La quinta dimensión de Hofstede no sigue esta estructura. *Para los chinos, los valores orientados a largo plazo contra los orientados a corto plazo no se oponen ni se contrastan, sino están íntimamente interrelacionados*. (Fang, 2003: 354; cursivas propias)

No se siguieron los lineamientos establecidos por Hofstede para estudiar la influencia de la cultura en las prácticas laborales de los chinos en México, ya que esta investigación tiene como objetivo estudiar estas prácticas cuando los chinos no están en su país de origen. Las razones son las siguientes: en primer lugar, ante una continua interacción y asimilación entre aspectos culturales chinos y mexicanos, no es posible delimitar claramente si dichas actividades pertenecen a uno de los dos polos opuestos de los valores culturales definidos por Hofstede. En segundo lugar, la concepción que tiene Hofstede del confucianismo se encuentra clasificada en valores excluyentes entre sí y que apuntan a dos fines completamente opuestos: a una visión del futuro orientada a largo o corto plazo. Sin embargo, de acuerdo con Fang (2003), para la cultura china, los valores de esta dimensión confuciana, lejos de ser excluyentes y opuestos, se encuentran relacionados entre sí.

En resumen, la teoría de Hofstede supone que la cultura se configura por valores que son inmutables y reduce la concepción de la cultura a las fronteras territoriales de los países, de la misma manera, coloca en un mismo plano de significado a la cultura y al comportamiento de las personas, afirmando que si se conoce la cultura —a través de un modelo de valores ordenados en polos opuestos—, se definirán las prácticas laborales.

1.3 La cultura confuciana vista desde el movimiento y la paradoja

Hoy, los empresarios chinos, a pesar de que genéticamente se ven como chinos y tienen un pasaporte chino, ya no se encuentran mentalmente programados únicamente con los valores chinos, sino con un portafolio de valores culturales seleccionados en un océano cultural de situaciones, contextos y tiempos del mundo

TONY FANG

Tony Fang propone una aproximación distinta a la teoría de Hofstede para acercarse al estudio de la cultura confuciana y a la influencia que dicha cultura pueda tener en las prácticas laborales de los chinos. Para ello, tiene en cuenta dos aspectos que a continuación serán desarrollados: la concepción de la cultura en constante movimiento y la cultura conformada por paradojas.

Respecto al primer aspecto, el confucianismo no puede ser entendido como una filosofía que se ha mantenido inalterable a lo largo del tiempo, sino como una continua asimilación entre ésta y otros elementos tanto de la cultura china, así como por parte de otros países, es decir, se deben considerar las transformaciones por las que ha pasado China que han hecho del confucianismo un elemento de la cultura china no cerrado en sí mismo e inalterable a las situaciones que se presentan.¹⁵

Este hecho se hace notar, por ejemplo, con la reforma económica y la política de la “puerta abierta” de 1978, ya que comienzan una serie de cambios cuando empresas transnacionales llegan a China y, junto con ellas, procesos de asimilación y aprendizaje que tanto la cultura china como la extranjera tuvieron que seguir para que hubiese éxito en las negociaciones, en las ventas,

¹⁵ Este aspecto será desarrollado con mayor amplitud en el segundo capítulo.

en la fabricación de productos o en el desarrollo de tecnologías. Es entonces cuando el empresario chino tiene un mayor peso en la estratificación social, hay un contacto más directo con informaciones, tecnologías y formas de vida extranjeras, existe la posibilidad de que las personas —aunque no todas puedan hacerlo— estudien en el extranjero, visiten con varios colores, modelos y puedan elegir consumir varios productos que originalmente no son chinos como McDonalds, Ikea, Starbucks, Bimbo, Wal-Mart, Ericsson, entre otros (Faure & Fang, 2008: 144).

Ante la novedad de estas formas de intercambio, hay un despunte en los estudios interculturales enfocados en el ámbito laboral entre China y otros países, y a partir de entonces, ha proliferado una amplia literatura que busca analizar esta cuestión, desde los académicos y analistas interculturales (Bond, 1988; Chen Min, 2006; Hofstede, 1988, 2011; Fang, 1999, 2006; Faure, 2006; Ghauri, 2001, entre otros) hasta actuales políticos de China, (Li, 2006; Liu, 2006; Yong, 2006; Wu, 2006; entre otros). Dado que estos análisis están hechos principalmente para que las personas que no viven bajo la cultura china sepan cómo trabajar con los chinos o en qué consisten sus prácticas laborales, la gran mayoría de los autores (Bond, 1988; Hofstede, 1988, 2011; Li, 2006; Liu, 2006; Yong, 2006, Wu, 2006) buscan responder a esta interrogante de manera clara, puntualizando cada concepto chino y sus distintas aplicaciones, definiendo cómo una persona china trabaja *de determinada manera y no de otra*, y cómo estas formas laborales son opuestas o distintas a como lo hacen los estadounidenses o europeos.

Algunos elementos, que los estudios como los de Hofstede clasifican bajo el nombre de “valores confucianos chinos”, por ejemplo, relaciones (*guānxi*), rostro (*liǎn*), ahorro, orientación familiar o grupal, respeto a la etiqueta, edad, jerarquía y a la tradición, se encuentran presentes junto con la introducción de otro tipo de elementos que parecen ser contradictorios a los valores chinos, por ejemplo, la libre expresión, la franqueza, el materialismo, el profesionalismo, el consumo ostentoso, el individualismo, la creatividad y la competencia (Faure & Fang, 2008: 194-196). Por lo tanto, el segundo aspecto de la teoría de Fang, la cultura conformada por paradojas, explica que la cultura no puede entenderse como determinismo y que elementos

aparentemente contradictorios —tales como la orientación grupal y el individualismo—, pueden *coexistir* en una misma cultura desde el concepto de la “paradoja”, de tal manera que se descarte la visión de que ello implica una contradicción o que los nuevos valores —por ejemplo el individualismo—, replacen a los viejos—por ejemplo, la orientación grupal— (Fang, 2010: 165-166).

En este sentido, las paradojas tienen una orientación que, más allá de ser una contradicción, representan una unidad conformada por parejas de opuestos, las cuales se conciben de forma complementaria y no independientemente, ya que enunciar un elemento implica enunciar, a la par, su contrario¹⁶ (Cheng, 2002: 168-169; Fang, 2010: 35-36). Entender las paradojas para estudiar la cultura laboral china es una forma de trascender los estereotipos desde los cuales algunos autores (Liu, 2006: 250; Li & Liu, 2006: 264) definen a una cultura como poseedora de un elemento en oposición a otro, como un “es éste o es aquél”, es una “sociedad masculina o es femenina”, “se resiste o acepta el cambio”, “se comunican de forma infrecuente o frecuente”, entre otros.

De acuerdo con varios autores que estudian la cultura laboral china, el confucianismo influye en las prácticas de trabajo (Chen Min, 2004; Fang, 2006, 2010; Hofstede, 2011; Hofstede & Bond, 1988; Li & Liu, 2006; Rarick, 2007; Wu & Li, 2006, entre otros), pero se empobrecería el análisis si se pretendiera definir esta larga tradición de manera unívoca, si se estudiara homogenizando la cultura china sin tomar en cuenta los cambios que ocurren en la interacción con otros países y si estos cambios se consideraran irreconciliables o contradictorios con el pensamiento tradicional. Al reconocer que China está en constante cambio, es importante preguntarnos cómo podemos acercarnos a un estudio sobre el confucianismo si en la cultura china se introducen elementos que no son originalmente chinos. Para responderlo sin caer en las limitaciones

¹⁶ Las paradojas se encuentran presentes en la cotidianidad al constituir las formas de pensar, actuar, relacionarse y comunicarse de los chinos (Guy & Fang, 2008: 195). Por ejemplo, en el lenguaje, la palabra “cosas” (东西 *dōngxī*) se compone por la unión de *dōng* (东), cuyo sentido es el punto cardinal “este”, y el *xī* (西) cuyo sentido es “oeste”; otro ejemplo es la palabra “cantidad” (多少 *duōshǎo*), que se compone por *duō* (多) cuyo sentido es “mucho” y *shǎo* (少), entendido como “poco” o “ausente”.

mencionadas, utilizo el símbolo taoísta *yīn yáng* —que será explicado en el siguiente apartado—, con el fin de abordar esta cuestión según los criterios que se encuentran en el mismo pensamiento filosófico chino, ya que en éste se revela la posibilidad de que la paradoja coexista como unidad (Cheng, 2002, Fang, 1999, 2011).

1.3.1 Yīn yáng (阴阳, yīn yáng)

La dualidad del *yīn* y el *yáng* es la característica por excelencia del pensamiento chino, que suele concebir los contrarios como complementarios y no como mutuamente exclusivos. Aun ocupando una posición superior, el *yáng* no excluye al *yīn* como el bien excluye al mal, la verdad al error o lo absoluto a lo relativo

ANNE CHENG

¿Por qué hablar de *yīn yáng* en una tesis que estudia las formas en que los chinos trabajan en México? Los autores mencionados (Chen Min, 2004; Fang, 2006, 2010; Hofstede, 2011; Hofstede & Bond, 1988; Li & Liu, 2006; Rarick, 2007; Wu & Li, 2006) interpretan el confucianismo como parte de una tradición milenaria para explicar las prácticas laborales de los chinos —algunos agregan en su explicación las estrategias de *Sūn Zǐ* (Chen Min, 2004) o la tradición taoísta (Fang, 1999). Sin embargo, de acuerdo con Anne Cheng, sinóloga francesa especialista en la historia de China, el pensamiento filosófico chino no es un sistema cerrado que explique con precisión sus conceptos y tampoco es una sucesión de sistemas teóricos que pertenecen a un autor en

particular¹⁷: ello no significa que el pensamiento chino sea inconcluso, esté mal planteado o, dada la falta de una definición clara y distinta, se le categorice como ser religión y no una filosofía. El pensamiento filosófico chino, además de tener sus constantes, presenta variaciones en el tiempo, por lo que el estudio de sus nociones tradicionales debe ser explicado como un proceso histórico, es decir, tomando en cuenta precisamente tanto sus constantes como sus variaciones¹⁸ (Cheng, 2002: 29-31). En lugar de comprender la cultura china a base de contradicciones, el *yīn yáng*, símbolo de la filosofía taoísta, será lo que en esta tesis nos permitirá acercarnos a la tradición filosófica confuciana, tradición que, para los especialistas en estudios interculturales, es considerada como esencial para comprender las prácticas laborales de los chinos.

El *yīn yáng*, tal vez el símbolo mejor conocido de Asia, puede ser comprendido mejor si se observa su imagen (Figura 1.2). Es un círculo que, al estar dividido en dos colores por una línea curvada, uno negro y uno blanco, indica que no hay una absoluta separación entre opuestos. Si bien ambas partes son de igual tamaño, de un lado la curvatura es más ancha y del otro lado es más estrecha, ya que del negro nace el blanco y del blanco nace el negro, es decir, cuando alcanzan sus extremos, cambia al otro color. Asimismo, en ambos lados hay un fragmento cuyo color abarca una mayor área, esto significa que en el fragmento negro que tiene una mayor extensión, se encuentra la semilla de su parte opuesta: el blanco, de la misma manera en que en la parte blanca con mayor extensión hay un punto negro. El negro es el *yīn* (阴) y el blanco es *yáng* (阳)¹⁹. Ambas son energías cósmicas que están en

¹⁷ Las obras confucianas o taoístas fueron atribuidas a un personaje, Confucio o Lǎo Zǐ, sin embargo, no son producto exclusivo de ese autor sino de las personas que, varios siglos después, continuaron desarrollando la obra. Por ejemplo, los textos que remiten a Confucio fueron escritos por sus discípulos tiempo después de que éste muriera, inclusive varios siglos después; hay leyendas que dicen que Lǎo Zǐ, que significa “viejo maestro” y quien fue fundador del taoísmo, pudo no haber existido.

¹⁸ El pensamiento chino se rige por el sentido, un ejemplo de esto es el lenguaje y, de manera más específica, el lenguaje tradicional chino. El chino es contextual, en el lenguaje no hay un ideograma que en *sí mismo signifique* determinada cosa, sino que, remite al *sentido*, es decir según la posición de los ideogramas, podremos conocer el sentido de lo que se quiere decir. (Chen Min, 2002: 32)

¹⁹ En el chino simplificado, *yīn* (阴) está compuesto por una luna (月) y *yáng* (阳) por un sol (日), pero si nos remitimos a la grafía tradicional, el sentido de esta palabra es más completo. *Yīn* (陰) está escrito con una nube (云), “sugiere la sombra, la vertiente fría y húmeda de la montaña, o el sol ocultándose tras las nubes”. El *yáng* (陽) está escrito con un sol (日),

constante movimiento, se constituyen como pares e integran y dan forma al universo. El *yīn* representa el elemento femenino, la luna, la noche, el agua, la debilidad, la obscuridad, el misterio, la suavidad, la pasividad...; el *yáng* representa el elemento masculino, el sol, el día, el fuego, la fuerza, la brillantez, la claridad, la fortaleza, la actividad... (Cheng, 2002: 220; Fang, 2006: 52; Faure & Fang, 2008: 195-196, Fang, 2010: 35-36)

Figura 1.2: *Yīn yáng*



El *yīn yáng* ayuda a la comprensión de las prácticas laborales en tres maneras. En primer lugar, al plantear que el pensamiento chino está conformado por una dualidad de elementos aparentemente opuestos que, lejos de ser mutuamente independientes o que constituyan en sí una esencia, hay una coherencia entre uno y el otro, ya que se complementan, uno conlleva al otro y el declive de uno implica el desarrollo simultáneo del otro. Así evitamos caer en generalidades, homogeneizar la cultura china bajo algún elemento o comprender algún aspecto del pensamiento chino de manera aislada. El *yīn yáng* nos sirve para comprender ciertos aspectos de las prácticas laborales chinas que a simple vista podrían parecer como contradictorias, como ocurrió en la teoría de Hofstede, pero que, de acuerdo con esta perspectiva, no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

En segundo lugar, se rompe la idea de la tradición como un elemento que permanece inmutable en el tiempo. Algunos pensamientos filosóficos como el taoísmo o el confucianismo, tienen sus orígenes desde el siglo VI a. C. hasta el III d. C., desde entonces han sido parte de la historia de China y se

“representa la luz, la radiación solar, la vertiente soleada de una montaña o el sol saliendo de las nubes”. (Cheng, 2002: 220)

encuentran presentes en la actualidad. Sin embargo, utilizar el *yīn yáng* como la unidad de un continuo cambio, nos ayuda a comprender que, como se desarrollará en el siguiente capítulo, este largo proceso de dos mil quinientos años ha hecho que el desarrollo de las filosofías dependa del sentido que se les otorgue según el contexto. Lo que conocemos en el presente como confucianismo, ha sido exaltado, criticado, interpretado de diversas maneras o asimilado con otras filosofías o religiones. Si el confucianismo influye en la manera de trabajar, es importante no considerar esta tradición como inalterable ni pensar que es imposible que se mezclen con otras tradiciones.

En tercer lugar, en esta tesis encontramos en el *yīn yáng* una forma de acercarse al pensamiento tradicional chino que permita, a quienes no vivimos bajo la influencia de estas tradiciones, comprender las filosofías chinas, es decir, el *yīn yáng* nos permite abrir nuestro pensamiento para acercarnos a una cultura que nos es ajena. Por esta razón, como se presentará en el siguiente capítulo, el confucianismo y las estratagemas no serán considerados independientes entre sí u opuestas entre ellas, sino como distintos aspectos de la misma realidad china.

CAPÍTULO II. EL CONFUCIANISMO EN LA CULTURA CHINA Y EN LAS PRÁCTICAS LABORALES

En el capítulo anterior se hicieron los planteamientos básicos para acercarnos al estudio de la cultura empresarial china. A continuación, el análisis se centrará en el confucianismo y su relación con el ámbito de trabajo para poder conocer cómo se han definido las prácticas laborales chinas. La perspectiva del *yīn yáng* se utiliza en el desarrollo de este capítulo para evitar considerar al confucianismo como un pensamiento que no ha sufrido modificaciones a lo largo de sus distintos sentidos, como se presentarán a continuación.

Este segundo capítulo se encuentra dividido en dos secciones. La primera plantea el siguiente tema: “¿Por qué hablar específicamente del confucianismo en esta tesis?”, en la que se estudiará la relación entre el confucianismo y la cultura china, tratando aspectos como el problema de presentar una definición universal del confucianismo, ya que es una tradición que no ha permanecido inalterada en el tiempo y, además, investigar de acuerdo con qué elementos históricos es considerado como un aspecto intrínseco de la cultura china. En la segunda sección se trata el siguiente tema: “¿Por qué hablar de confucianismo en el trabajo de los chinos?”, para ello desarrollo la perspectiva descrita en las Analectas —la obra atribuida a Confucio—, cómo ésta ha sido interpretada para su aplicación en el ámbito de la cultura laboral y finalizo brevemente con la propuesta de Tony Fang (1999, 2006) y Chen Min (2004), ambos investigadores y asesores en las relaciones comerciales de empresas chinas, sobre tomar en cuenta las estratagemas como otro elemento importante que constituye en conjunto la cultura laboral china.

Conocer qué es lo que se ha dicho del confucianismo a través de la respuesta a estas interrogantes me ayudará a saber desde qué estatuto debo considerar al confucianismo en esta tesis. Dado que el tema central es conocer la influencia del confucianismo en los chinos que se encuentran trabajando en México, me enfoco en el confucianismo que se ha interpretado para el ámbito del trabajo y que se ha utilizado para definir las prácticas laborales chinas.

2.1 ¿Por qué hablar específicamente del confucianismo?

En el cambio se
encuentran las mismas
ideas que han
preocupado a las
generaciones

ANNE CHENG

El confucianismo es un aspecto importante para China ya que ha estado presente en su historia por más de dos mil años, sin embargo, ello no significa que a lo largo de estos años se haya mantenido como una forma de pensamiento idéntico a sí mismo y sin modificaciones, por lo contrario, ha habido diversas interpretaciones de acuerdo con cada época. Por la variabilidad de su presencia, no es posible encontrar una definición del confucianismo, ya que no basta con preguntarnos “¿qué es el confucianismo?”, sino debemos preguntarnos “¿qué es el confucianismo en determinado momento histórico?”.

El desarrollo del confucianismo²⁰ ha estado presente de distintas maneras, por ejemplo, se le ha considerado como un instrumento legitimador de las dinastías, tal es el caso de la dinastía Hàn (206-220 a. C.), la cual adoptó como doctrina oficial del imperio una forma de confucianismo que integraba las fuerzas del *yīn yáng* y de los cinco elementos (Botton, 2010: 101-102). También el confucianismo fue concebido como el conocimiento necesario para quienes deseaban ser funcionarios del gobierno, ya que para ello, debían aprobar ciertos exámenes imperiales que incluían temas relacionados con el confucianismo. Esta medida comenzó durante la dinastía Suí (581-618) y estableció —hasta 1905 (Anguiano, 2010: 257)— las bases para la formación de una burocracia meritocrática (Botton, 1197: 126; Cervera, 2010: 126-127). Durante la dinastía Sòng (960-1279) se habla de un neoconfucianismo, ya que se vinculó con el daoísmo y con el budismo para dar a conocer a la población

²⁰ Las diversas formas en que se ha interpretado el confucianismo en los distintos periodos históricos de China me parece un tema muy interesante, pero dado que esta no es una cuestión que responda de manera directa al objetivo de la tesis, que es conocer la relación entre el confucianismo y los chinos que trabajan en México, sólo nombraré algunos casos que describan las variadas formas del confucianismo, pero no profundizaré en los detalles. La razón de nombrar algunos de estos casos es ejemplificar cómo el confucianismo ha sido interpretado de varias maneras y cómo estas influyen en las formas de concebir la cultura china.

china, que era fuertemente religiosa, la filosofía confuciana de las cortes imperiales y que se mantuviese el confucianismo como guía espiritual del imperio chino. A partir de entonces, las *Analectas de Confucio* (论语, *Lún yǔ*), el *Libro de Mencio* (孟子, *Mèng zǐ*), el *Gran Conocimiento* o *Gran Sabiduría* (大学, *Dà Xué*) y la *Doctrina del Medio* (中庸, *Zhōng Yōng*) se constituyen como los Cuatro Libros Clásicos confucianos (四书, *Sì shū*), y como los libros que había que estudiar para aprobar los exámenes imperiales (Cervera, 2010: 161-162).

Con la presencia de las potencias occidentales del siglo XIX, durante la última dinastía de China, los Qīng (1644-1912), los chinos se dan cuenta de que hay otros países que son militarmente superiores y que China no es el centro del mundo²¹ sino un país más, por lo que se radicalizan las opiniones en torno al confucianismo: por un lado se protege como parte constitutiva de la tradición china, al mismo tiempo que se busca introducir el desarrollo científico y técnico proveniente de las potencias extranjeras (Cornejo, 1997: 521); por el otro lado, se le reprocha que no hubiese podido solucionar la crisis que China vivía en ese entonces (Cheng, 2002: 532-533) al no poder ser una fuerza capaz de contrarrestar a las potencias extranjeras.

Si bien el imperialismo de las potencias extranjeras generó un nacionalismo chino que rechazaba la presencia extranjera, el otro lado de la moneda marcaba una fuerte influencia de las ideas occidentales que funcionaron como catalizadores de grandes cambios sociales. A principios del siglo XX, varios chinos habían estudiado en el extranjero y regresaban China, como Sūn Yī Xiān —mejor conocido como Sun Yat Sen—, quien tras el derrocamiento de los Qīng en 1911 fue nombrado presidente provisional de la nueva República de China (Anguiano, 2010: 258-259). También se popularizaron ideas como el darwinismo social gracias a la publicación del libro *Sobre la evolución* (1896), que era la traducción hecha por Yán Fù al chino de *Evolution and Ethics* de Huxley, en la que interpretó a China como un país débil

²¹ Hasta entonces, era un pensamiento común considerarse el centro del mundo. Vale la pena mencionar que el nombre del país “China” se compone por dos ideogramas 中国, *zhōng guó* que juntos significan el “país de en medio”.

que no sobreviviría en la lucha del más apto y culpó a la cultura confuciana como la responsable del atraso y debilidad del país frente a las potencias extranjeras (Cheng, 2002: 534; Spencer, 2011: 407-408). A pesar de que Yán Fù perdiera interés por sus propias teorías ante la Primera Guerra Mundial al afirmar que “trescientos años de progreso evolutivo han quedado en nada excepto cuatro palabras: egoísmo, matanza, desvergüenza y corrupción” (Spencer, 2011: 409), sus ideas y sus críticas al confucianismo ya se habían difundido y ya habían sido leídas por personajes que marcarían la historia de China en los siguientes años, tales como Máo Zè Dōng, y reprobarían los rasgos confucianos como constituyentes de la cultura china.

Dentro del proceso que involucraba las fuertes críticas al confucianismo junto con un nacionalismo chino que había comenzado a tomar forma desde el siglo XIX, el descontento social en China, encuentra una de sus más grandes expresiones el 4 de mayo de 1919, cuando más de tres mil estudiantes y profesores se reunieron en la plaza de Tiān’ānmén, a pesar de que las manifestaciones estaban prohibidas, y marcharon hacia el barrio de las legaciones extranjeras para protestar por el tratado de Versalles en el que tras la Primera Guerra Mundial se transferían los derechos alemanes de la provincia de Shāndōng a Japón y no a China (Anguiano, 2010: 265; Spencer, 2011: 417-118). A pesar de que ésta había sido la razón principal que los había reunido para protestar, este movimiento tuvo implicaciones mucho más amplias al formar un nacionalismo que mantuvo las críticas a la propia tradición china que consideraba al confucianismo como la cultura causante del atraso del país.

Para Anne Cheng, este fue un “golpe definitivo a toda tradición” (Cheng, 2002: 552). Reconocidos académicos y estudiantes, que a su vez estaban involucrados en la política como Càì Yuánpéi, rector de la universidad de Beijing, el decano Chén Dúxiù, el filósofo Hú Shì y en escritor Lǚ Xùn, entre otros, atacaron el confucianismo. Buscaban cambiar la forma de pensamiento de los chinos enfocándose en el individuo, criticaron a la familia patriarcal, los matrimonios concertados y la educación tradicional, además de que buscaron un lenguaje mucho más claro y fácil de aprender; asimismo, prescindieron de las clases sociales altamente jerarquizadas, en este periodo son publicados escritos accesibles a la población china en general y no a las clases cultas

(Spencer, 2011: 421-425). De esta manera, el *Movimiento del 4 de mayo* también representó un intento por “redefinir la cultura china como parte válida del mundo moderno” (Spencer, 2011: 420), habiendo un interés por ideas socialistas, marxistas, feministas y por los conocimientos científicos y tecnológicos que provenían de Occidente²².

Cuando en 1949 se funda la República Popular de China con el Partido Comunista y Máo Zè Dōng²³ a la cabeza, éste marca una línea ideológica que lo acompañaría a lo largo de su mandato, en el cual, la academia, las artes, la literatura y la historia debían obedecer y satisfacer las exigencias de la política (Cornejo, 2010: 307). La cultura no debía contradecir o criticar al grupo en el poder, exaltar el pasado, las tradiciones, el confucianismo o todo aquello que proviniese de Occidente, por lo contrario, debía servir como guía ideológica al hablar de las grandezas de Máo, del Partido y de los ideales revolucionarios como el socialismo, el marxismo, la lucha de clases, entre otros. Mantener esta influencia en el pensamiento fue una preocupación constante de Máo y, a partir de la década de los sesenta²⁴, bajo el slogan “No hay que olvidar nunca la

²² Por ejemplo, entre 1920 y 1921 llegaron a China el matemático y filósofo Bertrand Russell, el filósofo y psicólogo John Dewey, el físico Albert Einstein, el poeta Rabindranath Tagore, para dar conferencias y se presentó la obra de teatro “Casa de muñecas” del sueco Henrik Ibsen (Spencer, 2011: 425), que generó influencia en las ideas feministas de China, puesto que en la trama de esta obra, Nora, la protagonista, decide no vivir más con su marido, algo que era impensable para los chinos de ese entonces.

²³ Desde joven, Máo fue muy crítico con las costumbres y con la educación tradicional a pesar de que en la escuela demostró ser hábil en la lectura de libros y en la memorización de los Clásicos —aunque malo en los trabajos físicos, con las cifras y con la economía—. Máo vivió la estricta jerarquía social de aquella época, por ejemplo, la madre de Máo no tenía nombre y era conocida como la Séptima hermana Wen, llevaba los pies encogidos para mantener los ocho centímetros de longitud, símbolo de belleza, y su matrimonio con el padre de Máo fue concertado. Máo no sólo no respetaba a su padre debido a que le pegaba, sino lo llegó a odiar profundamente al grado que Máo fue condenado a muerte y sólo se salvó porque su abuela intervino y el padre debió obedecer a su madre (Botton, 1997: 128). En la escuela, Máo era desobediente con sus maestros, a algunos de los cuales acusó de tiranos, y fue expulsado de cuatro escuelas. Cuando se concertó su matrimonio con una mujer de un poblado cercano, la cual tampoco tenía nombre y era conocida como Mujer Luo, Máo lo criticó profundamente, pero de acuerdo con la biografía que hace Jung Chang de Máo, se casa con ella hasta que muere y, aprovechando que se habían eliminado los exámenes de admisión en las escuelas, decide marcharse a un colegio a estudiar. (Chang & Halliday, 2010: 21-25)

²⁴ Anteriormente, a mediados de la década de los cincuenta, Máo lanzó una campaña con el lema: “Que florezcan cien flores, que compitan cien escuelas de pensamiento” (百花齐放, 百家争鸣, *bǎi huā qí fàng, bǎi jiā zhēng míng*) para que los intelectuales pudiesen expresar sus opiniones, sin embargo, la campaña termina con una purga de políticos e intelectuales que fueron perseguidos, retirados de sus puestos y enviados al campo con el argumento de que fuesen reeducados. (Cornejo, 2010: 317-317)

lucha de clases”, propuso una educación socialista²⁵ y campañas de adoctrinamiento y control de disidentes al mando de Lín Biāo²⁶, sentando las bases de lo que se daría a conocer como la Gran Revolución Cultural Proletaria, que comenzaría en 1966 y finalizaría en 1976, año en que muere Máo.

La última esposa de Máo, Jiāng Qīng, jugó un papel fundamental durante la Revolución Cultural ya que ella estaba consternada porque el arte y las obras de teatro tenían elementos que aludían a las tradiciones, entre las que se encontraba el confucianismo, y no seguían la línea ideológica que Máo había establecido. Lo que ocurría es que algunas personas utilizaron la poesía, la historia o las obras de teatro para decir lo que no les estaba permitido, como Wú Hán, historiador y escritor que aprovechó que Máo le había pedido que escribiera, como crítica a los burócratas y conservadores, sobre Hǎi Ruì, un político de la dinastía Míng que contradijo al emperador porque el pueblo sufría hambre mientras éste gastaba en exceso, sin embargo, Wú Hán lo utilizó para continuar escribiendo pero criticando al gobierno en el que se encontraba presente, como se muestra en su obra de teatro *La destitución de Hǎi Rui* (Spencer, 2011: 761-762). Esto molestó a Jiāng Qīng y, con la publicación de la obra de uno de sus colegas, Yáo Wén Yuan, *A propósito de una pieza de teatro histórico publicado años antes «La destitución de Hǎi Rui»* (Cornejo, 2010: 328, Spencer, 2011: 763-764) propone una purificación socialista del arte y se lleva a cabo la lucha que revolucionaría la cultura buscando que millones de personas fueran miembros de los Guardias Rojos, que eran grupos de personas encargados de proclamar manifestaciones violentas, destruir escuelas, edificios antiguos, objetos de arte, todo lo que se relacionara con las tradiciones y el confucianismo; atacar y humillar a todos aquellos que fueran

²⁵ La educación socialista tenía como fin perder el carácter literario de las escuelas e igualar el sistema educativo con el sistema productivo para que los académicos, los administradores y los intelectuales trabajasen, viviesen y comiesen junto con las grandes masas de campesinos.

²⁶ Dentro de las campañas de adoctrinamiento, Lín Biáo, elegido ministro de Defensa y jefe del Ejército Popular de Liberación, se encargó de fortalecer la imagen de Máo recopilando sus frases y publicándolas en *Citas del presidente Máo*, que debían ser memorizadas por los soldados, y también dio a conocer *El diario de Léi Fēng*, un diario que narra la vida de un soldado que amaba a la revolución, a sus camaradas, a su país y a Máo, sin criticar sus penurias económicas ni su trabajo, tan solo el sufrimiento de su familia en manos de los japoneses y de los terratenientes. Este texto, que por cierto fue ficticio y propagandístico, adquiere un enorme éxito al llegar a ser parte del sistema escolar y cuando Máo escribe en la portada su famosa consigna “Aprender del Ejército Popular de Liberación” (Cornejo, 2010: 327; Spencer, 2011: 758). La importancia de esta obra es que define los lineamientos de cómo en esta época debía darse a conocer la cultura china al utilizar como modelo a Léi Fēng.

sospechosos de querer subvertir la revolución como intelectuales, profesores, sus propios padres, quienes hubiesen tenido educación occidental o trato con occidentales²⁷ y cualquiera que los pudiese enfrentar (Spencer, 2011: 676-777).

Con los ejemplos brevemente expuestos de las distintas dinastías y del maoísmo, podemos ver los diferentes tratamientos que se le ha dado al confucianismo: ha sido exaltado, criticado y vuelto a exaltar, mostrando, con el mismo nombre de confucianismo, su capacidad de adaptarse a las necesidades de cada época. En el siglo XX, el confucianismo se utilizó para dar dos explicaciones opuestas que respondían a una misma situación: fue la explicación del atraso económico de China a principios del siglo, ya que era interpretado como una tradición inerte, incompatible con la modernidad y que se negaba al cambio, mientras que durante los últimos treinta años del siglo XX fue adaptado como la explicación del éxito económico de algunos países asiáticos debido a que, como se mencionó en el primer capítulo, todos ellos tenían en común la influencia del confucianismo, entendido este como el motor cultural para despuntar económicamente, representando valores compatibles con la modernidad pero que, lejos de ser una copia de Occidente, se adecuaba al modo de ser asiático.

Después de la época de Máo, hay un resurgimiento del confucianismo. En 1978, apenas dos años después de que comenzaran las reformas económicas, se celebró en Qūfù, pueblo natal de Confucio y actual provincia de Shāndōng, la primera reunión sobre confucianismo; en 1984 se crea *China Confucius Foundation*, que es una organización nacional académica apoyada por el Estado y enfocada al estudio del confucianismo; en 1985 se establece *Confucian Research Institute* y en 1989 se celebra el cumpleaños de Confucio junto con la participación de la Unesco (Cornejo, 1997: 536-537; On-cho Ng, 2010). Desde la década de los noventa, el resurgimiento del confucianismo se ha vuelto, en palabras de On-cho Ng²⁸, una “fiebre cultural” (On-cho Ng, 2010):

²⁷ Por ejemplo, Dèng Xiǎopíng y su familia fueron humillados públicamente, y Wú Hán murió a causa del maltrato al que fue sometido.

²⁸ On-cho Ng es director del programa de Estudios Asiáticos y profesor de historia, de estudios asiáticos y de filosofía de la Universidad de Pensilvania.

la Unesco ha declarado patrimonio de la humanidad el Templo de Confucio, el Cementerio de Confucio y la Mansión de la familia Kǒng, que se encuentran en Qūfù; asimismo, se realizan cursos para empresarios enfocados en el confucianismo, se reconstruyen templos de Confucio, se retoma al estudio de los *Clásicos* y se va formando una tradición cultural que inculca en las personas, a través del confucianismo, la evidencia de una grandeza civilizatoria china y que se configura como la identidad nacional de los chinos.

[...] En la recuperación del confucianismo por parte de las élites, podemos ver un fin de exaltación chovinista y de uso instrumental en la creación de mitos de identidad que le den cohesión y legitimidad al Estado. (Cornejo, 1997: 538)

En la década que da inicio al siglo XXI, la importancia de revivir el confucianismo se ha manifestado de forma más directa en los discursos políticos. En el 2006, el entonces presidente de la República Popular China, Hú Jǐntāo, habló de “Ocho honores y ocho desgracias”²⁹, una mezcla de superstición numérica —ya que el número ocho es sinónimo de fortuna— y elementos del pensamiento tradicional chino para dar confianza utilizando elementos del confucianismo (Bettinnes de; Tan, 2007: 31-32; Ríos, 2006); en el 2007 se habla de una “sociedad armónica”, siendo la primera vez que el Partido Comunista utiliza un lenguaje que enfatiza la armonía (uno de los elementos confucianos) y no la lucha, como era común en los discursos políticos durante la era de Máo (On-cho Ng, 2010); el mismo año, el primer ministro Wēn Jiābǎo presentó otro discurso exaltando las grandezas de China desde la época de Confucio, enfocándose en la humanidad, comunidad y armonía (Bell, 2008: 9).

²⁹ *Ocho honores, ocho desgracias* (巴榮巴耻 *bā róng bā chǐ*):

1. Uno se honra cuando ama la patria y se deshonra cuando la perjudica.
2. Uno se honra cuando sirve al pueblo y se deshonra cuando se aparta del pueblo.
3. Uno se honra cuando se interesa por el conocimiento y se deshonra cuando es ignorante.
4. Uno se honra cuando trabaja duro y se deshonra cuando solo tiene afición por las comodidades y odia el trabajo.
5. Uno se honra cuando valora la unidad y el apoyo mutuo y se deshonra cuando perjudica los intereses ajenos para sacar provecho propio.
6. Uno se honra si es honesto y respeta los compromisos y se deshonra cuando olvida todos los principios morales con tal de obtener ganancias.
7. Uno se honra si respeta la disciplina y las leyes y se deshonra si las viola.
8. Uno se honra si lucha de forma constante y lleva una vida sencilla y se deshonra cuando se entrega al lujo y los placeres. (Ríos, 2006)

En la forma en que China se ha dado a conocer al mundo, se ha hecho presente el nombre de Confucio, por ejemplo, hasta mayo del 2012, había más de 800 Institutos Confucio, que son Institutos para enseñar el chino mandarín, la cultura china, las artes, la medicina tradicional, las clases para negociación, entre otros (Yang & Hsiao, 2012). Asimismo, desde el 2005, la Unesco tiene un premio que lleva el nombre de Confucio para quienes, desde la literatura, ayudan a adultos que viven en espacios rurales, jóvenes que no van a la escuela, especialmente mujeres y niñas (Unesco); en el 2007, *Chinese Confucius Foundation* estableció una página Web para expandir el impacto del confucianismo, www.chinakongzi.org, aunque hasta el momento sólo se encuentra en mandarín.

El confucianismo ganó popularidad en la población china a partir del 2006 cuando la profesora Yú Dān presentó un programa de televisión durante las horas de mayor audiencia en el que retomaba frases de Confucio, las reinterpretaba de una forma que fuese accesible a todo público y más tarde publicó un libro de autoayuda con el mismo tema, que también tuvo un gran éxito. Yú Dān es comunicóloga y no tiene ninguna especialización en el confucianismo, pero supo atrapar a la audiencia al presentar un Confucio que era entendible para la mayoría de la población y, aún más importante, presentaba un confucianismo que podría ser abrazado como la respuesta a muchas de las situaciones en las que se encuentran las personas en país y que el rápido crecimiento económico de China no puede solucionar (Bell, 2008: 163-164; On-cho Ng, 2010). Por ejemplo, debido a que en China hay una fuerte competencia y muchas personas no pueden alcanzar el éxito en el negocio, en la carrera o en alguna meta que se hubiesen propuesto, de acuerdo con Daniel A. Bell³⁰, el confucianismo es interpretado como un mecanismo para que las personas puedan alcanzar la felicidad dependiendo de lo que lleven en su interior y no por casas, coches, trabajo, negocios o carreras exitosas (Bell, 2008: 163-164).

Pero también, el confucianismo representa una posibilidad separada del poder del Estado para criticar el gobierno (Bell, 2008: 175), tal es el caso del

³⁰ Daniel A. Bell fue el primer profesor canadiense en dar clases en China. Actualmente enseña filosofía política y ética en Beijing.

profesor Jiǎng Qìng, quien retoma el confucianismo como una propuesta ética y auténtica de China para reformar las instituciones sociales y políticas del país (Jiǎng & Bell, 2012).

Con la muerte de Máo, Confucio deja de ser el “villano de la tradición” (Botton, 1997: 132) y adquiere nuevos matices de interpretación. Después de las reformas económicas de 1976, Confucio es nuevamente considerado un gran maestro y el confucianismo se retoma como la ideología que abrazaría a China, distinguiéndose en la educación, en el ámbito laboral, en la política del Partido Comunista, así como la posibilidad de establecer cambios en la política, en la relación de China con otros países y en los medios de comunicación.

2.2 ¿Por qué hablar de confucianismo en el ámbito laboral de los chinos?

Las élites empresariales y
políticas han usado la
tradición para sus fines
histórico específicos

ROMER CORNEJO

Debido a que el confucianismo es utilizado como una de las tradiciones que definen la cultura de los chinos, en el ámbito laboral, su estudio se ha considerado fundamental para definir prácticas de trabajo de los chinos³¹. A continuación se explicarán las principales ideas que se encuentran en las *Analectas*, ya que como panorama general permite conocer qué del confucianismo es utilizado por los especialistas en la cultura de trabajo, para después poder definir prácticas de laborales chinas según los elementos confucianos.

El confucianismo se origina como una preocupación política de una época en la que se había desintegrado el orden y el papel conciliador de la dinastía. La dinastía de los Zhōu Oriental (VII a. C. - II a. C.), se caracterizó por

³¹ Esta interpretación del confucianismo, retoma el confucianismo descrito en las *Analectas*, un libro atribuido a Confucio que fue escrito después de su muerte por sus discípulos y seguidores a manera de una serie de diálogos.

una decadencia política y una constante guerra: la autoridad de los soberanos Zhōu se estaba perdiendo mientras que los señoríos de las periferias, quienes poco a poco iban conquistando militarmente territorios, ejercían presión sobre los territorios del centro en donde se encontraba el territorio real. Ante esta decadencia política las personas se cuestionan cómo el Cielo³², que legitimaba a la dinastía en el poder, podía permitir que una dinastía en decadencia se mantuviera presente.

Confucio, cuyo nombre es la latinización de los misioneros jesuitas de Maestro Kǒng (*kǒngfūzǐ*, 孔夫子), vivió entre 551 y 479 a. C. Originario del señorío central Lǔ, actual provincia de Shāndōng, cercana a la casa real de los Zhōu, y perteneciente a la clase de los letrados (市 *shì*) —una clase vinculada a la política pero inferior a la de los nobles o guerreros y superior a la de los campesinos y artesanos—, decidió dejar la política ya que no estaba de acuerdo con aquella forma de gobernar y viajó durante doce años en diferentes señoríos, convirtiéndose en un maestro itinerante.

De acuerdo con el análisis de Anne Cheng (2002), el pensamiento de Confucio es una articulación de tres cuestiones íntimamente relacionadas que a continuación explicaré: el aprendizaje, la calidad humana y el espíritu ritual.

Las enseñanzas de Confucio se enfocan en el carácter mundanal del ser humano y no en su trascendencia más allá de la vida terrenal. Cuando un

³² El Mandato Celeste tiene su origen en el *Libro de los Documentos* durante la dinastía Zhōu Occidental (IX-771 a. C.) (Galvany, 2010: 57): es una base política para mantener el orden social y el orden cósmico que legitima a una dinastía, asimismo otorga el derecho a la rebelión al pueblo —un pueblo que es utilizado como instrumento según los intereses de las clases altas para establecer un cambio (Botton, 1997: 132)— cuando hay caos y ya no es digna de estar en el poder —tal como lo utilizó la dinastía Zhōu para derrocar a la dinastía que le precedió, los Shāng. Según el Mandato Celeste, el cielo (天, tiān) otorga su beneplácito al rey (王, wáng), considerado hijo del cielo (天子, tiān zǐ), sin embargo, la trascendencia del cielo no debe ser vista como un mundo situado más allá de los hombres con espíritus que manipulan los elementos naturales (Cheng, 2002: 50), sino como la norma o garantía de armonía entre los seres humanos y la naturaleza, por lo que la voluntad activa recae no en el cielo, sino en la acción de los hombres.

Para Confucio, el soberano no debe imponer con la fuerza o la violencia, sino mediante la virtud (德, de). En este caso, la virtud no es lo opuesto al vicio, sino la capacidad de una persona de ser benevolente y tener un carisma natural que le permita imponerse sin coerción a las personas. “Guía al pueblo con leyes, mantenlo en orden con castigos: el pueblo hará lo posible por eludirlos pero carecerá de sentido del honor. Guíalo por la virtud, mantenlo en orden por los ritos: tendrá sentido del honor y se avendrá” (Analectas, II-3).

discípulo de Confucio se pregunta “cómo servir a los espíritus, el Maestro le dijo: «No siendo aún capaces de servir a los hombres, ¿cómo se puede servir a los espíritus?». El discípulo prosiguió: «¿Puedo preguntaros acerca de la muerte?». El Maestro dijo: «No conociendo aún la vida, ¿qué se puede saber de la muerte?»”. (Analectas, XI:11)

Ante los problemas políticos y sociales de su época, en la cual se consideraba que se había perdido la armonía con el cosmos, es decir, entre los seres humanos y la naturaleza, Confucio buscó retornar la armonía al responder cómo el hombre podía ser un hombre de bien consigo mismo y con la comunidad en la que vivía. Confucio criticó fuertemente a los caballeros o *jūnzǐ* (君子) que eran las personas que regían sobre los señoríos, ostentaban el poder hereditariamente y lo expresaban con constantes guerras y conquistas de territorios, ya que ¿cómo podían ser considerados caballeros si no se comportaban como tales?, es decir, si no buscaban el bien y la armonía con los demás. La “apuesta de Confucio por el hombre” (Cheng, 2002: 55) es la propuesta del hombre en su totalidad, es decir, apuntar a la consecución de ser un *jūnzǐ* es ser una persona de calidad, que sirve a la comunidad y “es el que empieza por llevar a la práctica lo que dice, y luego se atiene a ello” (Analectas, II-13), en contraposición de ser un *xiǎorén* (小人), que se traduce como un hombre moralmente pequeño, inferior, mezquino, que busca los excesos, los privilegios y no el equilibrio.

Para Confucio, las personas no son humanas por el simple hecho de haber nacido. La humanidad es un proceso de aprendizaje en el que el hombre puede mejorarse a sí mismo y perfeccionarse al infinito (Botton, 1997:126). Se construye con la acción de los hombres y corresponde al horizonte que el debe tener continuamente en la mira aunque nunca pueda alcanzársele, ya que siempre va a existir la posibilidad de dar un paso más, de ser mejor. Sin embargo, no debe entenderse por aprendizaje un conocimiento con contenido intelectual teórico válido en sí mismo y distanciado de la práctica, sino como una experiencia de vida para uno mismo que se hace presente y se va ganando al relacionarse con los demás. En las enseñanzas de Confucio, no encontramos un saber sobre *qué* es la humanidad, sino un saber sobre *cómo*

ser humano, por esta razón, las Analectas comienzan diciendo “Estudiar y en el momento oportuno, llevar a la práctica lo aprendido” (Analectas, I-1).

Si alguien es capaz de recitar las trescientas odas, pero cuando se le encarga el gobierno demuestra no estar a la altura, o cuando es enviado en embajada a los cuatro confines demuestra ser incapaz de responder adecuadamente por iniciativa propia, ¿de qué le sirve tanto saber? (Analectas, XIII-5).

Cuando se dice que el aprendizaje es para uno mismo, es importante hacer la distinción que el “uno mismo” no contempla al individuo como alguien aislado o independiente de los otros, sino como “un punto de convergencia de intercambios personales” (Cheng, 2002: 61), así como se expresa en el carácter 仁 (*rén*): la parte izquierda representa al hombre y la parte derecha, que tiene dos rayas horizontales, es el número dos, por lo que se es humano en relación con los demás. El hombre debe encontrar el punto medio entre la relación con el otro y con uno mismo y, en esta exigencia de equilibrio, debe negar el exceso, tratar al otro con indulgencia y benevolencia y ser leal consigo mismo. “Sólo quien posee humanidad puede amar o aborrecer a los demás con discernimiento y justedad” (Analectas IV-3). El camino hacia el *rén* consiste en “considerar al prójimo igual que uno mismo” (Cheng, 2002: 62; Fang, 1999: 115), pero, dado que Confucio respeta la estratificación social, esto no significa que otra persona de una jerarquía sea considerado en el mismo plano que uno (Cheng, 2002: 63), sino en aprender del otro y actuar según lo que se espera que una persona haga con relación a los demás.

Esta expectativa se cumple cuando las personas siguen una serie de obligaciones ante las otras, es decir, cuando actúan ritualmente. En Confucio, los ritos (礼, *lǐ*) no tienen un sentido religioso, consisten en tener un comportamiento formal y educado de acuerdo con la situación en la que se encuentre la persona y según con quién se relacione, ya que cuando las relaciones son concebidas ritualmente, se sigue el camino de búsqueda por la calidad humana.

La jerarquía social es importante para Confucio ya que si se le respeta es posible mantener la armonía en la sociedad. El deber en las relaciones

sociales, que comienzan en el círculo de la familia, se extienden a la comunidad, al Estado y a la sociedad entera, por lo que en el día a día las relaciones se complejizan cada vez más (Botton, 1997: 127). Sin embargo, todas ellas están marcadas por una forma de relacionarse que comienza en la familia: la piedad filial (孝, xiào), en la que los hijos responden con respeto y piedad al amor y a la bondad de sus padres, incluso cuando estos mueren. La idea de respetar a quien en la jerarquía social esté por encima de uno y tratar con benevolencia a quien se encuentra en un estrato más abajo, se debe ver reflejada en todas las formas de relación social: entre el hermano menor y el hermano mayor, entre la esposa y el esposo, entre los amigos y entre los súbditos y el rey.

En Confucio, el comportamiento ritual (礼, lǐ) permite que se mantenga el respeto de este tipo de interacciones, pero para lograr esto, las personas deben tener la confianza de que cada quien actuará como debe hacerlo, es decir, humanamente (仁, rén) según su jerarquía social: “[...] No mires nada contrario a los ritos, no escuches nada contrario a los ritos, no digas nada contrario a los ritos ni hagas nada contrario a los ritos [...]” (Analectas, VII-1).

La confianza es tener la seguridad de que una persona actuará según lo que dice, El ideograma de confianza, 信 xìn, se compone en el lado izquierdo por una persona y en el lado derecho por la palabra, de tal forma que la confianza sea la adecuación entre lo que se dice y se hace. La importancia que Confucio da al lenguaje y a la palabra es una exigencia a todas las personas para que realicen, en sus acciones, lo que su puesto, cargo o posición social le nombra que haga, “las palabras expresan, sin más” (Analectas, XV-40), y en esto consiste la crítica que hace Confucio a quienes ostentaban el poder en la época, exigiéndoles que se comporten como su nombre los llama, es decir, como verdaderos caballeros o jūnzǐ, buscando el bienestar común y la armonía, puesto que “el jūnzǐ se avergüenza de que sus palabras excedan sus actos (Analectas, XIV-29) [y] [...] si abandona la humanidad, ¿acaso es digno de ese nombre? El jūnzǐ no se aparta nunca de la humanidad ni siquiera el tiempo de una comida ni acuciado por la emergencia o abrumado por la adversidad”

(Analectas, IV-5). “[Por lo tanto] [...] se aflige de de dejar este mundo sin ser digno de su nombre” (Analectas, XV-19).

Confucio dice: “Transmito, no invento. Siento confianza y querencia hacia la antigüedad” (Analectas, VII-1). Para Albert Galvany³³:

La relación de Confucio con la tradición es conflictiva y paradójica, [...] es consciente que esa restauración sólo puede ser efectiva si la tradición es revisada y actualizada; es decir, el mantenimiento de la tradición exige innovación y, desde esa perspectiva, la tradición para perdurar, no como ya una forma vacía e inerte, sino como un modelo dinámico y revitalizador, requiere ser traicionada por la innovación” (Galvany, 2010: 65).

Confucio busca mantener la armonía y el orden, y para esto, plantea que se debe respetar la jerarquía social, por lo que la pregunta obligada es cómo un pensamiento que parece ser conservador pueda ser, más de dos mil años después, una discusión polémica que se extienda a varios campos como el de la política, la economía, la educación o los negocios. Esta cuestión puede aclararse con el ideograma tradicional *yì* 義, en el que se expresa el sentido de lo justo y que para Confucio implica que cada quien aporte a la comunidad en la que vive la capacidad de actuar *acertadamente* según lo que cada situación presente. Este actuar acertadamente no es perpetuar la tradición tal cual está, sino “interpretar la tradición confiriéndole un nuevo sentido” o, como lo dice Anne Cheng de forma poética, consiste en que sea “una tradición no inerte, sino que se vive, se perpetúa sin repetirse” (Cheng, 2002: 68). Por esa razón, el confucianismo ha adquirido distintas dimensiones de significado a lo largo de más de dos mil años, ya que sus interpretaciones se han adecuado respondiendo a las necesidades que las circunstancias presentaran, por lo que también ha podido adaptarse al ámbito laboral, como a continuación será explicado.

³³ Doctor en filosofía y especialista en estudios asiáticos. Actualmente se encuentra en la Universidad de Cambridge.

2.2.1 El caballero confuciano vestido con traje y corbata

Cuando se tratan temas sobre cultura laboral china, los autores generalmente buscan alguna forma o estilo cultural que defina en qué consisten las prácticas de trabajo de los chinos (Hofstede, 1989; Fang, 1999; Chen Min, 2004; Liu, 2005, Rarick, 2005; entre otros). En esta sección se responderá a la siguiente cuestión: ¿qué debemos entender por confucianismo cuando se refiere a la cultura laboral china?

Para Fang (1999) el confucianismo se aplica en el trabajo al proporcionarle una base ética y moral que sostenga las relaciones entre las personas para evitar el desorden y buscar la armonía. La influencia del confucianismo en las relaciones laborales consiste en conformar un estilo de negociación que favorezca la cooperación y en la que ambas partes ganen. Sin embargo, en el ámbito laboral, también está presente la competencia, por lo que el otro lado de la moneda del confucianismo es la utilización de estratagemas, que serán presentadas al final de este apartado. A pesar de que el análisis de esta investigación y de los estudios de caso se centra en el confucianismo, la presentación de las estratagemas se realiza con el propósito de conocer otros aspectos que desde la teoría (Fang, 1999; Chen Min, 2004), también definen estilos laborales chinos.

De acuerdo con el confucianismo, para favorecer la cooperación son necesarios ciertos tipos de comportamiento y ciertas formas de relacionarse entre los empresarios. Dentro de la visión de la cultura laboral, el confucianismo otorga una explicación racional para que el comportamiento y las relaciones entre los empresarios se enfoquen en una búsqueda de la armonía y del orden, pero es importante aclarar que estos modos de comportamiento y de relacionarse son aplicados por los empresarios chinos los unos con los otros cuando estos son considerados como miembros del grupo y, a partir de esta premisa, surge la desconfianza hacia todos aquellos que no pertenecen al grupo, por ejemplo, empresarios de otras nacionalidades.

El empresario confuciano es equiparado con lo que Confucio esperaba que el caballero o *jūnzǐ* realizara, por lo que para tener altos estándares

morales y ser un hombre moralmente superior y cultivado, debe tener un comportamiento virtuoso. La literatura empresarial define el estilo del empresario chino asemejándolo a las *Cinco virtudes constantes* (五常, *wǔ cháng*), que en el chino simplificado son las siguientes: 仁 *rén*, 义 *yì*, 礼 *lǐ*, 智 *zhì*, 信 *xìn* (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Virtud confuciana y su equivalencia con la cultura empresarial

Virtud confuciana		Relación con el ámbito empresarial
仁	<i>Rén</i> : benevolencia, amor, humanidad	El administrador no debe enfocarse exclusivamente en la ganancia sino en construir relaciones cordiales, enfocándose en la dedicación, lealtad, bondad, justicia y la confianza, de tal forma que los empleados den lo mejor de sí mismos para el beneficio del grupo.
义	<i>Yì</i> : rectitud justicia	El empresario debe mantener los mayores estándares en conducta moral, sacrificando el bien individual por el de la organización.
礼	<i>Lǐ</i> : propiedad, rituales, reglas de conducta	El respeto por las jerarquías y por las normas sociales implica “hacer las cosas adecuadas con las personas adecuadas en las relaciones adecuadas” (Fang, 1999: 121), es decir, seguir un comportamiento que se enfoque en una correcta etiqueta, protocolo y cortesía con los mayores, con la familia, en el trabajo, en una ceremonia, etc.
智	<i>Zhì</i> : sabiduría, conocimiento	El empresario debe tener conocimiento sobre qué es lo que se debe hacer según la situación que beneficie al grupo al que pertenece. La sabiduría está relacionada con la edad y con el respeto a los mayores, ya que mientras se es mayor de edad, la persona tiene un mayor conocimiento y enseñanzas que transmitir.
信	<i>Xìn</i> : confianza, sinceridad	Para que el administrador refleje confianza, debe ser sincero con la misión de la organización, y tener el control de que cada uno de sus miembros también la siga. La confianza existe entre los miembros cuando estos pertenecen al grupo, por lo que se desconfía de los extranjeros y, quienes deseen trabajar con chinos, deben tener paciencia hasta ganarse su confianza, por ejemplo, para tener algún puesto se da un mayor énfasis en que la persona pertenezca al grupo y no tanto al profesionalismo, pudiendo tener como consecuencia corrupción y nepotismo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999) y Rarick (2007)

La particularidad de las relaciones laborales chinas se deriva de, en primer lugar, definir a la persona por su relación con los demás y, en segundo lugar, de sostenerse sobre una base social jerárquica y orientada a la familia (Fang, 1999: 115, Chen Min, 2005: 48). La cultura empresarial homologa la jerarquía social de las *Cinco relaciones cardinales* del confucianismo con las relaciones entre los empresarios, que serán explicadas en el siguiente cuadro (Tabla 2.2).

Tabla 2.2 Relación confuciana y su equivalencia con el ámbito empresarial

Relación confuciana	Equivalencia con el ámbito empresarial
Relación entre el rey y el súbdito	Se manifiesta como lealtad a la organización. Las decisiones tomadas por el líder de la organización deben ser seguidas por los empleados de manera leal y a cambio, la organización debe cuidar de ellos de forma paternal.
Relación entre el padre y el hijo	La enseñanza del padre al hijo y la obediencia respetuosa del hijo al padre ante el que tiene que ceder es equiparada con la organización al esperar que ésta enseñe a los empleados y que el administrador interactúe con ellos. Además, se debe respetar a la persona según la edad, ya que los jóvenes, al tener menor experiencia, no pueden tomar las decisiones de los mayores.
Relación entre el esposo y la esposa	En la historia de China, las mujeres estaban confinadas al hogar, debían seguir un rol de sumisión y debían ser leales y devotas a las decisiones del esposo sin poder decidir por ellas mismas. Este principio explica el rol de la cabeza de la empresa, en especial cuando la empresa es una extensión de la familia, quien debe asegurar que cada empleado siga un comportamiento adecuado y el rol que debe cumplir.
Relación entre el hermano mayor y el hermano menor	Al igual que la relación entre el padre y el hijo, la relación entre el hermano mayor y el menor está influida por la edad, ya que aumenta el respeto en las personas que tienen una mayor edad.
Relación entre amigos	En lugar de enfatizar la responsabilidad individual, los miembros de la organización deben trabajar juntos para mantener la armonía del grupo y que la organización en su conjunto crezca y tenga prestigio.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999) y Rarick (2007)

Debido a que no se concibe a la persona aislada de los demás, se da una mayor importancia a las relaciones que una persona tenga. En las relaciones de trabajo, la piedad filial, *xiào* (孝), que consiste en guardar lealtad y respeto al líder mientras que éste debe tener una actitud benevolente y carismática con los empleados, se ve reflejada en todo tipo de relaciones en las que la reciprocidad (报 *bào*, que significa anunciar, informar, recompensar, así como contraatacar o vengar)³⁴, juega un papel fundamental y se aplica según tres conceptos chinos, *guānxi*, *rénqíng* y *kèqi* (Fang, 1999: 116-117), que enseguida serán explicados.

Guānxi se compone por el ideograma *guān* (关) que es cerrar, concernir o envolver, y *xi* (系) que es conectar o relacionarse, y puede definirse como una red de relaciones personales que busca un beneficio colectivo a largo plazo —y no un beneficio individual a corto plazo— en la cual la persona sabe de forma consciente que se encuentra comprometido con el otro (Cheng, 2005: 45; Liu & Li, 2006: 276). La red se conforma por un conjunto de conexiones personales informales en las que dos personas se conocen gracias a que están vinculadas a una tercera persona, que fue quien los presentó, por lo que la confianza juega un papel fundamental (Romer, 1997: 530). La complejidad de estas relaciones se extiende hasta abarcar a miembros de la familia, amigos, compañeros, vecinos e incluso personas de otros países, pero el elemento en común entre todos estos contactos consiste en la forma en que están comprometidos.

El compromiso radica en beneficiar con un favor o *rénqíng* (人情) al que se encuentra en una situación de debilidad, y más adelante devolver a la persona que te proporciona el favor con otro favor. *Rénqíng* se compone de dos caracteres, *rén* (人) que es la persona, y *qíng* (情) que es una emoción,

³⁴ Cuando un chino siente que está siendo tratado de manera despreciable, moralmente será justificado que trate de la misma manera a aquella persona, que lo está, supuestamente, despreciando. Algunos dichos chinos relacionados con la reciprocidad dicen lo siguiente: “Si tú me honras un pie, en respuesta yo te honraré diez pies”, “Cortesía demanda reciprocidad”, “Trata a un hombre así como él trata contigo” o “Paga al hombre en su propia moneda”. (Fang, 1999: 117)

sentimiento, pasión o situación. Sin embargo, no debemos entender por *rénqíng* una expresión individual de sentimientos como simpatía o amistad, sino obligaciones sociales en las que se devuelve el favor para extender los favores personales y expresar felicitaciones, condolencias u otorgar regalos apropiados. (Chen Min, 2005: 46-47; Liu & Li, 2006: 284)

A lo que apunta el *guānxi* es a que no haya nada que no se pueda realizar (Fang, 1999: 149): siempre va a existir el conocido o el amigo que a su vez conozca a otra persona capaz de otorgar el favor o *rénqíng* al primero. Sin embargo, en esta cadena de favores el comportamiento adecuado es de suma importancia, por ello se debe conocer el *kèqi*. *Kèqi* (客气) es el comportamiento del invitado, el cual debe ser cortés, educado, modesto, formal y va de la mano con la virtud *lǐ* (礼), que son todas aquellas reglas de conducta, ritos, etiquetas y protocolos que las personas deben seguir para “hacer las cosas adecuadas con las personas adecuadas en las relaciones adecuadas”³⁵ (Fang, 1999: 121).

Para la cultura laboral, el confucianismo ayuda a definir cómo debe ser el comportamiento de los chinos y cómo se configuran sus relaciones, sin embargo, siguiendo esta explicación, ¿podemos esperar que todos los chinos tengan un comportamiento que, en su ambiente laboral, siga las *Cinco virtudes confucianas* y se relacione respetando las *Cinco relaciones cardinales*? Si bien la cultura en la que vive una persona influye en su vida, el problema con esta pregunta recae en intentar generalizar que todos los chinos son de una forma o actúan de determinada manera. Aunque el confucianismo aplicado en la cultura laboral propone pautas generales de conducta entre los miembros de un mismo grupo, esto no debe llevarnos a la conclusión de que tales miembros actuarán

³⁵ Asimismo, ello implica conocer una serie de costumbres sociales y simbolismos, por ejemplo, los colores rojo y amarillo también son de buena suerte, pero por el otro lado, no es correcto regalar relojes, zapatos o peras, ya que la fonética de “dar de regalo un reloj”, *sòng zhōng*, suena exactamente igual a “atender las situaciones de una persona que ya falleció”, *sòng zhōng*, aunque su carácter se trace de forma distinta; lo mismo ocurre con *xié*, cuya fonética es igual a la de “zapato”, “demoniaco” o “malvado” y con *lí*, que suena como “pera” o como “separar”. Algunos números de mala suerte son 4, porque su fonética es similar a la de “muerte”, el número 14 ya que la pronunciación es como “ir a morir” o “muerte segura”, y 9413, ya que suena como “90% de probabilidad de morir y 10% de sobrevivir”. De la misma manera, el 8 es de buena suerte porque su fonética es similar a la de “volverse rico”, por ejemplo, 8 de agosto (octavo mes) de 1988 fue un año el que se realizaron una gran cantidad de negocios. (Fang, 1999: 125-126)

siempre de la misma manera bajo las mismas circunstancias. Al contrario, estas pautas sólo presentan un marco general de *tendencias* de comportamiento que los miembros de un grupo pueden o no seguir, debido a que pueden existir distintos comportamientos bajo una misma cultura según el ámbito de trabajo al que pertenezcan. Esta aclaración es importante porque en el ámbito laboral, un ámbito eminentemente práctico, la dinámica con que se deben tomar decisiones y llevar a cabo todo tipo de acciones impide cualquier forma de automatismo o determinismo cultural.

La importancia de la conformación de grupos tiene como antecedente histórico a la familia ya que ésta conforma la unidad básica de China, un país principalmente agrícola, y que servía como fortaleza o protección de los miembros ante el exterior, mientras que en el interior se apuntaba a la cultivación de la moral, a la reciprocidad en las relaciones sociales y a la búsqueda del orden. La importancia de la familia en China, se vuelve un elemento de gran alcance, influyendo en el lenguaje³⁶, en las relaciones, en la forma de concebir al Estado y en la forma de considerar a las empresas. Las cinco relaciones confucianas se componen por tres que apuntan de manera directa a la familia —la relación entre padre e hijo, esposo y esposa, hermano mayor y hermano menor—, y dos que apuntan a la familia de manera indirecta, es decir como la extensión de la familia —la relación entre el soberano y el súbdito y la relación entre amigos—. Además, el comportamiento de cada una de las relaciones que se considera apropiado tiene como referencia la familia: la piedad filial, que es el respeto del hijo al padre y la benevolencia del padre con el hijo (Fang, 127-129). El Estado, coexiste junto con la familia y expresa la idea de pertenencia al país, tal como lo explica su traducción al chino: *guójiā* (国家), que se compone por dos ideogramas, el primero corresponde a “país” (*guó*, 国) y el segundo a “familia” (*jiā*, 家).

³⁶ La importancia de la familia se expresa en el lenguaje, ya que el carácter de familia, *jiā* (家), abarca una amplia gama de sentidos según el ideograma que se le coloque al lado. Por ejemplo, “todos nosotros” es *dàjia* (大家), que se compone por la unión de “grande” (*dà*, 大) y de “familia” (*jiā*, 家); *zhuānjiā* (专家) compuesto por el ideograma de “especial” (*zhuān*, 专) y por “familia” (*jiā*, 家) es un “experto”; en *yì jiā gōngsī* (一家公司), traducido como “una compañía”, el ideograma de familia se utiliza como clasificador, es decir, para indicar que la cantidad remite a compañías o corporaciones (Fang, 1999: 129).

La empresa tiene una orientación familiar ya que se concibe como la extensión de la familia (Liu & Li, 2006: 256) y, dentro de ella, la idea de pertenecer a un grupo se hace presente. Siguiendo la idea de la pertenencia a un grupo, en la empresa se debería respetar la edad, el estatus y la jerarquía social, cada quien tendría un rol que seguir, los miembros deberían tener un continuo autocontrol para evitar el conflicto directo y se mantendría la cooperación y la armonía. Para trabajar con un chino y esperar que se siga un proceso en el que haya cooperación y el respeto de los acuerdos en las que ambas partes ganen, es indispensable ser parte del grupo, ya que cuando se pertenece, el grupo simboliza la protección a sus miembros, hay cooperación entre ellos y aumenta la probabilidad de entablar relaciones con otras personas.

Sin embargo, ¿qué es lo que configura a un miembro como parte del grupo? La confianza es la virtud necesaria para que una persona sea considerada parte del grupo, ya que es la confianza la que marca un límite entre seguir ciertos estilos de comportamiento con aquellos que son miembros en oposición a las acciones que se siguen con quienes no lo son. Fuera del grupo hay sospecha y desconfianza porque son considerados extraños, extranjeros. Dentro del grupo se confía en que las personas sigan un comportamiento virtuoso, adecuado a las expectativas o exigencias del grupo, por lo que también se forman relaciones basadas en la reciprocidad, en las que se tendrá la confianza de que al recibir un favor se devolverá el favor a cambio. Esto no significa que a un trabajador no chino le sea imposible ganarse la confianza del chino, sino que es menos probable que la negociación basada en la cooperación y en la ganancia de ambas partes pueda concretarse a la primera; ello puede requerir de tiempo y paciencia (Fang, 1999: 110). El otro lado de la moneda es que la confianza genera favoritismos al construir relaciones, y puede tener como consecuencia la manipulación de cifras, la corrupción o el nepotismo (Liu & Li, 2006: 283).

Las acciones en el trabajo debe enfocarse en la búsqueda de la armonía, cuidando tres aspectos: el mantenimiento de las relaciones sociales a través del respeto por la edad y la jerarquía, el autocontrol de las emociones y la protección de un concepto chino traducido al español como “rostro” (Chen Min,

2005: 46; Fang, 1999: 135-148; Liu & Li, 2006: 284), los cuales, serán explicados a continuación.

En la vida cotidiana de los chinos, es común que utilicen proverbios o frases para explicar determinada situación. Hay una frase china que dice lo siguiente: “Si no hay barba, no hay negocio” (Fang, 1999: 137). La edad, la jerarquía y el sexo de la persona van de la mano: mientras sea un hombre con una edad mayor, la posición en la empresa y el salario deben ser mayores y el joven debe tener la obligación de guardar silencio y aprender de éstos. De la misma manera, en las relaciones entre unos y otros negociantes se debe respetar esta jerarquía, por ejemplo, si un joven pretende hacer negocios con una persona de mayor edad, se rompería la armonía y la persona de mayor edad desconfiaría y lo consideraría una falta de respeto, por lo que sería poco probable que la negociación continuara. El estatus de la persona se ve reflejado en la importancia que da a los títulos y posiciones que desempeñe, por esta razón, las tarjetas de presentación muestran los nombres de los puestos que ocupan y es recomendable negociar entre personas del mismo estatus (Fang, 1999: 137-138).

La regulación de las emociones está relacionada con el concepto de “rostro”. El conflicto directo debe evitarse y las personas deben autocontrolar sus emociones y sus impulsos. Otra frase china dice lo siguiente “El corazón del bebedor no se encuentra en el alcohol”, y puede interpretarse como que el hecho de que las personas chinas no muestren emociones, no significa que no las sientan, sino que se encuentran presentes de manera implícita³⁷ (Fang, 1999: 142), de la misma manera, es poco probable que los chinos den como respuesta un “no” rotundo, generalmente dicen palabras como “inconveniente”, “difícil” o “tal vez”, así como el “sí” no es siempre contundente, ya que puede ser “sí, pero es inconveniente” (Fang, 1999: 146).

El “rostro” es la traducción literal de la palabra china *liǎn* (脸), pero el sentido que *liǎn* abarca es mucho más amplio a como en el español

³⁷ En el lenguaje chino se expresan las sugerencias, por eso hay dificultad al traducir del chino. En los poemas, en las canciones, en la literatura o en los proverbios, por lo general, no se dice literalmente lo que se quiere decir, sino connota su sentido.

concebimos el rostro. *Liǎn* es la imagen que una persona da a conocer a los demás y, como lo afirma un dicho chino, “cada persona tiene su rostro por la misma razón que cada árbol tiene su rama” (Fang, 1999: 143), es decir, todas las personas reflejan una imagen, la cual exterioriza el nivel de prestigio de la persona. De la misma manera, un grupo o empresa tiene un rostro o *liǎn* que dar al exterior, y cada uno de los miembros tiene la obligación moral (Fang, 1999: 144) de cuidar el nombre, el prestigio y la dignidad del grupo. Es importante distinguir entre *liǎn* (脸) y *miànzi* (面子). Ambos conceptos chinos significan “rostro”, pero el enfoque de *miànzi*, consiste en la reputación y el éxito que una persona obtiene según su esfuerzo personal (Chen Min, 2005: 46; Fang, 1999: 144; Liu & Li, 2006: 283).

Liǎn funciona como un mecanismo de control social puesto que no es sólo la imagen que se exterioriza, sino una sanción tanto social -ya que si se pierde no se puede vivir en la comunidad (Liu & Li, 2006: 283)- como personal -al formar un sentimiento de vergüenza en la persona si esta pierde prestigio o dignidad-, por lo que se puede perder, ganar o intercambiar. Como se desarrolló anteriormente, en las relaciones con otras personas, la reciprocidad de los favores es de suma importancia para que la relación perdure, por lo que cuando se intercambia un favor, el *liǎn* de las personas entra en juego: quien presta el favor gana *liǎn*, y quien lo recibe tiene la obligación moral de devolver el favor para no perder *liǎn*. Para ganar *liǎn* se debe trabajar a lo grande y lograr hacer una negociación con una gran empresa debido a que esta tiene prestigio internacional, con esto, se estarían explotando las ventajas competitivas sin ofender los estándares morales (Fang, 1999: 145-147).

Pero también se puede *perder liǎn* (丢脸), y cuando esto ocurre, la persona o el grupo sentirían vergüenza ya que habría decaído su reputación y su prestigio. En la cultura china este sentimiento de vergüenza corresponde a un control por parte de las mismas personas a no expresar ciertas emociones y a no cometer determinadas acciones que rompan con la jerarquía social y, junto con ello, con la armonía y con el orden social (Fang, 1999: 145). Asimismo, esto tiene como consecuencia que haya un menor énfasis en el aspecto legal, tanto para cerrar contratos empresariales como para castigar a

las personas (Fang, 1999: 110, 113, 145; Liu & Li, 2006: 286), y se enfatice más en la capacidad de ampliar las relaciones y los contactos personales para obtener los beneficios esperados.

2.3 El uso de estrategias en la competencia comercial: las estratagemas (計, ǐ)

Observar y analizar con calma, asegurar nuestra posición, hacer frente a los asuntos con tranquilidad, ocultar nuestras capacidades y esperar el momento oportuno, ser bueno en mantener un perfil bajo, nunca liderar la reivindicación, llevar a cabo operaciones de carácter modesto³⁸

DÉNG XIǍOPÍNG

Un dicho común entre los chinos es: “Las negociaciones son un campo de batalla”, por lo que si la confianza se pierde o aún no se ha construido, más que una relación de cooperación, se llevarán a cabo relaciones de competencia. Cuando se dan este tipo de situaciones se espera que los chinos actúen mediante una serie de estratagemas, las cuales serán explicadas en este apartado.

Aunque a lo largo de miles de años China ha establecido contactos comerciales con otras partes del mundo, por ejemplo mediante la Ruta de Seda, los mercaderes han pertenecido a las clases más bajas de la jerarquía social, se les han exigido impuestos y se han establecido condiciones que dificultaron la formación de una clase media en ascenso. Con la apertura de mercados a finales de la década de los setenta y ante el contacto con otros países con fines comerciales, los chinos debieron desarrollar formas de trabajo que eran nuevas

³⁸ Dèng Xiǎopíng pronunció la estrategia de los 28 caracteres en 1990 “para hacer frente a los cambios. Hoy sigue dominando la estrategia internacional china”. (Cardenal & Araújo, 2011)

para ellos y, para lograrlo, tuvieron que aprender por la conexión con otros países. Los conceptos de negociación son importados y son resultado de un proceso de aprendizaje (Fang, 1999: 176, 179), sin embargo, de la misma manera que el confucianismo es utilizado como un aspecto intrínseco de la cultura china para explicar ciertas formas de comportamiento social, las estratagemas también son utilizadas en la cultura laboral china como elementos *propios de China* que expresan estilos de comportamiento para tener éxito ante dificultades o frente a la competencia.

Las *jǐ* (計) son una serie de tácticas y estrategias utilizadas como “sabiduría humana o un arma psicológica en la cultura China” (Fang, 1999: 154), su carácter está compuesto del lado izquierdo por el radical de palabra y la cruz del lado derecho significa el número diez, por lo que 計 en el español podría interpretarse como “contar hasta diez”, es decir, tomarse el tiempo necesario para pensar bien la situación antes de llevar a cabo una decisión apresurada. El texto más famoso en el que podemos encontrar las estratagemas es en *El arte de la guerra* de Sūn Zǐ, un tratado de la guerra que propone vencer al enemigo sin pelear, utilizando estrategias y sabiduría en lugar de fuerza física. En la cultura laboral, Tony Fang utiliza las Treinta y seis estratagemas, retomadas de un texto anónimo a finales de la dinastía Míng (1368-1644) o principios de los Qīng (1644-1911) (Fang, 1999: 153-154), reinterpretándolas para definir estilos laborales propios de los chinos cuando estos se encuentran en situaciones de competencia.

Estas treinta y seis estratagemas son, al igual que el confucianismo, una adaptación de elementos tradicionales al contexto actual de China, por lo que son interpretadas para el ámbito laboral. En las siguientes tablas ejemplifico interpretaciones de las estratagemas, las cuales se encuentran divididas en seis grupos: para imponer superioridad, para la confrontación, para atacar, para situaciones confusas, para ganar terreno y cuando es inferior. Sin embargo, como lo menciona la penúltima estratagema, “La estratagema que relaciona estratagemas”, estas interpretaciones no son definitivas, por lo contrario, pueden ser interpretadas y utilizadas de distintas maneras ya que dependen de la situación. Como se mencionó anteriormente, el objetivo central de esta tesis

es conocer el confucianismo que se encuentra aplicado en el ámbito laboral, y los estudios de caso que se analizan en el siguiente capítulo estarán enfocados a la filosofía confuciana, de tal manera que la razón por la cual se presentan las siguientes estratagemas es para conocer que existen otros aspectos dentro de los estudios interculturales (Fang, 1999, Chen Min, 2004) además del confucianismo, aunque el estudio de éstos haya proliferado muy poco.

Las treinta y seis estratagemas son las siguientes:

El primer grupo es el las estratagemas para imponer superioridad frente a los demás. Esta superioridad es alcanzada aprovechándose de la debilidad del oponente, la cual es una debilidad adquirida debido a que estas estratagemas tienen como propósito poner al oponente en esta situación de inferioridad utilizando cualquier medio posible, tal como lo ejemplifica la siguiente tabla (Tabla 2.3).

Tabla 2.3 Estratagemas para imponer superioridad

Estratagema	Interpretación en la cultura empresarial
1. Cruza el mar sin que el Cielo lo sepa	Consiste en engañar al emperador (el Cielo) invitándolo a una ciudad que se encuentra en la costa, que es en realidad un barco gigante camuflado y, una vez que suba el emperador, se deja zarpar el barco a través del mar. Se utiliza para ocultar secretos en las situaciones más obvias, por ejemplo, diciendo medias verdades, haciendo frecuentes malentendidos o exagerando las ventajas competitivas cuando en realidad se están cubriendo problemas internos.
2. Sitia Wei para rescatar a Zhao	Cuando el Estado Wei ataca al Estado Zhao, una posible solución es aprovechar que Wei está desprotegido para sitiario y, de esta manera, el Estado Zhao es rescatado. Se utiliza para atacar un oponente fuerte cuando este se encuentra en una situación de debilidad, por ejemplo, al identificar en qué aspectos la contraparte es vulnerable, los cuales pueden ser tanto la posición que tiene la contraparte en la empresa o su personalidad.
3. Mata con un cuchillo prestado	Consiste en hacer uso de recursos externos para el beneficio propio, por ejemplo, reunir a varios posibles proveedores en un mismo lugar y ver cómo compiten entre ellos.
4. Espera	La fortaleza se preserva cuando aparentas mantenerte,

tranquilamente a que el enemigo esté exhausto	pero en realidad observas cómo el enemigo se agota, por ejemplo, llevar a cabo las negociaciones en donde se pueda controlar la situación, el tiempo y la agenda de la contraparte.
5. Saquea una casa en llamas	Consiste en tomar ventaja de los problemas del oponente, por ejemplo, aprovecharse si la contraparte desconoce algunos aspectos (como de tecnología) y atacar por ese flanco débil.
6. Quejarse en el este pero atacar en el oeste	Consiste en idear una finta en una dirección determinada, pero en realidad atacar por el otro lado, por ejemplo, perder tiempo discutiendo en demandas menores dándoles una mayor importancia que la que realmente tienen, para evitar tocar otro tema.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999: 289-291)

Las estratagemas de confrontación consisten en engañar al oponente mientras que éste piensa que el desarrollo de la negociación se lleva a cabo de una manera clara. Este segundo grupo de estratagemas (Tabla 2.4) tiene como característica principal dos elementos: la apariencia y el engaño sorpresivo, ya que se debe actuar como los demás lo esperan sin causar sospecha y, en el momento menos esperado, hacer un cambio repentino a las expectativas acordadas y tomando a todos por sorpresa.

Tabla 2.4 Estratagemas de confrontación

Estratagema	Interpretación en la cultura empresarial
7. Crea algo de la nada	Consiste en ganar ventaja creando ilusiones y haciendo que lo irreal parezca real, por ejemplo, aparentar que no hay interés en una propuesta o que el precio es demasiado alto —aunque en realidad no lo sea— para rechazarlas poco a poco hasta que el otro proponga ofertas más atractivas.
8. Cuando te encuentres a la vista de todos, repara la calzada, pero en secreto marcha hacia Chen Cang	En esta estratagema, el hecho de mostrarse públicamente en una calzada es interpretado como actuar predeciblemente, y Chen Cang consiste en ocultar secretos y sorpresas. Se utiliza al hacer repentinos cambios y nuevas demandas a lo que originalmente ya se había acordado, así como para cerrar un trato abiertamente con un proveedor y secretamente con otro.
9. Mira	Significa dominar el arte de la espera, es decir, crear

pacientemente cómo el fuego consume, pero desde el otro lado del río	condiciones favorables, por ejemplo, que la contraparte tenga la esperanza de que se cierre un trato, cuando en realidad no se llevará a cabo, sino se aprovecha de esta esperanza para obtener beneficios de la contraparte.
10. Esconde un cuchillo en una sonrisa	Consiste en esconder un fuerte deseo en una apariencia complaciente y atacar cuando la guardia del oponente esté baja, por ejemplo, en una negociación comportarse de manera amigable y hacer que los extranjeros hablen primero.
11. Dejar que se marchite el ciruelo, y no el árbol del durazno	Se interpreta como hacer un pequeño sacrificio y tener una mayor ganancia, por ejemplo, hacer varias reuniones y esperar que la contraparte asista a cada reunión con personas. Cuando la contraparte cambia a alguien, la estratagema consiste en modificar los acuerdos originales inventando que otra persona ya los había aceptado.
12. A la cabra que pase, condúcela a otra parte	Esta estratagema significa que se siempre se debe estar atento a las nuevas situaciones que se vayan presentando para tomar ventajas de éstas en cuanto aparezcan.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999: 291-293)

De acuerdo con el tercer grupo de estratagemas, las que son utilizadas para atacar (Tabla 2.5), un ataque exitoso no es el que se realiza de manera directa, sino cuando la contraparte acepta pacíficamente lo que el atacante quiere conseguir. Para ello, no debe darse cuenta que es un ataque, por lo que el atacante debe utilizar distintos medios que encubran sus verdaderas intenciones, por ejemplo actuando con amabilidad o disfrazando una promesa mucho más atractiva de lo que realmente es.

Tabla 2.5 Estratagemas para atacar

Estratagema	Interpretación en la cultura empresarial
13. Golpea la hierba para asustar a la serpiente	Se utiliza para expresar una amenaza indirecta, por ejemplo, insistir que la contraparte revele sus intereses primero mientras ocultan los propios o ponerlos bajo una presión constante para poder analizar cómo son sus reacciones.
14. Pide prestado un cadáver para	Se interpreta como redecorar o colocar un nuevo rostro a algo que ya está muerto, por ejemplo, ante algún problema financiero, tecnológico o administrativo, unirse con otras

devolver el alma	compañías que les puedan resolver dichas dificultades.
15. Atraer al tigre para que abandone la montaña	Consiste en volver al oponente más vulnerable al alejarlo de su ambiente natural del cual proviene su fuerza, por ejemplo, cuando las negociaciones toman un camino inesperado, detenerlas y tomar un descanso para poder tener más tiempo para analizar la situación.
16. Para capturar, primero se tiene que dejar ir	Al enemigo se le debe dar espacio para sus decisiones, es decir, que no sienta la presión de cerrar una negociación ni hostilidad, de tal manera no actúe con desesperación. Por ejemplo, una gran hospitalidad, amabilidad o buen comportamiento puede favorecer que las personas realicen mayores promesas.
17. Para atacar, arroja antes un ladrillo	Se interpreta como intercambiar algo de menor valor por algo de mayor valor, por ejemplo, presionar a la contraparte para que prometa algo difícil de cumplir, mientras que uno sólo diga que “hará el mayor esfuerzo”.
18. Para capturar bandidos, antes se captura a la cabecilla	Consiste en dar prioridad a los asuntos que representan una mayor importancia para la compañía, realizar un negocio con la que es considerada la mejor compañía o con quien tiene la mejor tecnología.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999: 294-296)

Ante las situaciones confusas, este grupo de estratagemas busca manipular la situación para que la confusión pase a ser la del oponente (tabla 2.6) al colocarlo en situaciones complicadas, crear discusiones entre los miembros de la contraparte o hacerlos sentir bajo mucha presión para que actúen sin haber pensado mucho en cuál habría sido la mejor decisión.

Tabla 2.6 Estratagemas para situaciones confusas

Estratagema	Interpretación en la cultura empresarial
19. Quita la leña que se encuentra bajo la olla	Consiste en evitar confrontarse contra los puntos fuertes del oponente y remover la fuente de su fuerza, por ejemplo, atacar el precio si la calidad es buena o atacar la calidad si el precio es alto.
20. Sal del agua para capturar al pez	Consiste en tomar ventaja de la falta de habilidad del oponente cuando se le coloca en una situación complicada, por ejemplo, para confundir al otro, negociar de forma muy rápida y sin mucha discusión.
21. La cigarra	Presenta ilusiones al oponente para confundirlo, por

dorada se despoja de su caparazón	ejemplo, si ya no se quiere seguir en la negociación, en lugar de decirlo directamente, exigir demasiadas demandas que no puedan ser cumplidas por la contraparte.
22. Cierra la puerta para atrapar al ladrón	Crea un entorno favorable para acorralar al oponente y eliminar sus rutas de escape, por ejemplo, si hay una fecha límite para cerrar un trato, manipular los días para presentar a la contraparte las cuestiones más importantes al final y que éste acepte las demandas ya que se encuentra presionado por el tiempo.
23. Hacerse amigo de los Estados distantes mientras se atacan los cercanos	Consiste en atacar los Estados distantes una vez que ya se haya formado una amistad con los Estados vecinos, por ejemplo, hacerse amigos con algunos miembros del equipo de la contraparte para dividir el equipo, crear discusiones internas y obtener información.
24. Pide prestado un camino para conquistar Guo	Consiste en utilizar el Estado más cercano para atacar de manera más fácil al Estado más lejano y, una vez logrado esto, retirarse del Estado cercano, por ejemplo, aprovechar las facilidades de la contraparte en beneficio propio.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999: 296-298)

El quinto grupo de estratagemas, las de ganar terreno (Tabla 2.7), consisten en lograr que la contraparte pierda seguridad en sus acciones. Para ello se utiliza el juego del drama: exagerar emociones tales como el enojo, actuar como si se fuese ignorante o cambiar repentinamente la agenda, de tal manera que se desestabilice al contrincante y deje de actuar con plena confianza.

Tabla 2.7 Estratagemas para ganar terreno

Estratagema	Interpretación en la cultura empresarial
25. Roba las vigas y cambia los pilares	Consiste en remplazar unas tácticas por otras para alcanzar los propósitos secretos, por ejemplo, desestabilizar a la contraparte al cambiar de último momento el lugar de negociación o a las personas que negociarán con éste.

26. Apunta al árbol de las moras, pero maldice al árbol de acacia	Consiste en transmitir las opiniones propias de una forma indirecta, por ejemplo, actuar como si se estuviese muy enojado para que la contraparte se preocupe por haber realizado algo incorrecto y que, para arreglar su error cedan en la negociación.
27. Juega al tonto	Significa aparentar ser ignorante para esconder las ambiciones propias, por ejemplo, por varios minutos guardar silencio hasta que la contraparte vuelva a hablar y mejore la oferta.
28. Atrae al enemigo al techo, después quita la escalera	Consiste en llevar al enemigo a una trampa y después cortar su ruta de escape, por ejemplo, al tomar ventajas de la agenda de la contraparte.
29. Las flores en el árbol florecen	Se interpreta como adornar un árbol con flores artificiales para que parezca que el árbol realmente puede dar flores. Se utiliza manipulando todo tipo de aspectos, desde hechos históricos, políticos o cuestiones personales si creen que estos pueden ser efectivos para la negociación, así como utilizar a un intérprete de la misma nacionalidad de la contraparte para comprender por completo su lenguaje.
30. Convertir los invitados en anfitriones	Consiste en cambiar repentinamente de una posición pasiva a una ofensiva, por ejemplo, hablar de los problemas de la compañía ante una compañía más grande con la que se negocia para obtener mejores beneficios.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999: 299-301)

El último grupo de las estrategias es utilizado cuando se encuentra en una posición de inferioridad (Tabla 2.8), para volver la desventaja propia en una ventaja. Esto se logra confundiendo al oponente u obteniendo toda la información posible cuando éste se encuentre distraído, así como aceptando una derrota para que más adelante, por medio del uso de estrategias, se obtenga la victoria en la negociación. Este grupo tiene una de las estrategias más importantes, *La estrategia que relaciona estrategias*, ya que significa que para obtener la victoria, se puede seguir cualquier camino y cada una de las estrategias debe ser utilizada respondiendo a la situación que se presente en el momento.

Tabla 2.8 Estratagemas cuando se es inferior

Estratagema	Interpretación en la cultura empresarial
31. La estratagema de la mujer bonita	Se lleva a cabo mediante tentaciones que permitan espiar a la contraparte, por ejemplo yendo a actividades como banquetes o karaokes, dando regalos y obteniendo toda la información posible de la contraparte.
32. La estratagema de la ciudad vacía	Se utiliza cuando te encuentras en una situación completamente vulnerable, pero en lugar de mostrar fortaleza, explotas esta vulnerabilidad para confundir al oponente. La ciudad vacía representa un lugar que no puede defenderse ante ataque del enemigo y, en lugar de pelear contra éste, se le abren las puertas, de tal manera que el enemigo no crea que es vulnerable.
33. La estratagema del contraespionaje	Cuando se detecta a un espía, en lugar de ahuyentarlo, aparentar que no se le ha detectado y darle información incorrecta, por ejemplo, se busca aplicarlo cuando se desconfía de la contraparte.
34. La estratagema para torturarse a sí mismo	Consiste en mostrar el sufrimiento propio para ganar la simpatía de los otros, por ejemplo, decir que se es pobre o que no se tienen los recursos necesarios para salir adelante.
35. La estratagema de las estratagemas	Consiste en utilizar varias estratagemas, combinarlos, utilizarlos al mismo tiempo o interpretarlos de formas distintas para obtener el éxito.
36. El mejor estratagema es huir	Para ganar la última victoria, a veces hay que aceptar derrotas, por ejemplo, aceptar cerrar un trato en el que haya mayores desventajas que beneficios, siempre y cuando, se sigan utilizando estratagemas que aseguren más adelante la victoria.

Fuente: Elaboración propia con datos de Fang (1999: 301-304)

Sin olvidar que la idea del continuo movimiento del *yīn yáng* ha ayudado a comprender que el confucianismo y las estratagemas son elementos culturales de una larga tradición histórica y que han sido reinterpretados para adecuarse a distintas necesidades que se presentan en la actualidad, a lo largo de este capítulo se ha visto cómo un mismo nombre, el confucianismo, ha representado distintas interpretaciones y se ha extendido a lo largo de distintas áreas. Desde

los últimos cuarenta años hasta el presente, el confucianismo fue recuperado como la ideología que abraza China y una de sus interpretaciones fue la adaptación de este pensamiento filosófico en el estudio de las prácticas laborales chinas, ya que el confucianismo es considerado la explicación racional a la siguiente interrogante: “¿cómo trabajan los chinos?”. Esta cuestión se respondió en este capítulo definiendo los comportamientos de los empresarios en relación con otros empresarios, cuyas principales características son las siguientes: debe haber una búsqueda por el mantenimiento de la armonía, un comportamiento virtuoso (*rén, yì, lǐ, zhǐ, xìn*), un respeto a las relaciones jerárquicas (entre el rey y el súbdito, el padre y el hijo, el esposo y la esposa, el hermano mayor y el hermano menor y entre los amigos) y en definir cómo debe ser llevada a cabo la reciprocidad entre las personas a través de los conceptos *guānxi*, *rénqíng* y *kèqi* y cómo éstas deben de cuidar la imagen o el rostro (*liǎn*) que reflejan a los demás.

En el siguiente capítulo se presentará el análisis de las entrevistas realizadas a chinos que trabajan en la Ciudad de México. Para conocer si el confucianismo se encuentra presente en las prácticas laborales chinas de los entrevistados, el *yīn yáng* servirá de guía para analizar este pensamiento y su interacción con elementos que no son chinos, es decir, cuando los chinos entran en contacto con los mexicanos.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Los chinos se consideran totalmente diferentes de como los considera el resto del mundo. Es decir, los chinos mantienen su ancestral sentimiento de considerarse el centro del mundo, así como ser personas confiables y abiertos, mientras que en los demás países persiste la idea de que China y sus empresarios son difíciles, poco leales, cerrados y ávidos de hacer negocios para sí mismos, exclusivamente

CECILIO GARZA

Como se ha visto en esta tesis, el confucianismo es un pensamiento filosófico de gran relevancia para la cultura de China ya que se ha encontrado presente en esta desde hace muchos años y ha atravesado distintas esferas como la historia, la economía o el ámbito de los negocios, entre otros. En este sentido, haber utilizado el *yīn yáng* ayudó a la comprensión de esta tradición al evitar considerarla de manera aislada o como un pensamiento que ha permanecido inalterado y, en especial, para conocer qué ocurre con el confucianismo en los chinos que se encuentran en constante interacción con elementos que no son chinos, es decir, cuando trabajan o tienen negocios en México.

Este tercer capítulo tiene como propósito responder esta cuestión mediante una investigación cualitativa, ya que esta “provee una descripción detallada y un análisis de calidad sobre las experiencias humanas” (Marvasti, 2004: 7). La metodología utilizada consistió en realizar un estudio de caso de

tipo exploratorio a cuatro chinos que se encuentran trabajando en la ciudad de México. De acuerdo con Robert Yin³⁹:

Un estudio de caso es una investigación empírica que indaga sobre un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real [...], se utiliza en situaciones en la que hay otras variables de interés que las estadísticas [...] y se beneficia de proposiciones teóricas previas que guían la recolección de información. (Yin, 2003: 13-14)

Siguiendo a Yin, este estudio se conforma por tres etapas: el diseño del mismo, las técnicas para la recolección de datos y el análisis de los datos. (Yin, 2003: 14). El diseño del estudio es la lógica que conectará la pregunta inicial de la investigación con los datos que serán recolectados y con las conclusiones que se puedan extraer (Yin, 2003: 19), es decir, la teoría con el estudio de caso. Sin embargo, a pesar de que han proliferado estudios sobre el confucianismo en la cultura laboral china, las bases teóricas existentes no han enfocado sus estudios en conocer cómo trabajan los chinos en México y qué relación guardan con el confucianismo. Por esta razón este estudio de caso es de tipo exploratorio, ya que responde a un deseo de comprender y contribuir al conocimiento de este fenómeno social contextualizado al confucianismo en las prácticas laborales de los chinos entrevistados en la ciudad de México para poder abrir la posibilidad de indagaciones ulteriores.

La pregunta inicial de esta tesis es la siguiente: “¿De qué manera el confucianismo se encuentra presente en los chinos entrevistados que trabajan en México?”, por lo que en el diseño de esta investigación se seleccionaron las proposiciones planteadas por el confucianismo aplicado en el ámbito laboral — previamente investigadas en el segundo capítulo— y fueron presentadas a los chinos mediante un cuestionario. El recurso que se utilizó para obtener la información fue la entrevista, la cual “es una forma de recolección de datos que involucra hacer preguntas a las personas y esperar sus respuestas” (Marvasti, 2004: 14). El objetivo de las entrevistas consistió en hacer una serie de preguntas a manera de conversación para obtener respuestas amplias y profundizar en el conocimiento testimonial de cada uno de los entrevistados, es

³⁹ Robert Yin es presidente de Cosmos, una corporación especializada en investigación aplicada y ciencias sociales, y sus publicaciones se enfocan en investigación cualitativa y estudios de caso.

decir, dejar hablar a los propios chinos sobre las experiencias y vivencias en relación con su vida laboral y conocer qué representa el confucianismo para ellos.

El tipo de entrevistas realizadas fueron las entrevistas semi-estructuradas en las que, con base en un cuestionario guía (ver anexo II), se hicieron preguntas abiertas formuladas en un orden específico e intentando mantener una secuencia lógica que siguiera el hilo de la conversación, lo cual presentó algunas dificultades porque constantemente se detenía la entrevista para buscar en el diccionario alguna palabra en chino o en español. En un inicio, las preguntas eran simples y generales para poder establecer un clima favorable, ello permitió conocer un poco del contexto del entrevistado, como la actividad laboral que realiza y las razones por las cuales se encuentra en México. Además, para no hacerlo sentir incómodo, se evitó preguntar si contaban con una forma migratoria vigente o si habían entrado al país según los requisitos establecidos por el Instituto Nacional de Migración. Después, las preguntas fueron más específicas y se enfocaron al problema central del estudio, lo que permitió conocer si el confucianismo se encontraba presente en el ámbito de trabajo del entrevistado y cómo influía en el comportamiento con otros chinos y con los mexicanos o qué representaba el confucianismo para el entrevistado. Sin embargo, el poco tiempo que se me permitió para realizar las entrevistas, no me permitieron profundizar en la observación de las relaciones laborales, los procesos de producción ni en la utilización de estratagemas

Dos de las entrevistas se consiguieron por medio de un tercero: contacté a un investigador del Colegio de México por correo electrónico y fue él quien me presentó al primer entrevistado, Mǎ Xiàng. Además, el mismo investigador me recomendó contactar a otra investigadora que él conocía, gracias a la cual pude establecer contacto, a su vez, con Zhāng Dōng, mi segundo entrevistado. Conseguí las otras dos entrevistas gracias a que conocía personalmente a los entrevistados: Tián Fāng, la tercera entrevistada, es maestra de mandarín, y Lù Píng es el dueño de un negocio de comida china que he frecuentado desde hace más de un año⁴⁰.

⁴⁰ Los nombres de los entrevistados fueron modificados.

De los entrevistados, Tián Fāng es la única que no tiene un negocio propio en México, sino trabaja para una institución mexicana. La razón por la cual la entrevisté fue para conocer si la repercusión del confucianismo sería diferente tratándose de un ámbito distinto del de los negocios, y para saber cómo había sido el contacto entre ella y otros empresarios chinos que conoció en México. Su entrevista es interesante porque permite contrastar su experiencia con la de los otros entrevistados respecto a la relación entre el confucianismo y las actividades laborales, así como respecto a la importancia que implica en la formación de agrupaciones de chinos en el país.

El análisis de los datos se realizó separando la información en secciones y organizándola en subtemas (Yin, 2003: 139). Esta clasificación fue posible gracias a que en el diseño de la investigación se utilizó al confucianismo como una guía que permitiera enfocar la atención en determinados datos y descartar otros⁴¹ (Yin, 2003: 100-111).

Como se mostrará en este capítulo, el objetivo central de las entrevistas es contrastar el confucianismo aplicado al ámbito laboral con las experiencias de los entrevistados que trabajan en la Ciudad de México, por lo que se da un mayor énfasis al estudio del confucianismo y no a la utilización de las estratagemas por parte de los entrevistados⁴². Las razones son las siguientes:

En primer lugar, las estratagemas fueron presentadas en esta tesis con el propósito de mostrar otro aspecto, menos estudiado que el confucianismo, que, de acuerdo con algunos autores de la cultura laboral China, tal como Min Chen y Tony Fang, son aspectos de la cultura china que también se encuentran presentes en las relaciones de trabajo de los chinos. Las estratagemas representan un aspecto distinto al confucianismo aplicado al ámbito laboral ya que, lejos de establecer de manera clara cómo deben ser las relaciones entre las personas, permiten una serie de juegos o la utilización de

⁴¹ El análisis se enfocó principalmente en el confucianismo y en conocer si éste se encuentra presente en los ámbitos laborales de los chinos, mientras que no se profundizó en el estudio de las estratagemas de la misma manera que ocurrió con el confucianismo. En el caso de las estratagemas, las preguntas se centraron en conocer cómo los entrevistados decían que actuaban ante a la competencia. Asimismo, el objetivo de esta tesis no fue conocer el proceso productivo que realizan los entrevistados.

⁴² A las estratagemas se les dedicó el último apartado del segundo capítulo y se explicaron algunos ejemplos de cómo podían ser aplicadas en el ámbito laboral de los chinos.

cualquier mecanismo que evite que una persona se encuentre en una posición de inferioridad y que le permita poder vencer a la contraparte. Como característica central, el ataque debe realizarse de forma indirecta, de tal manera que el otro realice las demandas que el atacante desea que haga, pero sin haberse dado cuenta de que fue un ataque.

En segundo lugar, la indagación del uso de las estratagemas fue difícil de preguntar a los chinos entrevistados porque sólo se me concedió una entrevista, mientras que su estudio requiere más bien un proceso de observación, de estar presente en el negocio y de estar en contacto con las relaciones de trabajo, tanto con los colegas del entrevistado como de la contraparte. En este aspecto, la diferencia con respecto al confucianismo aplicado al ámbito de los negocios, es que las estratagemas, por su naturaleza inmediatamente cambiante, no constituyen un sistema en el que se defina claramente cómo debe ser la relación —por ejemplo, en las relaciones jerárquicas del confucianismo, debe haber lealtad y obediencia al padre, a la vez que éste debe actuar con benevolencia. En las entrevistas, se pudo conocer, a través de la opinión de los entrevistados, cuál es el sentido y la importancia que tiene el confucianismo en su vida laboral, sin embargo, en el caso de las estratagemas, así como lo ejemplifica la “La estratagema de las estratagemas”, estas pueden utilizarse, manipularse o modificarse de todas las maneras posibles debido a que tienen como objetivo vencer discretamente a la contraparte.

El análisis de las entrevistas está dividido en dos apartados: en el primer apartado se presentan los entrevistados, el contexto general de su llegada a México y cómo es su vida en el país; en el segundo apartado sus experiencias son analizadas según dos ejes principales: la pertenencia a un grupo y las virtudes confucianas presentes en las relaciones jerárquicas, así como las dificultades que se presentan en sus prácticas laborales.

En la presentación de las entrevistas se notará un cambio en el estilo de los testimonios, ya que la transcripción de cada uno de los entrevistados tuvo que hacerse de distintas maneras. La entrevista con Mǎ Xiàng se realizó en

inglés, por lo que las preguntas fueron respondidas claramente y para esta tesis sólo se tradujeron al español. Con Zhāng Dōng la comunicación se basó entre una mezcla de español, mandarín, inglés, dibujos, traductor de google, onomatopeyas y señalización de objetos, por lo tanto, su transcripción implicó una traducción más comprensiva que literal, pero se mantuvieron algunas palabras como “chalán”, “chavo”, “nomás” entre otros, porque reflejan su aprendizaje del español en el día con día. La entrevista a Tián Fāng se llevó a cabo en español, y, aunque había ciertos errores en el modo de expresarse, sus respuestas no fueron corregidas gramaticalmente puesto que no había confusión en lo que decía; lo único que hice fue agregar algunas palabras en donde era posible aclarar sus respuestas de una mejor manera. La transcripción de la entrevista de Lù Píng fue traducida al español desde el mandarín porque no sabe hablar español. Al contrario de los otros entrevistados, Lù Píng escribió sus respuestas en hojas de papel, ya que el mandarín que él habla y el que yo estoy aprendiendo tienen una pronunciación distinta y no pude entender lo que decía, por lo que sus respuestas fueron más concretas.

Debido a que las entrevistas se realizaron como conversaciones guiadas y las respuestas de los entrevistados fueron significativas para la investigación, el análisis se llevó a cabo narrativamente, ya que este tipo de análisis permite conocer simultáneamente *qué* hacen o dicen los entrevistados, *cómo* significan el mundo y de qué manera articulan sus experiencias (Marvasti, 2004: 97). Ello permitió conocer el sentido que tiene el confucianismo en el ámbito laboral de los chinos entrevistados.

Un análisis narrativo muestra las intenciones de los actores humanos, volviendo a los individuos, a las culturas, a las sociedades y a las épocas históricas comprensibles como un todo: humaniza el tiempo y permite contemplar los efectos de nuestras acciones” (Richardson: 1990 en Marvasti, 2004: 95)

La riqueza de hacer una presentación narrativa de las entrevistas, como se muestra a continuación, es que cada uno de los entrevistados tiene una historia distinta que contar sobre el mismo hecho de que son chinos que se encuentran trabajando en México.

3.1 Presentación de los entrevistados

Con las entrevistas que se realizaron a cuatro personas de origen chino, Mǎ Xiàng, Zhāng Dōng, Tián Fāng y Lù Píng (tabla 3.1), en este apartado conoceremos algunos aspectos generales de su estancia en México, entre las que se encuentran las razones por las cuales llegaron al país, si tuvieron alguna formación en una universidad, si comenzaron su negocio en México o si su trabajo en México es la extensión de una empresa o institución china.

Tabla 3.1 Conociendo al entrevistado. Aspectos generales

Mǎ Xiàng	Sexo	Hombre
	Tipo de trabajo	Vicepresidente de una comunidad china en México; empresa de telecomunicaciones
	Tiempo viviendo en México	Cinco años
	Habla español	Conocimiento muy básico; está aprendiendo el idioma
	Tiene empleados mexicanos	No tiene empleados
	Familia vive en México	Sí: esposa y un hijo
Zhāng Dōng	Sexo	Hombre
	Tipo de trabajo	Dueño de tiendas de computación y soporte tecnológico de cámaras en el centro de la ciudad de México
	Tiempo viviendo en México	Nueve años
	Habla español	Sólo lo necesario para vender sus productos.
	Tiene empleados mexicanos	Sí
	Familia vive en México	Sí: padre, madre, esposa y una hija
Tián Fāng	Sexo	Mujer
	Tipo de trabajo	Profesora de chino mandarín
	Tiempo viviendo en México	Dos años
	Habla español	Sí
	Tiene empleados mexicanos	No tiene empleados
Lù Píng	Sexo	Hombre
	Tipo de trabajo	Venta de comida cantonesa
	Tiempo viviendo en México	No más de diez años
	Habla español	No
	Tiene empleados mexicanos	No
	Familia vive en México	Sí: padre, hermano y hermana

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas

Gracias a los testimonios podemos apreciar la variedad de las actividades laborales de los entrevistados, así como los distintos modos en que las llevan a cabo, también podemos apreciar que tres de ellos, excepto Lù Píng quien no especificó, tienen en común una carrera universitaria y no tenían planeado llegar a México, por lo contrario, sabían poco o nada de este país antes de que se les hubiese presentado la oportunidad, desde México, para venir a trabajar.

De acuerdo con Mǎ Xiàng, la estructura principal de los negocios chinos en México se divide en tres partes:

En primer lugar, encontramos a empresas como Huawei, la primera gran empresa de telecomunicaciones en China. De hecho, yo la veo como la empresa más grande en el mundo: tienen muchos empleados y establecimientos en distintos lugares del mundo. En segundo lugar, estoy yo [...], junto con varios amigos también chinos que crearon su propia compañía y cada quien hace sus propios negocios. [...] En mi caso, mi producto son las telecomunicaciones, pero mis otros amigos tienen negocios de láser y proveen tanto el producto como la solución, otros venden partes de motocicleta, automóviles y camiones. Todos somos 100% chinos, por eso, todos nuestros productos son “Hecho en China”. También se encuentran algunos que se reúnen en grupos de cinco o seis chinos juntos, yo los llamo “equipo”, forman un equipo, algunos venden equipo médico, pero no aquí en la Ciudad de México, ellos están en Durango. En tercer lugar se encuentra Tepito. Tú puedes encontrar en el centro a muchos chinos, ellos hacen negocio de comercio internacional, compran o manufacturan productos en China y los envían aquí a México en contenedores para venderlos, en donde tienen la tienda y a empleados mexicanos.

Además de la clasificación presentada por Mǎ Xiàng, en esta tesis se encuentra quien trabaja temporalmente en México, como Tián Fāng, y aquellos que no compran manufacturas chinas, venden productos chinos o tienen empleados mexicanos, como Lù Píng, quien tiene un restaurante de comida china en la que sólo su familia participa.

Lù Píng no especificó cuántos años lleva trabajando en México, si vivía cerca de donde trabajaba, tampoco si llegó al país solo o con su familia, o si su familia había venido antes o después que él, pero dijo que tanto él como sus papás y sus hermanos tenían algunos años, no más de diez, de vivir en México

trabajando en el negocio de la comida china. De acuerdo con Jorge Durand, antropólogo social especializado en las migraciones, “[...] el método más socorrido [por los chinos] es el de entrar [a México] con la categoría de profesionales, y la profesión más señalada en todos los archivos de inmigración es la de *chef*, asunto fácil de comprobar: todos los chinos saben cocinar.” (Durand, 2011).

La familia de Lù Píng tiene un restaurante administrado exclusivamente por los miembros de la misma familia, ya que sólo ellos trabajan en éste y no emplean a mexicanos. Lù Píng se considera un experto en la cocina, y esta habilidad especial le permitió abrir su negocio: “Porque yo en México tuve que sobrevivir, por lo tanto, usé mis habilidades especiales para poder abrir un restaurante”. El restaurante se encuentra en una plaza comercial al sur de la ciudad de México, razón por la cual la competencia con otros negocios de comida china es menor en comparación a que si éste estuviera ubicado en el centro de la ciudad. El restaurante tiene unas cuantas mesas y un aparador en donde la hermana menor del entrevistado es la encargada de servir la comida para los clientes, que consta de un plato compuesto de dos a cinco guisados distintos. Lù Píng, quien muestra en los brazos cicatrices de salpicaduras de aceite, se encuentra en la cocina junto con su otro hermano y, sólo algunas veces, sale de la cocina para servir a los clientes. Dado que la mayoría de los clientes son mexicanos, los platillos chinos han tenido que ser adaptados para el gusto de los clientes, por ejemplo, agregando chiles jalapeños y vendiendo galletas de la fortuna.

Mǎ Xiàng, una persona joven, de treinta años aproximadamente, representa a una gran compañía china de telecomunicaciones en México. “Estudié ingeniería automática, en el 2002 comencé a trabajar y después me dediqué a las ventas. He viajado mucho por el trabajo, he estado en el Sudeste Asiático y en el Medio Oriente, trabajando en Irán, Turquía, Emiratos Árabes y casi toda Latinoamérica. Soy ingeniero pero estoy estudiando administración.”

Para Mǎ Xiàng, el hecho de que fuese una persona joven fue un factor que influyó para que él, y no otra persona, viniese a trabajar a México en el 2005:

La razón por la cual me eligieron para venir a México es porque soy joven y puedo salir del país ya que no tengo familia... bueno, en ese momento no tenía familia. Si se lo piden a una persona de cuarenta o cincuenta años, ellos ya tienen hijos, ya formaron una familia y deben de cuidar de ella. Por ejemplo, si vas a Tailandia que está muy cerca de China, como a dos horas en avión, puedes ir varias veces a la semana, pero con México no se puede hacer eso porque te tomaría un día de viaje, es mucho tiempo y, ¿sabes?, la gente joven puede aguantar estar sentado veintidós, veinte ó diecisiete horas, ¡ya ni sé exactamente cuántas son! Es muy largo y la gente mayor puede tener problemas en su cuerpo, ¡a quién le gusta estar tantas horas sentado! Ni a mí me gusta, pero para viajar muy seguido porque el trabajo lo exige, sólo lo puede hacer la gente joven.

La empresa para la cual trabaja Mã Xiàng colocó una oficina en México, sin embargo, esto no fue porque la empresa hubiese planeado expandirse a México, sino porque alguien en México contactó a la empresa china:

Al principio, la compañía mexicana estaba buscando nuestros productos, esa es la razón [por la cual vine a México]. Sin embargo, esto es algo que sólo ocurrió conmigo, para la mayoría de mis amigos [chinos] esto es muy distinto. Por ejemplo, yo no tengo una tienda, tengo una oficina, por lo que tú no puedes venir a buscar mis productos, por lo contrario, yo tengo que ir a buscar a los clientes, enseñarles el catálogo y proponerles una solución.

Debido a que Mã Xiàng maneja grandes cantidades de dinero, su situación en México se diferencia con la de otros chinos, ya que su trabajo no consiste en vender grandes volúmenes de su producto, sino una menor cantidad pero hechos a la medida de las necesidades específicas de sus clientes, lo que presenta también distintas problemáticas:

Para mí, el modo de hacer negocios es distinto de mis amigos en el centro. Ellos sólo esperan que los mexicanos entren por la puerta, den un vistazo y escojan lo que quieren. Cuando platicamos, se han quejado conmigo varias veces ya que le prestan algún producto a un cliente mexicano, no de mucho dinero, algo así como de \$1,000 ó \$5,000 pesos, y luego desaparecen y ya no lo pagan. Esto pasa cada día, pero así como hay personas malas, también hay personas buenas que siguen las condiciones del negocio. Pero en mi caso, el modo en que yo hago negocios es muy distinto porque mi producto es de tipo... no es de un valor escaso, es muy caro y si el cliente lo acepta, necesito que pague un adelanto, el treinta o cuarenta por ciento, ya que mi producto se hace específicamente para ti, así que necesitas pagarme para que se pueda completar. Lo que yo hago es analizar tu compañía, cómo

haces los negocios y desarrollo una solución para ti. [...] Así es mi modo de hacer negocios: tú lo piensas, tú lo pruebas, si funciona bien lo pagas y te lo doy; si tú piensas, lo pruebas y no pagas un porcentaje por adelantado, yo no trabajo, ¿así que cómo puedes engañarme? Lo que pierdo es mi tiempo trabajando contigo, pero al menos no pierdo mi dinero.

Este tipo de prácticas laborales hacen que el trabajo de Mǎ Xiàng sea muy distinto de las de otros chinos que también trabajan en México, tal es el caso de Zhāng Dōng, quien es técnico de electrónica y computación. Él llegó a México hace aproximadamente nueve años, trabajó en una empresa mexicana que importaba productos de China y en el 2006, pudo abrir su negocio en una plaza en el centro de la ciudad. “Nosotros ahora no sólo vendemos productos [de computación], sino también soportes tecnológicos para la cámara digital.” Para Zhāng Dōng, las reformas que se establecieron en China a finales de la década de los setenta han beneficiado a su país, ya que brindan la oportunidad de crecer económicamente, vender productos y viajar a otros países para hacer negocios:

Hace muchos años, China era diferente respecto a otros países: era muy pobre y las personas pasaron tiempos difíciles y hambre. [...] Los chinos guardan la memoria [...]. Ahora, en cambio, se vive la diferencia [que comenzó con el] modelo de Deng Xiaoping [porque] él tenía un plan para China: abrió los puertos para que la gente entrara a China y estableciera negocios y fábricas. [...] La gente ahora piensa en cómo abrir un negocio y en cómo asegurar que la familia viva bien. Cuando la gente tiene trabajo, tiene salario y si tiene salario, tiene comida.

Mientras que para Mǎ Xiàng su edad fue un factor muy importante para que decidiera viajar a México a hacer negocios, la razón por la cual Zhāng Dōng viene al país no estuvo determinada por su edad, pues cuando vivía en China no tomaba riesgos relacionados con los negocios; sin embargo, estando ya en México, al pasar por varias dificultades, se vio en la necesidad de abrir su propia empresa:

Mi empresa fue hecha en México. Antes, en mi país, no la tenía *porque yo era más joven y no intentaba cosas*. Cuando vine a México, me encontré ‘sobrepresionado’, estuve como tú, estudia y estudia, entendiendo las cosas y poco a poco pude abrir mi negocio. (Las cursivas son propias)

Zhāng Dōng viene a México para arreglar unos contenedores de mercancía provenientes de China y, sin saber español y sin saber sobre México más que cuestiones técnicas para poder reparar la mercancía, su historia en el país comienza de la siguiente manera:

[Antes de venir a México, la empresa en la que trabajaba] estaba en Hong Kong y Taiwán. Nosotros vendíamos monitores a México, pero el monitor necesitaba configurarse por los watts y la frecuencia, ya que mientras que en China son 120 v. de luz y la frecuencia es de 50 Hz., en México es de 110 v. y 60 Hz. No podíamos vender a México por esta diferencia, así, yo vine a enseñar cómo reparar el monitor. Estuve en México dos meses para terminar la reparación de dos contenedores y les enseñé a ellos [trabajadores mexicanos] cómo repararlo. Regresé a mi país durante dos años y mi jefe me pidió que viniera a trabajar de nuevo a México.

Cuando decide quedarse en México, observa las situaciones cotidianas, como ir a la calle o tomar el metro, y las compara con la vida en su país, esto le da ideas para crear su propio negocio.

Como nueve años antes, [cuando acababa de llegar a México,] pasé por el metro o por la calle y veía... es muy chocante para mí... porque yo veía a muchos chicos vendiendo discos con una bolsa para guardar la bocina y escuchar la música, [ante lo cual] yo pensaba: «¿Por qué México no cambia [a MP3], si en mi país ya a casi toda la gente no le gusta usar CD porque es muy viejo, muy grande y muy pesado? ¡Cómo venden todo eso!». [...] Entonces aconsejé a mi jefe: «¿Por qué no lo vende?» Antes mi jefe sólo pensaba en la importación de Estados Unidos del monitor o la computadora u otro accesorio, pero yo le decía que [para el MP3] hay un mercado muy grande. [...] Cuando murió la mamá de mi jefe, él quiso regresar a Estados Unidos [el jefe era estadounidense] y no quiso abrir el negocio. Yo sí quería, entonces tuve que hacerlo solo, estuve en México sin saber español, pero poco a poco, pude hacer el negocio y estudié. [...] Así, yo aconsejo a usted que cuando después de estudiar tenga tiempo libre, conozca otro país, porque cuando lo conoces más, puedes abrir negocios en otros lugares.

Zhāng Dōng propone viajar a otros países, aprender de estos y desarrollar cosas nuevas para ganar en el ámbito de los negocios. Tián Fāng deseaba conocer otros países, pero su propósito no era hacer negocios, sino conocer otras culturas. Esta posibilidad se le presenta porque el gobierno chino necesita personas que quisieran dar clases en otro país. Para esto, deben

presentar un examen, si lo aprueban, se les asigna un idioma, se les pagan los estudios y al poco tiempo los envían a otros países que hablen el idioma que aprendieron para enseñar mandarín:

Antes yo era maestra de literatura china, pero se me hacía que si yo podía enseñar a los estudiantes extranjeros, podría conocer diferentes culturas y yo quería cambiar mi vida. El gobierno chino necesitaba muchos maestros para enviar a todo el mundo para enseñar chino, eso me interesó, presenté el examen, lo hice bien y me dijeron que me enviarían a ruso, pero como ya había una persona que iba a estudiar ruso, me dijeron que escogiera otro idioma, [...] yo escogí español. Antes yo no sabía nada de español, busqué en Internet y se dice que el español se habla por mucha gente, por muchos países, que la pronunciación es muy bonita y que es la lengua de dios. Entonces me gustó mucho y estudié español en Shanghai durante diez meses. El gobierno pagó mi estudio, mi hotel, todo.

Cuando se viaja a otro país por cuestiones de trabajo, es importante conocer lo más que se pueda de éste. Tres de los cuatro entrevistados, Mǎ Xiàng, Zhāng Dōng y Lù Píng no sabían hablar español antes de venir a México. Tián Fāng sí sabía, pero había aprendido el español que se habla en España y no sabía sobre México:

Finalizados los diez meses [de estudio del español] nos dijeron que escogiéramos un país para enseñar, pero tampoco sabía cuál escoger porque mis compañeras y yo sólo sabemos sobre España, pero como en España no necesitan muchos [profesores que enseñen mandarín], teníamos que escoger otro país. Yo le pregunté a mi maestro de español, él es chino: «¿Cuál país es mejor?». Como él antes trabajó aquí [en México] y fue una vez intérprete del presidente de México cuando éste viajó a China, me dijo: «Mejor ve a México», entonces yo solicité México y yo ahora estoy México.

Mǎ Xiàng aceptó trabajar en México porque le gusta viajar, pero tampoco sabía mucho del país antes de venir.

En el 2005 se presentó la oportunidad de trabajar en México, mi jefe me preguntó... no, de hecho no me preguntó, antes le preguntó a otra persona, pero él dijo que México estaba tan lejos que no quiso venir. Entonces mi jefe me propuso el trabajo. En ese momento, yo estaba soltero y me encantaba viajar por el mundo, pero América Latina era un mundo totalmente nuevo para mí, ni siquiera sabía que en México se hablaba español, pero pensé que si estaba cerca de Estados Unidos, tal vez hablarían inglés y con eso me bastaba. Entonces vine y... nadie se esperaba que ya

hubiese estado aquí por cinco años. [...] En China venden cosas a Estados Unidos y a Europa, pero para Latinoamérica es apenas el comienzo. Aún así, muchos chinos aún no tienen idea de los mexicanos o de toda Latinoamérica.

Sin embargo, después de que se presentó la oportunidad de ampliar el mercado de su empresa, buscaron asesoría con conocidos chinos que se encontraban en México y cuya empresa tenía empleados mexicanos, “ya que los mexicanos conocen mejor que cualquier otro sobre México, de seguro.”

La importancia de conocer lo más que se pueda antes de llegar a un país, puede ser la línea entre el éxito o el fracaso. Pero para asegurar el bienestar en el país al que se llega, se tiene que prestar atención a las posibilidades de idear nuevos negocios. Zhāng Dōng opina que

Para nosotros [los chinos] es más importante conocer que ganar dinero. Muchos [mexicanos], como mi chavo [asistente], piensan que lo importante es su salario para después comprar, [...] cuando hoy tiene salario, mañana toman cerveza y duermen; pero nosotros [los chinos] pensamos diferente, que la información es más importante. Ahora, el mundo es nuevo, la información nueva es más importante que todas las cosas, cuando tú la conoces, puedes ganar [dinero]. [Si eres] muy inteligente, conoces las diferencias de las cosas y puedes ganar, pero sin hacer nada chueco con la ley. Por eso yo tengo esta idea en mi empresa: primero abrí mi empresa comenzando con una idea por estar en un país distinto.

Un punto de vista similar es el de Mǎ Xiàng, para quien su trabajo exige una constante innovación.

Yo vendo muchos productos: los teléfonos públicos, los servicios de Wi-Fi... Ahora vendemos soluciones de pago. Por ejemplo, tú puedes ver que algunas personas venden Amigo Tiempo Aire, pero yo voy a proponer mi solución, una idea en la que se utilizaría una terminal, así como el equipo de mano que te llevan a la mesa en los restaurantes si vas a pagar con tarjeta de crédito... pero éstas son sólo para tarjetas de crédito, mi idea es una terminal como ésa, pero que acepte efectivo para pagar el Tiempo Aire.

3.2 Relación entre el confucianismo y el ámbito laboral de los entrevistados

Uno de los pilares fundamentales del confucianismo es mantener la armonía entre las personas. Como se desarrolló en el segundo capítulo, la armonía se alcanza cuando las personas respetan ciertas formas de comportamiento dentro de la jerarquía social, y este aspecto es equiparado al ámbito laboral en donde la búsqueda por la armonía implica una mutua cooperación para que ambas partes ganen. Sin embargo, la armonía no sólo consiste en tener un comportamiento virtuoso y respetar las relaciones con otras personas, sino que cada quien tenga la seguridad de que las personas con quienes se rodea actuarán de determinada manera, por lo que en los negocios, la pertenencia a un grupo es de suma importancia, ya que permite que esta seguridad sea posible, en especial cuando los chinos no se encuentran en su país de origen.

En este apartado, se analizará si hay una presencia del confucianismo en el ámbito laboral de los entrevistados. Como se mencionó anteriormente, esta visión del confucianismo implica que en las relaciones entre las partes se establezca una cooperación para que haya una ganancia mutua y no una confrontación. Estos aspectos se estudiarán a partir de dos cuestiones: la pertenencia a un grupo, que consiste en saber si los entrevistados son miembros de alguna comunidad china en México, si desde que llegaron recibieron apoyo de chinos que se encontraban en el país y si actualmente es importante estar en contacto con otros chinos, y en segundo lugar, a partir de las formas de comportamiento en las prácticas laborales, en donde se analiza la influencia de las virtudes confucianas y el respeto a las relaciones sociales jerárquica; en este mismo apartado se presenta cómo actuaron los entrevistados ante las dificultades que se presentaron en sus prácticas de trabajo en México, por ejemplo, utilizando estrategias, que, como se verá más adelante, no mencionaron haber utilizado las *Treinta y seis estrategias* presentadas en el segundo capítulo.

Analizar estas cuestiones nos permitirá concluir si en el trabajo de Mǎ Xiàng, Zhāng Dōng, Tián Fāng y Lù Píng, el confucianismo ha tenido influencia y, en caso de sea así, conocer en qué aspectos el confucianismo se ha

modificado o no se ha alterado por el hecho de que los entrevistados se encuentren en un país que no es el de su origen.

3.2.1 Pertenencia a un grupo

Como se desarrolló en el segundo capítulo, en el confucianismo que ha sido adaptado al ámbito laboral, la importancia de pertenecer a un grupo consiste en que la unión y la cooperación de varias personas brindan ciertos beneficios a los miembros frente a todos aquellos que no lo son. Estos beneficios no sólo consistirán en la seguridad y en la protección, sino también en aumentar la posibilidad de que sean realizadas sus demandas frente al gobierno, embajada u otras instancias. Una de las diferencias entre el comportamiento con los miembros del grupo frente a quienes no lo son es que al interior se llevan a cabo una serie de relaciones personales informales (*guānxi*), en las que si algún miembro beneficia a otro con un favor, éste tendrá la seguridad de que el beneficiado tendrá la obligación social de devolverle el favor (*rénqíng*).

De acuerdo con Mǎ Xiàng, en México hay cuatro organizaciones de chinos:

Nosotros pertenecemos a la organización más reciente, [...] este es nuestro tercer año [...], los miembros son personas jóvenes como yo, tenemos entre treinta y treinta y cinco años y hemos llegado a México desde hace como cinco años. La organización más grande ha estado en México desde hace como diez años más que nosotros y está conformada por personas que tienen entre cincuenta y sesenta años. [...] En mi organización, la mayoría distribuimos productos desde China, nadie hace manufacturas porque somos todavía pequeños, ya que es muy difícil conseguir aquí [en México] el material para producir y es muy caro pagar a ingenieros, así que es mejor hacerlo en China, todo es más barato.

El grupo al que pertenece Mǎ Xiàng está compuesto por otros chinos que, al igual que él, tienen distintas compañías. Para ser miembro, cada uno debe depositar cierta cantidad de dinero y así, reunirse:

[...] todos juntos [para] compartir información porque algunas cosas malas pasan. [...] Nos reunimos cada mes y por eso tenemos esa gran mesa, para compartir información, [...] así que enfrentamos

todo como un grupo, [por ejemplo,] recurrimos a la embajada de China y hablamos con el gobierno mexicano para saber si se puede hacer alguna política pública mejor... no mejor, sino más justa para ambas partes.

La importancia de pertenecer a un grupo es resaltada por Mǎ Xiàng, ya que para él, el ámbito de los negocios es una lucha constante y trabajar en equipo con otros compañeros da mucha fortaleza. En este aspecto, el guānxi o la red de relaciones personales, adquiere importancia, ya que en esta forma de relacionarse se busca obtener un beneficio entre quienes se comprometieron a conformar dicha relación:

Los negocios son como una batalla, algo así como una pelea, el mundo es como una jungla y siempre va a haber un tigre comiéndose a un conejo. [...] En los negocios uno necesita ser confiable con el otro, necesitas a alguien que te apoye [...], por esta razón [otros chinos] vienen [al grupo], [ya que] en el interior estamos todos juntos como un equipo, [...] aquí hay amistad porque podemos confiar en las personas y aquí puede haber alguien que pueda ayudar.

Tanto Mǎ Xiàng como Lù Píng estaban en contacto con otras personas chinas que vivían y trabajaban en México antes de que ellos vinieran al país. Lù Píng afirma que tenía conocimiento de varios aspectos de cómo era la vida en México: “Antes de venir a México, yo ya conocía el entorno mexicano, y ya viviendo y trabajando en México conocí a otros chinos que también trabajan en México”. Estar en contacto con otros chinos ha sido de gran ayuda para Lù Píng y su familia, por lo que, al igual que Mǎ Xiàng, considera que es de suma importancia pertenecer a una organización china si se vive en México, sin embargo no dio detalles sobre la comunidad a la que pertenecen. Lù Píng está en continua relación con otros conocidos chinos, con quienes se reúne no sólo en días festivos o en ocasiones especiales, sino se mantiene en contacto con ellos, por ejemplo, unas horas antes de cerrar el restaurante o cuando hay pocos clientes, habla por teléfono con sus amigos durante un largo tiempo.

Por lo contrario, Zhāng Dōng llega a México sin tener contacto con otros chinos en el país. Él relató su experiencia del siguiente modo:

[Vine con] nadie, sólo yo, es difícil. Yo estaba casado con mi esposa en China, y cuando vine a México, ella no vino. Años después, cuando ella llegó aquí, mi empresa abrió, pero no estaba

en la plaza, sino era sólo una oficina y ella era quien me ayudaba. Antes era muy difícil porque apenas vendía, pero no importa, cuando le echas ganas, puedes vender más.

Cuando Zhāng Dōng conoció a otros chinos, fue después de que abriera su negocio, ya que éste facilitó el contacto:

Por mi negocio [el soporte técnico y las cámaras] es que ahora conozco a más chinos, ya que ellos no se sienten seguros al trabajar hasta la noche y yo he oído que en Tepito te matan. Así, [con nuestro negocio] ponemos cámaras para [que] ellos se sientan seguros [en] su tienda. Una vez que abrió mi negocio, hice más amigos y conocí más chinos. Antes no, nada.

Cuando no se pertenece a una gran organización como la de Mǎ Xiàng, la familia se convierte en un apoyo muy importante, como lo ha sido para Zhāng Dōng. Además, gracias a que una familia de origen chino se encuentra en México, las tradiciones chinas se mantienen y se reproducen en su interior, por ejemplo, mientras Zhāng Dōng vivía solo no cuidó de ningún hábito que tenía en su país, pero cuando su familia llega a México, éste comienza a seguir las tradiciones chinas:

Cuando mi mamá y mi esposa [aún] no llegaban aquí [a México], [no seguía] nada [de] tradición [china], yo comía cualquier cosa: taco, torta... a la panza todo le entra, pero ya cuando mi mamá y esposa llegaron [seguí las tradiciones chinas] porque mi mamá [tiene] tradiciones desde hace muchos años, entonces cuando tienes año nuevo o cumpleaños juntamos una mesa para que todos comamos, [también] usamos palillos, comemos sopa y mi mamá cocina.

Debido a que Lù Píng es miembro de una comunidad china en México y vive junto con sus padres y sus hermanos, la permanencia de las tradiciones chinas juega un papel central en su vida. Lù Píng no se pregunta a sí mismo si se deben seguir o no las tradiciones chinas, e inclusive, afirma con mucha seguridad lo siguiente: “Las tradiciones chinas no cambian aunque esté en México, se mantienen”. Con esta frase, Lù Píng habla refiriéndose a su familia y sobre la actitud que debe de tener cada uno de los miembros: la de respetar lo que representa una vida china y cuidar de ella.

La familia funciona como un tipo de agrupación en la que los entrevistados se sienten seguros en situaciones cotidianas cuando tienen que

relacionarse con gente ajena al grupo. La familia de Tián Fāng se quedó en China, por lo que sus principales conocidos eran las personas con quienes trabajaba: alumnos y profesores, casi todos mexicanos. Sin embargo, decir que su familia vendría a México —aunque no fuese cierto—, le ayudó para evitar que desconocidos tomaran ventaja sobre ella:

Un chico [...] que lleva el agua a mi departamento, una vez me dijo que quería estudiar chino conmigo, en mi casa. Se me hacía un poquito peligroso, era desconocido, era chico y ¡a mi casa! Pero yo no sabía cómo decir a él directamente “no” [o darle] otra excusa. Entonces yo pregunté a un amigo [mexicano qué hacer] y me dijo [que le dijera que] [...] yo no tengo tiempo y que mi esposo va a venir conmigo.

Con Tián Fāng ocurrió lo mismo que con Zhāng Dōng: el hecho de que estuviese sola en México influyó en dejar de seguir algunas tradiciones chinas, por ejemplo, aprendió a comer con cubiertos, llegaba más tarde a dar la clase o, como ella menciona, no había problema en romper una promesa:

Se me hace que si yo vivo en México más tiempo, yo voy a cambiar un poquito. Por ejemplo, yo antes [era] muy, muy puntual, ahora no tanto. Está bien, porque se me hace que [con los mexicanos] no hay problema, es común. Si yo prometo algo y después digo que no, tampoco hay problema, por ejemplo [...] la semana pasada, cuando yo regresaba a mi casa, un hombre me habló, [...] dijo: «Quiero conocerte» [...], después me pidió el número de celular, yo no quería, pero me da pena decir que no, entonces le di mi número de celular. Él me dijo: «[Otro día] vamos a tomar café y platicamos», [...] [acordamos vernos] en una cafetería cerca [...], pero después yo tuve mucha preocupación, [así que] le pregunté a un alumno: «¿Qué tengo que hacer, porque se me hace que no está muy seguro?» Él me dijo: «Es muy común aquí en México, sólo di que tienes otra cosa urgente». [...] Yo tengo preocupación, a veces no sé muy bien la cultura [de] aquí [y] se me hace que no está bien que si yo prometo que sí puedo tomar café con él, después no cumpla, me da pena ser así, pero mi alumno dijo: «No hay problema».

Respecto a las tradiciones mexicanas, el *Día de muertos* es una festividad que sorprende mucho a los chinos, ya que en la cultura china la relación con la muerte es un tema que suele evitarse, por ejemplo, como se mencionó en el segundo capítulo, no es correcto realizar actividades cotidianas o decir algunas frases cuya fonética sea similar a la de la fonética de muerte. Zhāng Dōng, sorprendido respecto al *Día de muertos*, dijo: “¡En China no

tenemos día de muertos! Cuando vine [a México], las primeras veces [me dio] mucho miedo. Yo pasaba por el zócalo [y decía]: «¡Ah! ¡Todos muertos, muertos! Ah, [fue] muy difícil».” Para Tián Fāng, “el día de muertos, allá en China [tienen una actitud respecto a la muerte] muy triste, pero aquí muy feliz, entonces yo sé: «Ah, no hay problema los muertos».”

Tián Fāng salió de su país sin conocer a alguien en México, pero contactó a algunas personas que pudieran ayudarla con información sobre México y sobre su trabajo en el país:

No, [no conocía] a nadie. Pero antes de que yo viniera a México, por correo electrónico contacté a algunas personas, pero [todos ellos eran] desconocidos. [...] Una de ellas era maestra, porque ella iba a regresar [a China] y yo iba a venir [a México] para enseñar a sus alumnos. Otro era una persona que trabajaba en la embajada China.

Que un grupo de personas sean todos chinos no significa que por esa razón se reunirán con otras personas de su misma nacionalidad. Si bien las reuniones de chinos en organizaciones requieren que todos sean chinos, es necesario que haya intereses en común. Esto lo podemos ver con Tián Fāng:

No. Yo no tengo interés para buscarlo [alguna organización o comunidad china en México]. Nos hemos reunido para festejar un festejo como año nuevo o como el día nacional, entonces, algunas veces nos reunimos todos juntos para cantar o comer. Pero después, se me hacía que no tenemos muchos temas comunes para platicar, porque la mayoría de ellos hacen negocios, yo soy maestra, entonces ya no asistí a sus actividades.

De los cuatro entrevistados, Mǎ Xiàng y Lù Píng pertenecen a una gran organización de chinos en México, Zhāng Dōng no es miembro de una organización, pero gracias a que su familia se encuentra en México, ésta funge como el grupo que brinda apoyo y protección a sus integrantes. En las entrevistas, llamó la atención que la pertenencia a un grupo implica dos cuestiones: en primer lugar, cómo influye el grupo para mantener las tradiciones originalmente chinas en oposición a que, cuando el entrevistado chino se encontraba solo en México, no se preocupaba por seguir las tradiciones; en segundo lugar, cómo el hecho de que los chinos pertenezcan a un grupo influye en su comportamiento ante lo desconocido o lo extranjero — que para ellos serían la cultura mexicana—, ya que al hacer sus peticiones

como grupo, y no como un individuo aparte, tienen más probabilidad de ser escuchados. En el caso de Tián Fāng, quien no tiene a su familia en México ni pertenece a una organización china, encontró más dificultades al relacionarse con los mexicanos, por ejemplo, ante la ineptitud de funcionarios mexicanos en el seguimiento de las visas o al evitar decir “no” por temor a afectar la cultura mexicana.

3.2.2 El código chino: virtudes y relaciones confucianas en las prácticas laborales

Analizar el confucianismo en las prácticas laborales implica conocer un poco sobre la vida de los entrevistados debido a que, de acuerdo con el confucianismo, las relaciones dentro de la familia se extienden tanto a la empresa china como al comportamiento de los trabajadores chinos. La educación familiar y el mantenimiento de las relaciones en donde se debe respetar a quien se encuentre por encima en la estratificación social china, se encuentra relacionado con una actitud que igualmente respete las virtudes confucianas: *rén, yì, lǐ, zhǐ, xìn*⁴³, de tal manera que la combinación de ambas constituya lo que Mǎ Xiàng llamó “el código chino”.

Narrado como una articulación entre aspectos de la vida cotidiana de los entrevistados y sus prácticas laborales, en este apartado estudiaremos si el confucianismo —llamado “código chino” por uno de los entrevistados— se encuentra presente en las prácticas de trabajo de los chinos entrevistados dependiendo la actividad laboral que realicen, en caso de que así sea, conocer cómo se encuentra presente y también analizar de qué manera conciben las virtudes y las relaciones confucianas.

⁴³ Las cinco virtudes y las cinco relaciones confucianas así como la forma en se han equiparado en los estudios de la cultura empresarial china fueron explicadas en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

Todos los entrevistados consideran que el confucianismo es un aspecto de gran importancia en su vida. Para Mǎ Xiàng el confucianismo constituye una serie de reglas que se encuentran interiorizadas en los chinos:

¿Sabes? Usualmente un chino no tiene una religión específica o tiene muchas [...] Pero el confucianismo se encuentra en el interior de nuestro mundo, de nuestra mente, de nuestro corazón y de nuestra vida, está en el cada día. Todo esto es la filosofía de Confucio en China, no lo decimos, pero son las reglas que aunque no podemos ver, controlan nuestro cuerpo, controlan todo lo que decimos a las personas y, cuando pensamos o analizamos algo, necesitamos seguir estas reglas. Básicamente, [el confucianismo está] en todos nosotros, todos los chinos sin importar si estamos en el este, en el oeste o en el sur... porque es nuestro carácter, está en nuestro interior. Si tú eres muy joven y tu familia tiene una religión, vas a la iglesia una vez a la semana. Nosotros [los chinos] no hacemos eso, pero nuestros padres hicieron algo: ellos trabajaron y sus acciones afectaron en nosotros, creciendo en nuestros corazones. *Así que si yo conozco nuevos amigos chinos aquí [en México] sin habernos conocido antes, todos nosotros seguimos estas reglas [del confucianismo] porque significan respeto. Ése es nuestro carácter, ése es el código del chino.* (Las cursivas son propias)

De la misma manera, Tián Fāng asegura que el confucianismo se encuentra de manera implícita en las personas y se hace presente en la cotidianidad cuando los chinos se relacionan con los demás, ya que respecto a esta filosofía, los chinos:

[...] tenemos muchas creencias, por ejemplo, los intelectuales tenemos la creencia de que si tenemos dinero entonces debemos ayudar a otros [hombres y otras mujeres] u otros países. Si somos pobres, entonces necesitamos leer más libros y comportarnos bien y pensar más. Sí todo eso. También los chinos evitamos [estar en los] extremos, buscamos [el punto] medio, como yo, [que] no tengo ideas muy extremas, por ejemplo, parece que yo no tengo pasión, pero eso es porque siempre sabemos que el extremo no está bien [...], somos más reservados. [En cambio,] aquí en México es muy común que se besen [y] se abracen, pero en China no públicamente. Ustedes aquí dicen: «Ah, mira *mi amor*», y todo eso, son muy cariñosos, pero en China, [por ejemplo,] entre mi esposo y yo, nos llamamos por nuestro nombre. Pero eso no significa que no tengamos pasión, es distinto.

Lù Píng, aunque usando menos palabras, fue más expresivo al responder qué es para él el confucianismo: “El confucianismo justo es lo que está cultivado en *mí mismo*” (las cursivas son propias). Enfatizo el “mí mismo”

porque cuando escribió esta frase, me miró y dirigió sus manos a su cuerpo, señalándose a sí mismo.

Para los entrevistados el confucianismo comienza en la familia, ya que cuando los padres educan a sus hijos, inculcan una serie de valores, de los cuales, el valor *xiào* (piedad filial) —que, como se mencionó en el segundo capítulo⁴⁴, consiste en respetar a los padres y obedecer las decisiones que estos toman—, es de gran importancia debido a que trasciende a otros aspectos de la vida cotidiana, como el ámbito laboral, entre los amigos o como la lealtad que se debe guardar al país. Para Mǎ Xiàng, “*xiào* significa que tienes que ser leal y obedecer lo que ordenan tus padres, no puedes hacerlos enojar porque no quieres seguir sus ideas o sus órdenes”. Zhāng Dōng pone un ejemplo:

[Xiào] es enseñar a los niños y a las niñas a respetar a su mamá. [Cuando] nosotros comemos en una mesa grande con un hijo aquí, otro hijo acá, unas hijas allá, [es un] hábito esperar a la mamá para comer, pero [si la mamá está] ocupada y ellos comen, eso se llama *no xiào* y no hay respeto a la mamá. [...] En la mesa [tenemos que] comer todos juntos porque es una familia, tienen que ir juntos. [...] [Además], si tú trabajas, tienes que llegar a tu casa ‘nomás’ [para] comer juntos y para conocer y ver crecer a tu hija, porque ellos [los hijos] en poco tiempo se vuelven más grandes. Ésta es una tradición de China.

La decisión que llevó a Mǎ Xiàng a contraer matrimonio fue por influencia de sus padres: “[Estoy casado] con una china [porque] debo seguir a mis padres. Mis papás estaban preocupados por mí [porque no me había casado].” En estas entrevistas, la relación entre el esposo y la esposa también está marcada por obediencia al esposo, por ejemplo, cuando Mǎ Xiàng decide a qué se va a dedicar la esposa porque “[...] como mi mamá es maestra [y] mi familia es de maestros, quiero que mi esposa también sea maestra [...] de español, [ya que] es un hecho que en el futuro saber español será muy importante”.

⁴⁴ *Xiào* o piedad filial es uno de los pilares del confucianismo, el cual fue explicado en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

Zhāng Dōng menciona que es importante obedecer a los padres para evitar que surjan conflictos o haya desacuerdos, puesto que constantemente debe haber una búsqueda por la armonía:

En mi familia, cuando mi esposa tiene una idea diferente a la mía, choca la armonía, y con mi hija latosa, igual [...]. Cuando tú conozcas a tu esposo, él va a querer «así y así» [es decir, van a tener diferencias] y tú no puede decir: «¡Ah! Tú no puedes así, tú no puedes». [Debe] haber el mismo deseo, [y si él] quiere hacer algo, tú no lo puedes controlar.

Pero Tián Fāng tiene una opinión distinta al respecto, ya que considera que cuando se presenta una discusión no siempre se rompe la armonía:

No, no siempre [se rompe la armonía cuando hay una discusión]. Por ejemplo, si hay un problema [y] discutimos, está bien [pero si hay] una conclusión verdadera, se me hace [que] no [es] necesario discutir. Por ejemplo, en mi familia, mi esposo tiene su idea, yo tengo [la] mía. Discutimos y después yo sé cómo él piensa y él también sabe cómo yo pienso. Y eso yo creo que es una forma de comunicación.

De acuerdo con el confucianismo, la empresa es la extensión de la familia en cuanto a que el comportamiento que se lleva a cabo dentro de la empresa tiene una orientación familiar, es decir, en la familia se aprende que se debe respetar a las personas que tienen una mayor edad o se encuentran en un estrato superior de la jerarquía social⁴⁵. Tián Fāng argumenta que el respeto a una persona mayor que uno no es sólo en la familia, sino también en otros ámbitos:

Entre familia, es *xiào*: los hijos obedecen a sus padres y cuando sus padres son grandes, ellos cuidan a sus papás. Este *xiào* se extiende de persona a gobierno. Es lo mismo, pero no decimos *xiào*, decimos *zhōng* (忠), [que consiste en tener] lealtad a tu país, y entre amigos y amigas, [se llama] *xìn*, confianza.

Para Zhāng Dōng, el comportamiento dentro de los miembros de una familia debe ser el mismo en su empresa, y el mismo respeto que se tiene a los padres es el que se deba aplicar en el trabajo con los superiores. Cuando se le

⁴⁵ La visión de la empresa como orientación familiar fue explicada en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

preguntó si el respeto que se tiene a los padres en la familia era distinto del respeto que se tiene al jefe en una compañía, dijo lo siguiente:

No, no, no, en la empresa igual se necesita así: [La] empresa yo la pienso [como] casi lo mismo que [la] familia. Cuando tú respetas a tu empleado, ellos [se comportan] igual, ellos saben; pero cuando tú te pones muy enojado, ellos [también] saben. Cuando tú vayas a ser jefa, [tendrás] algo [de] razón [si] tú tienes que hablarles de forma directa o estricta: «Ellos mal, tú tienes que hacer esto», [...] pero si tú todos los días eres estricta, ellos no [van a] querer trabajar. [...] Si ellos son felices en su trabajo, tu empresa [tendrá] felicidad. Lo mismo cuando [tu] hija es muy latosa, tú [le] tienes que pegar; pero también [tú] tienes que ser tranquila.

Con Lù Píng ocurrió algo interesante porque en su trabajo se encuentra la familia completa y, como anteriormente dijo que, “las tradiciones chinas no cambian [en su familia] aunque esté en México, [sino] se mantienen”, lo más probable es que en el negocio, que es la extensión de la familia, el confucianismo se encontrará presente. Sin embargo, respecto a la presencia del confucianismo, dice lo siguiente: “En la vida de los chinos cuando estamos en México, *no hay confucianismo*”, y después aclara que con esta frase se refiere a lo que ocurre en su negocio. Con estas afirmaciones, Lù Píng expresa que tanto para él como para su familia el respeto de las tradiciones y del confucianismo tiene un gran peso en su vida diaria, pero esto se lleva a cabo al interior del grupo familiar o del grupo de la comunidad china, mientras que hacia afuera, es decir, con los mexicanos, “no hay confucianismo” porque ante los clientes mexicanos manejan otro tipo de acciones como adecuar la comida al gusto mexicano y evitar lo más que se pueda el contacto con estos clientes.

Todos los entrevistados conocen las cinco virtudes del confucianismo, *rén, yì, lǐ, zhǐ, xìn*⁴⁶, sin embargo, a pesar de que consideran que son muy importantes para los chinos, cuando se les preguntó por la presencia de éstas en su vida laboral, no profundizaron al respecto y, como se verá a continuación, no hubo una continuidad entre la existencia de estas virtudes en su ámbito de trabajo con cómo el confucianismo aplicado en el ámbito laboral chino

⁴⁶ Las cinco virtudes del confucianismo aplicado al ámbito laboral fueron explicadas en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

establece que se deben presentar. Para ellos, una persona buena o que hace lo correcto es aquélla cuyo comportamiento respeta las virtudes y las relaciones jerárquicas⁴⁷ que establece el confucianismo. Mǎ Xiàng comenta que “las personas deben seguir las reglas [del confucianismo], cuando no lo hacen, hay criminales y las malas cosas pasan”. Tián Fāng dice que es...

[...] muy importante, se me hace que si la persona puede hacer todo esto [actuar de acuerdo con las virtudes] es buena persona. Porque *rén* significa tener [un] buen corazón para ayudar a otras personas en dificultad, ser amable... todo eso. *Yì* significa que, por ejemplo, si tu amigo tiene [alguna] dificultad, tú tienes que ayudar. *Lǐ* es [ser] cortés, [es decir] cómo tú te comportas con las distintas personas, por ejemplo, con tu papá, tú necesitas obedecer, con tu amiga, tú necesitas brindar confianza y ayuda, a tu país, [necesitas saber] cómo comportarse [...], [también necesitas conocer] estilos de música, [saber] cómo vestir. *Zhì* es inteligencia, es muy importante, [...] tenemos un dicho que dice algo así como: «Conocer es hacer».”

De acuerdo con el confucianismo, las relaciones sociales empresariales se sostienen sobre una base jerárquica y orientada a la familia, por lo que, siguiendo esta filosofía, para el mantenimiento de estas relaciones sociales, las personas deben tener un comportamiento acorde con la virtud *lǐ* (*propiedad o ritualidad*), es decir, el comportamiento debe ser el adecuado según la situación en la que se encuentren y se deben respetar las reglas de conducta establecidas como las etiquetas o los protocolos. Al respecto, Zhāng Dōng agrega un elemento a esta virtud confuciana: “la caridad”, y habla de un “gran *lǐ*” y de un “pequeño *lǐ*”:

“[El] *lǐ* no [consiste en que] sólo digas cada día: «Hola, ¿cómo estás?», «Buenos días», o des un beso y un abrazo [...] Si tú solamente saludas, [das un] abrazo y [un] beso, [tu comportamiento sería] *xiǎolǐ* [o pequeño *lǐ*]. Pero, [mientras que el] *xiǎolǐ* está en saludo, *dàlǐ* [o gran *lǐ*] está en tu corazón [...]. Poca gente sabe qué es *dàlǐ*, [y se presenta] por ejemplo, con la caridad: cuando ves a alguien y puedes ayudar y no cuando una persona [aunque sepa saludar cortésmente o sea educado] tenga un amante o [se interese] primero [por el] dinero.”

⁴⁷ Las cinco relaciones jerárquicas y su equivalencia al ámbito laboral fueron explicadas en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

Cuando respetas las reglas de conducta aceptadas socialmente, se dice que tienes *lǐ*, pero cuando actúas, como dice Zhāng Dōng, con el corazón, vas más allá de respetar las reglas de conducta, de realizar un saludo correcto o dar un regalo adecuado. En el caso del entrevistado, la reciprocidad al relacionarse con otras personas se ve modificada cuando se hace un favor o *rénqíng*⁴⁸, porque no se esperaría que la persona que se encuentra en situación de debilidad te devolviera el favor más adelante, sino se haría, como menciona Zhāng Dōng, desde el corazón, por caridad.

En el confucianismo, la virtud *rén* se presenta en el ámbito de los negocios cuando el jefe de la empresa busca mantener relaciones cordiales con sus empleados, actuando como el padre de la empresa, quien cuida, enseña e interactúa con sus empleados. En el negocio de Zhāng Dōng, este busca romper con la distancia entre el jefe y los trabajadores, pues considera que la labor del jefe no es sólo dar órdenes y la de los trabajadores acatarlas sin quejarse. En lugar de enfocarse en enseñar u ordenar, busca interactuar con ellos para aprender. Esto lo explica comparando al jefe con el profesor y a los trabajadores con los estudiantes, ya que él cree que, como jefe, debe aprender a través de la convivencia con los empleados, es decir, una empresa debe poner mayor énfasis en estudiar que en enseñar:

[En nuestra empresa,] siempre se puede estudiar y yo no quiero ser siempre el maestro que enseña a la gente [a los empleados], porque cuando tu [estás continuamente] estudiando, puedes recibir más información y conocimiento. Así yo [pude] abrir el negocio y volverlo más fuerte. [...] Estudiar es [una forma de vida] más justa que ser maestro, [de esta manera,] se debe trabajar junto con tus trabajadores [y] estudiar junto con tus compañeros. Pero si un día tú vas a ser la jefa y debajo de ti tienes uno, dos, tres, chalanos, ¿tú puedes de igual manera estudiar con tu chalán? [...] Mucha gente señala al chalán [haciendo hincapié en que es inferior al jefe], pero pocos jefes quieren estudiar con el chalán. El jefe generalmente habla con órdenes: «¡Trabaja aquí, trabaja allá!», pero [los empleados] igual tienen cosas muy interesantes y, como jefes, igual deben estudiar con ellos [los empleados]. Yo igual estudio con mis chalanos, así el estudio es más interesante que ser maestro.

⁴⁸ La reciprocidad fue explicada en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

Que Zhāng Dōng estableciera una relación con sus empleados en las que se mantuviera el respeto, aprendiera de ellos y fueran tratados con cordialidad, no se puede explicar exclusivamente porque tenía el propósito de actuar virtuosamente según las reglas del confucianismo, sino como una necesidad en la cual pudiera aprender cuáles eran los modos más acertados para relacionarse con los mexicanos y, sobre todo, obtener un beneficio para su empresa. Además, el constante estudio permite que la empresa crezca porque sabes cómo trabajan los empleados y la constante convivencia con ellos facilita que estos trabajen mejor, puedas conocer nuevos métodos e innovar, porque, como dice Zhāng Dōng, “si cuando tú tienes [un rato] libre vas directo hasta abajo a ver [a los empleados], ellos piensan: «Ah, este jefe es amable, se puede ingresar información para él», y tú sabes: «Ah, éste trabaja bien, éste trabaja bien, éste no...»” Zhāng Dōng continúa utilizando la siguiente metáfora:

Una puerta tiene una chapa y un tubo grande de aluminio le pega muy fuerte [pero] no puede abrirla. Un día, llega una llave muy chiquitita y abre la puerta. [Al tubo le parece] muy chocante y pregunta a la llave: «¿Por qué [si yo soy] más fuerte que tú no [puedo] abrir la puerta?». La llave contesta a tubo: «“Porque yo conozco su corazón». ¿Sí verdad? Como jefe, [uno] tiene [que] conocer su corazón y su razón [de los empleados], ya ellos sabrán cómo responderte.

En el ámbito de los negocios, *liǎn*⁴⁹ es el rostro o la impresión que refleja una empresa, por lo que se debe cuidar la imagen que exterioriza, tal como el nombre y el prestigio. El atractivo que Zhāng Dōng quiere que su empresa muestre es la jovialidad, y lo explica con otra metáfora en la que compara a una persona joven que se interesa por la novedad y por la tecnología, con una persona de cincuenta años que ya perdió dichos intereses:

Por ejemplo, una niña estudia, quiere saber más cosas, tener más conocimiento [y] toda cosa nueva es interesante; pero una persona cuando tiene más de cincuenta años, tiene menos ánimos, nada más piensas [en] la historia de antes, se sienten más cansados y no piensan en algo nuevo [como] en la tecnología. [...] Si yo enseño a mi chavo u otro compañero, éste debe siempre buscar lo

⁴⁹ El rostro o *liǎn* fue explicado en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

nuevo, la nueva idea, qué cosas beneficia a la empresa y necesita hacer las cosas 100% seguro y 100% estudiar.

De la misma manera que el confucianismo exige una obediencia respetuosa hacia las personas mayores como a los padres, en los negocios se espera que los trabajadores respeten a sus superiores⁵⁰. Dos entrevistados tienen un negocio relacionado con la tecnología, por lo que, si en la familia se respetan a los mayores y la empresa es una extensión del comportamiento aprendido en la familia, se les preguntó si se tenían que respetar las órdenes de los mayores sólo por ser mayores que ellos, aunque fueran las personas jóvenes quienes tuvieran más conocimiento sobre la tecnología. Para Zhāng Dōng esto no debe ser así sino “depende si la persona mayor conoce más o no conoce nada, por ejemplo, si es un ingeniero, sabe muchas cosas [de tecnología], pero si otra persona mayor que no conoce o [es] un ingeniero viejo, ¿cómo se les respetarán [sus decisiones dentro de la empresa]?”.

Mǎ Xiàng concuerda con Zhāng Dōng en que obedecer a otra persona en una empresa no depende de que éste sea mayor, pero aclara que el respeto es especial con los ancianos. Con un tono fuerte, dijo lo siguiente:

Nosotros no somos como los coreanos que seguimos las reglas del mayor sin importar cuál es su habilidad. No, nosotros somos diferentes: como chinos, respetamos a las personas, pero eso no significa que si yo tengo veinticinco y tú treinta y cinco, te voy a respetar sólo porque tú tienes diez años más que yo. Nosotros somos muy respetuosos con todas las personas, especialmente con quienes tienen sesenta, setenta, ochenta años, pero esto es porque ellos son muy viejos. Pero si yo tengo treinta y cinco y aquél señor tiene cuarenta, ¿ocurre lo mismo? No, [...] yo te respeto por lo que haces, no porque seas mayor que yo. Lo normal es que tu jefe sea mayor que tú, pero eso no ocurre siempre, menos en mi rama que es de telecomunicaciones, ya que todo cambia muy rápido y la persona mayor puede no percatarse de ello.”

Las decisiones en el negocio de la comida china son, de acuerdo con Lù Píng, tomadas por el entrevistado: “En mi negocio yo tomo las principales decisiones”. Aunque resalta la importancia del confucianismo dentro de la familia china, a diferencia de los otros entrevistados, no mencionó sobre el papel que juegan sus otros familiares en el momento de tomar decisiones,

⁵⁰ Este tipo de relación se explicó en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

como sus padres o sus hermanos. Lo que pude notar es que quien tenía un mayor contacto con los clientes era su hermana menor, ya que ella cobraba y servía la comida, y otro hermano y su papá se encontraban en la cocina junto con el entrevistado.

En todo tipo de relaciones la confianza juega un papel fundamental y en el confucianismo, la confianza entre los amigos se presenta en las prácticas laborales cuando la persona gana el respeto de los demás empleados. Pero para Zhāng Dōng, es distinta la confianza que se tiene en una amistad a la que se forma en el trabajo.

Con mi amigo mexicano yo mantengo la amistad porque mi amigo es muy *nice*, [...] nos saludamos, cuando mi hija nace, los invito a la fiesta o cuando mi amiga se casa nos invita, así [nos] conocemos poco a poco [y se] mantiene la amistad [...]. Para otras personas de trabajo es diferente, no quiero [que esté] junto [la amistad y los negocios], porque [al] negociar [con] la gente, ellos quieren ganar más y cuando tú [eres] amigo, es con el corazón. [Por ejemplo] si yo vendo [y] mi costo [es de] \$10 pesos, ellos [los amigos] dicen: «¡Ay Zhāng Dōng, para mí \$5 pesos, soy amigo!». [...] [La] confianza [en los negocios] es diferente: cuando por negocio tú tienes amigos y amigas con confianza, por ejemplo, yo [te] dejo cosas y tú mañana pagas a mí, eso es confianza, pero [...] si me pagas menos o no pagas, no 100% confianza. Esa es la diferencia: para [el] negocio, yo [quiero] ganar [y] tú [quieres] ganar.

Pero en la experiencia de Mǎ Xiàng, éste ha vivido la confianza de otro modo. En lugar de preocuparse porque sus clientes no le paguen o se roben la mercancía, él es el que debe hacer que tanto él como su compañía muestren un rostro (*liǎn*) que refleje confianza:

Los pecados ocurren para que las personas puedan probarte. ¿Cómo fortaleces una relación? Creo que lo más importante es mostrar lealtad y confianza. En el trabajo, y en todas las relaciones, es muy importante confiar en el otro. [Para que las personas confíen en mí], yo hago una entrevista, voy con mi cliente a presentarme. Tal vez no confían en mí porque soy sólo una persona y no puedo hablar bien español, hasta mi inglés es malo, no me entienden muy bien, debo ir varias veces o los invito a mi oficina a que den un vistazo. Si ellos realmente tienen la habilidad de hacer este negocio, invierto dinero para invitarlos a China para que conozcan la compañía, visiten las fábricas y vean cientos de empleados e ingenieros trabajando en el departamento. Los hechos dicen la verdad, ¿verdad? Eso también significa tener la habilidad de hacer el negocio para que ellos [los clientes] sin dudar

puedan confiar en mí y sepan que no escondo nada. Así yo hago las relaciones.

La concepción de éxito fue muy distinta para cada entrevistado, por ejemplo, Zhāng Dōng platica que su trabajo tiene como objetivo el bienestar de su familia y no el éxito de su empresa. Afirma no tener “éxito porque mi empresa es muy joven. Ahora [hay] más competencia, si tienes algo, [otra] gente lo vende más barato o más nuevo. Yo no siento [que] yo tenga éxito.” Cuando hay competencia en su negocio, Zhāng Dōng opina que es más importante vivir bien, por lo que ante esta situación, toma una actitud enfocada en dominar las emociones propias. Como se explicó en el segundo capítulo, el control por parte de las personas a no expresar ciertas emociones es explicado en los estudios de cultura empresarial como el temor a perder el rostro (*liǎn*) que refleja la compañía y, junto con ello, el prestigio y la reputación⁵¹. Sin embargo, la situación en la que se encuentra Zhāng Dōng es distinta a la definición de la cultura empresarial china, ya que el hecho de que Zhāng Dōng proteja sus emociones no es por miedo a perder el rostro (*liǎn*) frente a otras empresas mexicanas, puesto que es poco probable que estos conozcan las formas de negociación china como *liǎn*, sino para evitar entrar en conflicto.

Cualquier negocio tiene este problema [competencia]. [Para sobrellevarla,] se debe dominar el pensamiento. Por ejemplo, cuando tú ganas millones, tú quieres ganar más: 10 millones, cuando tú tienes 10 millones, tú quieres ganar 100 millones. Nuca te llenas, pero dominar el pensamiento [significa que] cuando tienes \$10 pesos, felicidad; millones, igual felicidad [...]. Cuando tú tienes como Carlos Slim, tal vez ellos siempre quieren comer langosta, yo como camarón chiquito, no importa, ¿sí verdad? pero ellos son más gorditos, yo [tengo] más salud. Tú tranquilamente lo piensas y ya no lo chocas con otra persona, ellos quieren ganar más... ganaron ya, no importa, yo hago mi trabajo, yo vendo poco no importa, pero vivo bien, mi familia vive bien [y con] más felicidad. Así no piensas si tienes competencia y qué hacer [al respecto]. Yo digo [a mí mismo]: «Ah tranquilo, si ellos venden más, yo vendo poco pero vivo bien».

Mǎ Xiàng tampoco dice tener éxito, pero mientras que Zhāng Dōng relaciona el éxito con una vida tranquila y feliz, Mǎ Xiàng relaciona el éxito con

⁵¹ El control de las emociones y el cuidado del rostro o *liǎn* fueron explicadas en el apartado 2.2.1 “El caballero confuciano vestido con traje y corbata” del segundo capítulo.

la posibilidad de controlar más mercado. Aunque su negocio marche bien en México, tenga muchos conocidos, sea miembro de una de las cuatro organizaciones chinas en México, dice que “[yo] no creo que sea exitoso, tampoco creo que puedas decir que en los negocios pudiste lograrlo. Yo puedo ganar algo de dinero, conocer a algunas personas confiables y crecer juntos o puedo incorporar otro negocio, pero no creo que sea correcto decir que tenga éxito.” Entonces se le preguntó qué debía ocurrir para que se considere una persona exitosa, y contestó que “como una persona de negocios, sólo puedes decir que has tenido éxito según la cantidad de mercado que ocupas. Por ejemplo, [si mi producto abarcara] el 70% del total, entonces sin temor a equivocarme diría que soy exitoso.”

Para Zhāng Dōng, el éxito se relaciona con la edad, y sólo cuando una persona tiene más de cincuenta años, sabe si tuvo éxito o no. Para explicarlo retoma una frase popular en China⁵²:

En mi país hay una frase que va así: «Cuando tú tienes treinta años tú tienes un negocio o segurísimo tú ya trabajas bien o segurísimo ya [formaste una] familia y ya tú [estás] casada. Ok, ya estás [en los] cuarenta años, tú ya no piensas mucho en si vas a ganar dinero o en [otras] cosas: ya no confundes, no piensas tanto, tanto, tanto como un niño. Y [a los] cincuenta años, ya tú [formaste] tu vida [...], ya sabes si tuviste éxito o no [y] si quieres subir es difícil. [A los] sesenta años tú tal vez le cuentas a tu nieta o nietos [sobre] tu vida». Tú [me] preguntas por qué yo [ahora] tengo esta idea de no confundir [respecto a por qué el entrevistado decidió que ante la competencia se deben de dominar el pensamiento], yo nada más te contesto a ti que, por ejemplo, yo antes trabajaba mucho, mucho, mucho, ganaba dinero y luego bajaba, así yo tuve que dominar mi pensamiento para [poder] conocer mi negocio y mi vida.

Tián Fāng relaciona el éxito con lo que se espera que una persona haga de acuerdo con su sexo: “¿Exitosa? Para mí, como soy una mujer, mí más grande éxito [es tener] una familia. Sí eso es. Ahora yo tengo mi esposo y mi hijo, mi hijo [es] bien inteligente. Pero cuando se le preguntó si era distinto el éxito entre los hombres y las mujeres en China, dijo que

⁵² Esta frase pertenece a una cita atribuida a Confucio y dice lo siguiente: “El maestro dijo: «A los quince, tuve voluntad de aprender. A los treinta, me consolidé. A los cuarenta, me abandonaron las incertidumbres. A los cincuenta, adquirí consciencia del mandato del cielo. A los sesenta, llegué a tener buen oído. A los setenta, puedo ya seguir los deseos de mi corazón sin infringir las normas.»” (Analectas, II-4).

[...] eso depende. Por ejemplo, algunos hombres creen que si tienen mucho dinero, es éxito; otros, como mi esposo no creen, él como yo [busca] una «vida común». Vida común es no tener mucho dinero, mucha fama. [...] [Por otro lado,] para mí, éxito es poco a poco mejorar personalidad, conocer más, comprender a más personas diferentes, más culturas o [al menos] intentar comprender; [...] también en mi trabajo [hay éxito] si yo trabajo con esfuerzo y veo que mis alumnos estudian bien o a ellos les gusta estudiar más”.

Para Tián Fāng, al igual que Zhāng Dōng, el éxito no se encuentra en el dinero, sino en tener una vida tranquila. Zhāng Dōng lo llama “dominar los pensamientos” y para Tián Fāng es tener una “vida común”.

En China hay un proverbio que dice lo siguiente: “Si te esfuerzas trabajando en moler una barra de acero, la puedes convertir en una aguja”⁵³. Para Lù Píng, el éxito es sinónimo de trabajar continuamente, ya que sin esforzarse no puede haber éxito. Lù Píng no responde de manera directa la pregunta sobre si se considera exitoso o no, sino afirma que “porque toda la familia trabaja muy fuerte, por lo tanto, nosotros podemos ser exitosos”. Esta visión del éxito no consiste exclusivamente en ser una meta a largo plazo que, una vez alcanzada, la persona puede entonces considerarse exitosa, sino también en el presente cuando la persona persiste en trabajar arduamente. De acuerdo con este entrevistado, esforzarse en el trabajo también es la respuesta para lidiar con la competencia: “Con la competencia y con los asuntos inesperados, yo sólo puedo trabajar más fuerte y esforzarme más”.

En el confucianismo, la armonía es uno de los elementos centrales ya que apuntar a la consecución de éste evita el conflicto y mantiene el orden en

⁵³ En la cotidianidad, este proverbio chino puede decirse de dos maneras: “Moler una barra de acero hasta convertirla en una aguja” (磨铁成针) o “Si te esfuerzas trabajando en moler una barra de acero, la puedes convertir en una aguja” (只要工夫深, 铁杵磨成针). La historia del proverbio cuenta que Lǐ Báí, un famoso poeta de la dinastía Táng no le gustaba leer pero sí salir a jugar. Un día vio a una señora al lado de un río que se esforzaba mucho en moler una gruesa barra de acero. Lǐ Báí le preguntó por qué lo hacía, y ella contestó que quería convertir la barra de acero en una delgada aguja para coser. A Lǐ Báí le pareció un trabajo imposible de lograr dado el gran volumen de la barra, pero la señora dijo: “Hoy muelo, mañana muelo y mientras más muelo, la barra será cada vez más delgada”. Lǐ Báí se dio cuenta que la persistencia en el actuar de cada día, tiene como consecuencia que los asuntos de la vida encaminen hacia el modo correcto y, partir de entonces, se esforzó en estudiar y pudo convertirse en el famoso poeta.

la sociedad. La armonía es muy importante para Zhāng Dōng, la cual se debe encontrar presente en todos los aspectos de la vida, incluyendo los negocios, sin embargo, “alcanzar la armonía es muy difícil [porque] la gran mayoría de las personas no quieren alcanzarla [sino] quieren tener el control. [...] Pero [ante] cualquier cosa se puede [alcanzar] la armonía, para [mantener] la felicidad normal”. La razón por la cual la armonía debe estar presente para Zhāng Dōng, es porque la asocia con la naturaleza y cuando se pierde la armonía se estaría yendo en contra de lo natural:

Por ejemplo tú tienes una casa y dos árboles que crecen muy alto, [pero] un día, tú dices de forma muy chocante: «Corta este [árbol]». [...] Como tú sabes, nosotros [los chinos] queremos estar cerca del mundo natural, [por ejemplo,] antes en China se vivía cerca de los ríos. Pero un día, choca esta ley del mundo cuando cortas el árbol, [entonces] ya no hay armonía. La armonía no sólo está en la naturaleza, sino también en tu familia, en tu negocio, en tu cuerpo.

Pero Mǎ Xiàng concibe la armonía de otro modo. Cuando se le preguntó si era importante para él tanto en su vida y como a la hora de hacer negocios, evitó tocar el tema y respondió lo siguiente: “Esa [la armonía] es la idea oficial que se debe seguir, son los lineamientos oficiales. Ellos [el gobierno] quieren hacer de China un país con armonía”. Respecto a la armonía, para Lù Píng “La paz existe cuando hay armonía”, pero tampoco profundizó en el tema de la relación entre la armonía y su negocio, sólo respondió que en su “[...] negocio y la armonía seguramente están relacionados”.

En el trabajo hay una constante competencia y la búsqueda por la armonía se dificulta, pero ante estos casos, Zhāng Dōng exalta la virtud *yi* (rectitud), ya que una persona debe preocuparse porque haga las cosas bien por sí misma, es decir, mantenga la rectitud y la justicia:

En mi empresa, igual quiero hacer armonía, pero es difícil. Yo tengo que cambiar mi idea, tengo que pensar cómo [hacer] para [que haya] más armonía. Pero igual estudio. Yo no puedo controlar mucha gente, pero sólo puedo hacer [las cosas] bien, si ellos no hacen las cosas bien, yo no los puedo controlar.

Como se explicó en este apartado, el confucianismo es un aspecto muy importante para la vida de cada uno de los entrevistados e inclusive fue

definido por uno de ellos como “el código chino”, es decir, como aquellas reglas sociales que deben estar en cada persona china sin importar en qué parte del mundo se encuentre. Estas reglas han sido inculcadas en la familia de los entrevistados, quienes resaltaron la relación jerárquica centrada en el respeto a los padres y la importancia de la virtud de la confianza entre las personas. Sin embargo, un comportamiento que siga el llamado “código chino” se problematiza en las prácticas de trabajo de los entrevistados, ya que si la relación que entablan es con los mexicanos o con personas que no son miembros de algún grupo al que pertenecen, en lugar de mantener este código, llevan a cabo una serie de estrategias para poder alcanzar los propios objetivos, como se ejemplificarán a continuación.

Recordemos lo que dice Mǎ Xiàng: “Los negocios son como una batalla, algo así como una pelea, el mundo es como una jungla y siempre va a haber un tigre comiéndose a un conejo”. Por lo tanto, si la aplicación del confucianismo en los estudios de cultura empresarial china enfatiza la importancia de la armonía, ¿cómo es posible mantener la armonía en el ámbito de los negocios —en especial cuando antiguamente, en China, el confucianismo establecía que los comerciantes se encontraban en el último lugar de la estratificación social, mientras que actualmente las prácticas laborales de los chinos hacen referencia al confucianismo. Tián Fāng opina al respecto:

Eso es porque se cree que la base de la sociedad es el campesino porque la tierra no puede moverse, por eso los campesinos siempre trabajan en su tierra, ellos tienen cada vez más familia, más familia, ellos cultivan, cosechan y tenemos comida. Pero [respecto a] la gente que hace negocio, se creía que no son buenas personas porque compran las cosas aquí [para] después vender allá. Ellos no crean valor, sólo mueven, cambian, ellos no como [son] campesinos [que] cultivan. Por eso, la gente que hace negocios, según la idea de Confucio, no son buenas personas: a veces ellos engañan a otros y siempre buscan la oportunidad de ganar más dinero. [...] Ahora hay muchos negociantes porque... yo no sé exactamente, pero pregunté a otras personas y me dijeron que ellos hacen negocio porque no tienen tierra, entonces ellos tienen que buscar otras formas para sobrevivir. Otros [me dijeron] que en China poco a poco la gente cambia la idea y [el] negociante está bien [porque] lleva la felicidad a la gente: [si] en este lugar no hay esta cosa, ellos [la] venden. Sí, tiene ventajas.

Dicha visión respecto al confucianismo ejemplifica lo descrito en el segundo capítulo, en el que este pensamiento ha sido adaptado para responder a las necesidades que se presentan en cada época: mientras que la estricta jerarquía confuciana solía colocar en el último estrato social a los comerciantes para frenar la formación de una clase de mercaderes que pusieran en riesgo el poder de las dinastías, actualmente, una de las formas en que es utilizado, es para presentar una explicación racional de las prácticas de trabajo de los chinos a partir de la influencia de la cultura confuciana que, como se ha analizado en esta investigación, las prácticas laborales de los chinos se alejan de esta teoría confuciana.

En la experiencia de Zhāng Dōng, ante las dificultades que implicó mantener un negocio en el país, fue posible lograr que las personas con quienes trabaja realizaran lo que les pide al mismo tiempo que se cuide la armonía. Para ello, utilizó algunos métodos para solucionar problemas o para lograr que la persona realizara lo que se le pidiese sin entrar en una lucha directa. En estos casos, se estaría utilizando algunas estrategias, por ejemplo, dijo que es “importante buscar un terreno común. Si tú no puedes controlar a un compañero, puedes hacer algo [al respecto:] lo mismo tú, lo mismo él.” A lo que se refiere es a que, en lugar de imponer a la otra persona qué es lo que debe hacer cuando éste no quiere hacerlo, manejarlo de tal manera en que te involucres con el trabajo que realiza la otra persona para que no piense que fueron obligado a hacerlo, como Zhāng Dōng lo dice:

Si tú quieres que tu chalán haga algo, le dices: «Tú tienes que hacer aquí, tú tienes que hacer acá», pero si no quiere hacerlo, no [puedes] controlarlo. [Lo importante es] la flecha de tu empresa [es decir, la dirección a la que quieres llegar con tu empresa] es que tu empleado [de cualquier modo] llegue aquí [al objetivo]. Si [para realizar tu objetivo] él tiene que hacerlo como tú le ordenaste, tal vez él chocha con otras cosas [y es] más difícil para él, aunque para ti sea más fácil, [...] es mejor que le expliques: «Así pasa aquí, así pasa acá» y le propongas otro camino.

Las estrategias consisten en que una persona alcanzar un determinado objetivo a través de una serie de métodos en los que no se mencionen claramente cuál es el objetivo al que se desea llegar, sin embargo, poder alcanzarlo sin haber entrado en conflicto directo. Cuando se preguntó a los

entrevistados qué acciones tomaban con la competencia, Zhāng Dōng respondió que tener educación en la Universidad le permitió saber más que otras personas que también tienen tiendas similares a las de él:

Yo [fui a la] Universidad en China mucho tiempo, soy ingeniero. Así yo sé más cosas que ellos [la competencia], yo sé de tecnología y cuanto más sabes, tienes más ideas [y puedes hacer] más innovaciones que ellos, [además] enseñamos cómo usar [los productos], cómo funcionan, reparamos y damos soporte, [mientras que] ellos [la competencia] no [lo] quieren hacer, sólo venden cosas y ya ¡adiós!”

Asimismo, conocer bien la cultura del país en donde se va a negociar es parte de las estrategias que juegan los empresarios entrevistados. Recordemos lo que dijo Zhāng Dōng cuando abrió su negocio: “[...] Yo aconsejo a usted que cuando después de estudiar tenga tiempo libre, conozca otro país, porque cuando lo conoces más puedes abrir negocios en otros lugares.” De la misma manera, dentro de las estrategias para mantenerse al pie en los negocios, Mǎ Xiàng dice que hay que innovar continuamente: “Cuando los clientes necesitan un producto, yo entro en el juego, pero si los tiempos cambian y ya nadie necesita mi producto, aunque trabaje fuerte y sea inteligente... bueno, si en verdad soy inteligente voy a cambiar a otro producto.”

Tián Fāng pone un ejemplo al respecto: “una compañía produce sombreros en China, pero en China hay una costumbre: no usamos sombrero verde, significa que su esposa tiene otro hombre, [por lo que la compañía] no [los] podría vender.” Conocer la cultura de otro país ayuda a que la negociación pueda realizarse con éxito. Jinfang agrega lo siguiente:

Tú quieres hacer negocio con los chinos, si ellos tienen confianza contigo, está bien, pero ¿cómo conseguir esta confianza? Siempre comemos juntos, en la mesa platicamos de negocios, no en una oficina [de forma] muy formal. No, es en la mesa y bebemos mucho.

Todos los entrevistados afirmaron que la principal dificultad de vivir y trabajar en México es el lenguaje:

Yo quiero estudiar [español] en la escuela, pero no hay tiempo porque hay mucha presión. Yo llevaba la mercancía y les señalaba [con los dedos al cobrar] uno, dos, tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve, diez... y así aprendí. Cuando vine a México trabajaba en una empresa cerca de Satélite. Todos los días tomaba metro hasta Cuatro Caminos, vivía en Taxqueña y [...] regresaba a mi casa después de nueve horas y media. Mucha gente escuchaba música en el metro, pero yo todos los días traía libro [de] español y a una compañera le preguntaba cuando no entendía. Pero [era] muy cansado, la cabeza se ponía muy dura y ya no entraba nada, sólo así vivía porque no conocía tanto, sólo muy poco y tenía que estudiar para [poder] ir al baño y para comer cualquier cosa. Mi español [es] muy malo, pero entiendo cómo explicar a un mexicano.

Mǎ Xiàng dedica parte de su tiempo para ir a la escuela a estudiar español ya que es una exigencia de su negocio. Aunque lo practica cada día, al igual que Zhāng Dōng, opina que saber hablar bien el español ha sido la principal dificultad al estar en México:

¿Lo más difícil? El lenguaje, hasta ahora sigo aprendiendo español. Es muy difícil para nosotros los chinos, es más, he estado leyendo inglés por muchos años y aún no puedo hablarlo bien. [...] pero la pronunciación del español es mucho más difícil que aprender inglés.

La familia de Lù Píng proviene del sur de China, todos hablan cantonés, pero el entrevistado es el único que también habla mandarín. Su español es limitado y lo que saben de este idioma es porque lo han aprendido en el día a día, es decir, en el continuo contacto con mexicanos y respondiendo a las necesidades básicas, por ejemplo: “¿es para llevar?”, “¿cuántos guisados?”, “en total son *tantos* pesos” y los nombres de los alimentos que venden. “No voy a la escuela para poder hablar español, por lo tanto, tampoco sé hablar español”, comentó Lù Píng, de tal manera que el idioma ha sido la mayor dificultad tanto para él como para su familia. Enfatizando las veces en que este problema se repite en su vida laboral, dice lo siguiente: “El verdadero gran problema justamente es el idioma español”.

Una de las veces que visité el restaurante de Lù Píng, pude experimentar esta dificultad. Usualmente, no hay problemas para servir la comida, porque el menú es claro y los clientes señalan lo que desean comer, el precio está escrito en la pared, lo pagan, se sientan a comer y al final, se retiran del restaurante. El contacto y la comunicación entre los chinos y los

mexicanos se reducen al mínimo, sin embargo, un día, un cliente rompió esta cotidianidad y se dificultó la situación cuando les pidió un platillo especial. En este caso, la comunicación fue muy difícil, no sólo por el hecho de intentar entenderse en español, sino porque el cliente explicó lo que quería de una manera poco precisa.

Tián Fāng estudió español diez años antes de venir a México y, de los entrevistados, es la que mejor lo habla: su pronunciación es muy clara, conjuga los verbos y su gramática es correcta, sin embargo, para ella, el español también es la principal dificultad de estar en México. Su experiencia nos dice que cuando no sabes bien el idioma, hay personas tienden a aprovecharse de ella:

Al principio tuve problemas con mi casera porque yo no podía expresarme muy claramente, otras veces mi cuenta de la luz o del agua ya pasó el límite y tenía que ir a oficina de la luz o del agua, pero no sé dónde está. Esos son los problemas. Hay otra cosa, por ejemplo, aquí en México, en la UNAM, cuando yo necesito renovar mi visa y la de trabajo, el gobierno [es] muy, muy lento e ineficiente. Eso se me hace [que está] muy mal. [...] Yo no entendí por qué el año pasado en [el] Cele un hombre de recursos humanos que hace todas estas cosas para renovar la visa siempre me engañó. Yo siempre le pregunté: «¿Ya está listo, ya está listo, ya usted ya entregó todos mis datos al abogado?», y él siempre [dijo]: «Sí, sí, sí», pero después de dos meses, [otra maestra china y yo] supimos que él nunca [hizo los trámites]. [...] Después, tardó mucho tiempo [en entregarlos], como dos meses, entonces cuando ya eran vacaciones de junio, yo no tenía mi visa [y] no pude regresar a China. Eso me chocó mucho, me enojé mucho y por eso, con mi visa no vigente, en la Unam no me pagaban. Eso no me gusta, me enojé mucho, porque primero él me engañó y luego no me pagaron. Después, cuando por fin tuve mi visa, necesitaba dinero para comprar el boleto [hacia China] pero no tenía dinero porque ellos [el Cele de la Unam] no me pagaban. [...] Eso no me gusta, por eso antes yo siempre creía: «Ah, ah, toda la gente es amable, sí, todo el mundo muy bien», pero después cambió mi idea. No todos.

Cada uno de los entrevistados estuvo de acuerdo con que el confucianismo constituye una serie de reglas que se encuentran inculcadas en la educación de cada uno, pero como lo dicen los entrevistados, en los negocios “siempre

hay dificultades” (Zhāng Dōng), ya que “son un campo de batalla” (Mǎ Xiàng). Entonces, ¿es posible afirmar que el confucianismo se encuentra presente en sus prácticas laborales? En el análisis de estas entrevistas, el confucianismo no influyó en el comportamiento que cada uno tenía en su ámbito laboral cuando se relacionaban con mexicanos, sino desarrollaron estrategias que les permitiera subsistir en su trabajo, tales como evitar el robo de mercancías y aprender a relacionarse con colegas, clientes o empleados mexicanos. Sin embargo, la importancia que representa este pensamiento, nombrado por Mǎ Xiàng como “el código chino”, significa que facilita la posibilidad de que los chinos, al encontrarse en un país distinto del suyo, busquen reunirse en grupos que brinden protección y ayuda entre los miembros, ya sea una organización china o la misma familia.

Sobre el confucianismo, me gustaría cerrar con lo que dice Tián Fāng dice al respecto:

[El confucianismo no explica el crecimiento económico de China], ahora, el crecimiento de la economía china [se debe a] muchos factores, no es de Confucio, porque tenemos [a] Confucio desde mucho, mucho tiempo, pero sólo últimamente, [desde hace] 30 años [tenemos crecimiento económico]. Pero sí tenemos muchas ventajas de Confucio en la cultura y en la personalidad. Por ejemplo, creemos que si queremos vivir mejor, entonces trabajamos más. Se dice que los chinos traban mucho, sábado [y] domingo, [que] otras personas descansan, pero ellos trabajan. Eso sí, por otro lado, es una ventaja, está bien: trabajamos mucho más, ganamos mucho más. Otra [ventaja] es como [el valor] *xiào* [se presenta] a su familia, a sus papás, o [el valor] *xìn* entre amigos para ayudarnos juntos. Por ejemplo todo el mundo tiene barrio chino, comunidades chinas, ¿por qué?, porque se cree que si se tiene comunidad, entonces [somos] muchos [los que estamos] unidos, y cuando se necesita ayuda, sí hay, porque si [estuviésemos] solos, no hay.

3.3 Resumen de las entrevistas

La presentación de estas entrevistas permite contrastar la teoría confuciana aplicada en el ámbito laboral y la experiencia de vida de cuatro entrevistados chinos que trabajan en la ciudad de México. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Respecto a la presencia del confucianismo en la vida de los entrevistados en la ciudad de México, estos consideraron que es una filosofía que conforma su cultura ya que se encuentra interiorizada en cada uno de ellos, al grado de considerarla como “el código chino” o como “justo lo que está cultivado en mí mismo”, es decir, los entrevistados afirman que se encuentra presente cuando se relacionan con sus familiares o con otros chinos y establece una distinción entre los propios chinos y todos aquellos que no lo son.

Por el otro lado, los chinos se valieron de otros mecanismos distintos a los establecidos por la teoría confuciana que les permitieran sobrevivir en el negocio al encontrarse en un ambiente tan ajeno y distinto como lo es México, por lo que el confucianismo no influyó en sus ámbitos laborales. La actitud de los entrevistados respecto a los conceptos claves del confucianismo —que como se vio a lo largo de esta investigación son la armonía, las virtudes confucianas, las relaciones jerárquicas y la pertenencia al grupo— marcó una diferencia entre la teoría y su ámbito laboral, la cual fue muy clara en dos aspectos: en la visión de la armonía en el trabajo y en el respeto a la jerarquía basada en la edad, como se puntualizará a continuación.

Mientras que el confucianismo considera que hay armonía cuando los miembros actúan como los otros miembros esperan que se comporten, y en las familias de los entrevistados la armonía se encuentra relacionada con el respeto u obediencia ante las decisiones de los padres —como contraer matrimonio o esperar que todos los miembros estén en la mesa antes de comenzar a comer—, por lo contrario, en el ámbito laboral de los entrevistados, mencionaron que “los negocios son un campo de batalla”, en los negocios “siempre hay dificultades” o que “siempre va a haber un tigre comiéndose a un conejo”, de tal manera que los entrevistados actúan no como la teoría

confuciana establece que se debe alcanzar la armonía, sino respondiendo a las necesidades que se presentan en su trabajo.

Lo mismo ocurrió con la norma confuciana que coloca por encima de la jerarquía social a las personas que tienen una mayor edad, ya que de acuerdo con el confucianismo, esta debe ser una regla básica en las relaciones con otras personas (Tabla 3.2). Para los entrevistados, esta norma se concebía de manera distinta entre la familia y el trabajo: mientras que debe ser respetada en las relaciones familiares, en el ámbito laboral no se siguió esta norma, principalmente de aquellos que se especializaron en tecnología, ya que el éxito en el trabajo depende de la continua innovación y, según afirman, es la juventud quien tiene mejores ideas.

Tabla 3.2 Visión de los entrevistados respecto a las relaciones jerárquicas confucianas en el ámbito laboral

Relación confuciana	Opinión del entrevistado
Relación entre el rey y el súbdito	En el confucianismo aplicado al ámbito laboral, esta relación implica que las decisiones tomadas por el líder deben ser acatadas sin cuestionarlas por los empleados. Zhāng Dōng, el único entrevistado que tiene empleados mexicanos, aseguró que busca interactuar con ellos en lugar de sólo imponer reglas, ya que así conoce el entorno mexicano. Esta actitud es una estrategia que le permite conocer cuáles son los modos más acertados para relacionarse con mexicanos.
Relación entre el padre y el hijo	De acuerdo con el confucianismo, el hijo siempre debe mostrar respeto al padre de la misma manera que en el ámbito laboral, siempre se debe respetar al líder. Todos los entrevistados aseguraron que el respeto incuestionable al padre se lleva a cabo más bien en la familia que en el trabajo, ya que en este último el conocimiento que muchas veces llegan a tener los hijos, por ejemplo, el tecnológico, genera mayores ganancias. Por ejemplo, no es el padre sino el hijo, Lù Píng, quien toma las principales decisiones del restaurante familiar.
Relación entre el esposo y la esposa	Esta relación consiste en que históricamente, las mujeres debían seguir un rol de sumisión y lealtad ante el esposo. Este principio explica que se deben respetar las decisiones de quien funge como la cabeza de la empresa. La esposa de Mǎ Xiàng estudia español para poder enseñar este idioma porque así lo decidió el esposo; la esposa de Zhāng Dōng viajó a México

	porque su esposo ya se encontraba trabajando en el país; Tián Fāng asegura que el mayor éxito que puede tener es el de tener una familia ya que en ello consiste el éxito de las mujeres.
Relación entre el hermano mayor y el hermano menor	La relación entre el hermano mayor y el menor está influida por la edad y quien tiene una mayor edad es quien debe tener mayor respeto. Al respecto, todos los entrevistados aseguraron que sus trabajos exigen continua innovación y aprendizaje, y son los más jóvenes quienes mejor pueden lidiar con estas situaciones. El respeto a quien es mayor se sigue dentro de la familia de los entrevistados, pero en el trabajo, dependiendo las exigencias, buscan a los jóvenes porque, argumentan, son quienes tienen las mejores ideas gracias a su conocimiento de tecnológico, tal como ocurrió con Mǎ Xiàng y con Zhāng Dōng, que, aunque es el entrevistado de mayor edad, intenta que su empresa mantenga una imagen jovial.
Relación entre amigos	Esta relación confuciana busca la cooperación entre las personas para alcanzar determinados fines. La unión en agrupaciones fue de gran importancia para los entrevistados a manera de estrategia al vivir en un país ajeno, ya que esta provee seguridad al interior, hay una mayor facilidad de que se cumplan las exigencias al exterior y se mantiene el idioma y las costumbres chinas. Tián Fāng, para quien toda su estadía se llevó a cabo en México sin haber pertenecido a un grupo chino, tal como su familia o alguna comunidad china, fue quien enfrentó mayores dificultades al no saber cuál era la mejor manera de relacionarse con mexicanos.

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas

Las virtudes confucianas fueron el aspecto en el que hubo una mayor diferencia entre la teoría confuciana y las prácticas laborales de los entrevistados (Tabla 3.3). Todos ellos sabían de memoria cada una de las virtudes, conocían su significado y consideraban que eran elementos muy importantes de su cultura, pero respecto a la relación que estas guardan con sus prácticas laborales, no tuvieron mucho que decir.

Tabla 3.3 Visión de los entrevistados respecto a las virtudes confucianas en el ámbito laboral

Virtud confuciana	Opinión del entrevistado
仁 Rén Benevolencia,	De acuerdo con el confucianismo aplicado al ámbito laboral, esta virtud busca relaciones cordiales entre el administrador y los empleados. En el caso de los entrevistados, las relaciones

<p>amor, humanidad</p>	<p>variaban según el trabajo que realizaban. Zhāng Dōng resalta en este aspecto ya que es el único que tiene empleados mexicanos. Él afirmó que busca conocer las tradiciones de sus empleados (como el culto a la virgen María o la importancia de los días festivos, las fiestas o beber alcohol) e intentar no entrar en conflicto con éstas. Sin embargo, el hecho de que Zhāng Dōng tome esta actitud no significa que sea porque busque ser benevolente, sino como una estrategia que le permita estar en contacto con los empleados mexicanos ya que de ellos aprende sobre el mercado mexicano.</p>
<p>义 Yi Rectitud, justicia</p>	<p>En el confucianismo, la rectitud y justicia consisten en tener altos estándares morales en el trabajo sin importar la situación. De acuerdo con esta virtud, Tián Fāng es el caso más representativo ya que ella creía que las personas mexicanas con quienes trabajaba actuaban con justicia, pero al darse cuenta que había sido engañada —por ejemplo, no pudo tramitar sus papeles para regresar a China en las vacaciones y por un tiempo no recibió salario—, su actitud cambió: desconfió de los funcionarios, llegaba tarde y sabía que no había problema si se rompía una promesa.</p>
<p>礼 Lǐ Propiedad, rituales, reglas de conducta</p>	<p>Esta virtud significa tener un comportamiento adecuado según las distintas situaciones que se presenten. Zhāng Dōng es el único que hizo un comentario respecto a esta virtud pero modificando su significado original, y la definió como “caridad”, es decir, ayudar a otros no como una regla de conducta ya establecida, sino porque se debe ayudar <i>de corazón</i>. Esta visión de ǐ, o de caridad, no la lleva a cabo en el trabajo, pues el entrevistado asegura que, por ejemplo, no se deben disminuir los precios de sus productos aunque sea una amistad.</p>
<p>智 Zhi Sabiduría, conocimiento</p>	<p>De acuerdo con el confucianismo, mientras mayor conocimiento tenga una persona, mayor será el respeto. Lù Píng aseguró que el hecho de haber tenido conocimiento de México antes de llegar fue un aspecto muy importante para poder establecer su negocio en el país. Aunque no todos los entrevistados conocían a profundidad sobre México antes de venir, todos estuvieron de acuerdo que el conocimiento que se pueda tener sobre la región es de vital importancia para abrir y mantener su negocio. En este caso, la virtud zhi o de la sabiduría, no se alcanza para tener un comportamiento virtuoso, sino como una estrategia que facilite el éxito en el trabajo que realicen.</p>
<p>信 Xin Confianza, sinceridad</p>	<p>La confianza dentro del confucianismo consiste en que los miembros sean leales a la organización o al grupo al que pertenecen. La confianza juega un papel muy importante en el</p>

	<p>trabajo de los entrevistados, ya que, por ejemplo, permite que clientes mexicanos compren productos a Mǎ Xiàng o para evitar que se roben mercancías, como el caso de Zhāng Dōng. Sin embargo, como ha ocurrido con las otras virtudes, la importancia de la confianza es resultado de las necesidades que se presentan en el ámbito laboral, no como una decisión consciente de tener un comportamiento virtuoso.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de las entrevistas

A pesar de que todos los entrevistados son chinos, todos ellos consideran que el confucianismo es parte de la cultura que los define y todos ellos vinieron a México con el propósito de trabajar, la forma en que llevan a cabo sus prácticas laborales es distinta entre sí y han tenido que encontrar diferentes soluciones que se adaptaran a las situaciones según la actividad que realizan, por lo que no se puede buscar en la cultura confuciana la explicación de los comportamientos de los entrevistados a la hora de trabajar en el país. Por ejemplo, quien tiene una tienda, debe evitar el robo de mercancías; quien no tiene una tienda porque desarrolla productos muy caros, debe continuamente estar buscando nuevos clientes; quien contrata a empleados mexicanos, debe aprender romper la estricta jerarquía confuciana para interactuar y aprender de ellos; quien tiene un negocio exclusivamente de la familia como el de comida rápida, procura aumentar las ventas pero evitando el intercambio lingüístico con los mexicanos.

Sin embargo, hubo un elemento con el que todos los entrevistados estuvieron de acuerdo: consiste en la importancia de la formación de grupos de personas chinas en México, las cuales se encuentran unidas por dos razones: por un interés en común, como el económico en el caso de las comunidades chinas, o por lazos de parentesco, como lo es la familia. Estas agrupaciones de chinos tienen el propósito de brindar protección, seguridad, apoyo y conocimiento sobre quienes no pertenecen al grupo, que pueden ser el gobierno mexicano, la competencia y algunos empleados o clientes. Por lo contrario, cuando una persona no pertenece a una organización o su familia no se encuentra en México, como ocurrió con Tián Fāng o con Zhāng Dōng cuando éste acababa de llegar a México, hay un sentimiento de inseguridad

porque no se conoce la cultura mexicana, no se sabe bien cómo actuar ante situaciones cotidianas, es difícil confiar en alguien, y se pierden los hábitos y las tradiciones que se seguían cuando el entrevistado se encontraba en China —entre ellos, el confucianismo—, y lo más probable es que sean retomados si la familia llega a México o si se afilia a alguna organización. Bajo la forma de agrupaciones chinas, el confucianismo se encuentra presente como el sentido que une a los chinos con otros chinos y no con mexicanos o personas de otra nacionalidad. Sin embargo, esta forma desde la cual el confucianismo se encuentra presente, no debe interpretarse como un determinismo cultural o como la norma que deben seguir los chinos —por ejemplo, algunos entrevistados decidieron no unirse a alguna agrupación de chinos—, sino más bien, es resultado de una estrategia que les facilite la vida y el trabajo en el país ajeno.

Finalmente, este estudio exploratorio permite abrir la posibilidad a nuevos horizontes de indagación:

- a) En el análisis de estas entrevistas se observó que el confucianismo es un aspecto de suma importancia en la vida de los entrevistados, los cuales nacieron en China y han vivido en ese país entre veinte y treinta años, por lo que sería interesante estudiar el sentido que tiene el confucianismo en los descendientes de chinos nacidos en México y si siguen considerando al confucianismo como punto central de su educación.
- b) Conocer si el confucianismo se modificaría, se adaptaría o no sufriría modificaciones en caso de que los chinos que viven en México formaran parte de alguna iglesia o creyeran en alguna religión.
- c) Profundizar en el estudio de los otros métodos distintos al confucianismo que, de acuerdo con los entrevistados, están presentes en sus negocios para asegurar el éxito del mismo, y conocer si estos métodos guardan alguna relación con las estrategias.

CONCLUSIONES

El confucianismo es una filosofía que ha sido adaptada por distintos ámbitos para ser utilizada como una explicación de lo que ha ocurrido en China. Uno de estos ámbitos es el estudio de la cultura organizacional, en la que, de acuerdo con las teorías de los autores Geert Hofstede y Tony Fang, el confucianismo es considerado como la cultura que influye en las prácticas laborales de los chinos. En los estudios de cuatro casos que se realizaron en esta investigación, estas teorías fueron contrastadas y se concluyó lo siguiente:

La teoría de Hofstede, a pesar de su relevancia actual, no se consideró vigente para esta investigación porque reduce la concepción de la cultura a los límites territoriales de los países y afirma que en el contacto entre una cultura y otra se lleva a cabo una confrontación cultural y deja de lado los procesos de asimilación. En estas entrevistas, los chinos no mostraron un choque, sino una continua adaptación a las condiciones que les exigía su trabajo en México, ya que si no lo hacían, el negocio fracasaba. Hofstede asegura que la cultura china, el confucianismo, es inmutable y se conforma por valores opuestos entre sí que apuntan a dos fines específicos: orientación a largo o corto plazo. Sin embargo, en el confucianismo, estos valores están interrelacionados, por lo que clasificarlos en uno de estos dos polos opuestos sería desconocer su significado, asimismo, el confucianismo no puede considerarse inmutable, ya que la razón por la cual se ha encontrado presente a lo largo de dos mil quinientos años es porque se ha adaptado a las necesidades que se han presentado en las distintas épocas.

Para conocer las prácticas laborales de los chinos fuera de su país de origen y saber si el confucianismo influye en dichas prácticas, se evitó caer en las limitaciones de la teoría de Hofstede y se retomó el elemento daoísta *yīn yáng*, una propuesta de Tony Fang, como una herramienta que ayude a comprender a la cultura china no de manera inmutable ni conformada por parejas de valores opuestos e irreconciliables entre sí, sino en un continuo movimiento e interacción con otras culturas. A partir de estas dos últimas características, la teoría de Fang define al confucianismo aplicado en el ámbito

laboral como una explicación racional con una base ética y moral de las formas de relacionarse y comportarse de los empresarios chinos, el cual se caracteriza por cuatro aspectos que se encuentran interrelacionados entre sí: buscar la armonía, respetar las jerarquías sociales, tener un comportamiento virtuoso y formar agrupaciones.

Estas características fueron resaltadas por los entrevistados como elementos del confucianismo que se aplican en su relación con familiares o con otros chinos, sin embargo, el confucianismo no influyó en sus prácticas laborales ya que este ámbito les exige una serie de actitudes distintas a las confucianas para poder subsistir en el negocio, tales como las estrategias. Afirmar que el confucianismo permite conocer las prácticas laborales de los chinos en México, sería simplificar el análisis a un determinismo cultural que concibe a la cultura y a los comportamientos de las personas de manera simétrica: a pesar de que todos los entrevistados son chinos y enaltecen la importancia del confucianismo en sus vidas, cada uno realiza una actividad laboral distinta y su comportamiento varía de acuerdo con el trabajo que realizan, por lo que en el análisis de esta tesis se observa la importancia de no caer en generalizaciones y el hecho de que una cultura puede tener distintas prácticas laborales así como una práctica laboral puede estar presente en distintas culturas.

Si bien no hay una influencia de la cultura confuciana en las prácticas laborales de los entrevistados a la manera de determinismo, este análisis también concluyó lo siguiente: cuando los entrevistados consideran que el confucianismo es lo que los define como chinos y no como mexicanos, significa que este pensamiento es uno de los factores que *facilita* —más no determina— que, junto con un interés común como el económico o mediante relaciones de parentesco, se reúnan en agrupaciones u organizaciones. Bajo la formación de grupos, el confucianismo es utilizado como una estrategia, ya que dentro de ellos hay cooperación entre los miembros y los chinos sienten una mayor seguridad ante el entorno mexicano, y no enfrentarían a tantas dificultades como si se encontraran solos.

ANEXOS

I. Principales calidades migratorias de acuerdo con la Ley General de Población

De acuerdo con la Ley General de Población⁵⁴ (capítulo III: Inmigración), los extranjeros que ingresaban legalmente a México podían hacerlo mediante una de dos calidades migratorias dependiendo la razón de su entrada: No Inmigrantes o Inmigrante (Artículo 39).

El No inmigrante es la calidad migratoria bajo la cual los extranjeros se internaban al país temporalmente, tenía una vigencia de doce meses como máximo, podía ser renovado hasta cuatro veces y podían salir y regresar a México cuantas veces quisiesen sin tener que permanecer un número determinado de días en el país (Artículo 42). Aquéllas personas que ingresaron con la calidad de No inmigrante, podían haber sido turistas, transmigrantes (son las personas que entran a México porque viajan hacia otro país), estudiantes, corresponsales, visitantes (que son quienes se encuentran en México pero viven de los recursos traídos del extranjero o se dedican a actividades científicas, técnicas, de asesoría, artísticas o deportivas), ministro de culto, asilado político y refugiado (el asilado político es quien sufre persecuciones políticas en su país, mientras que el refugiado no es objeto de persecución política, sino huye de su país por violencia generalizada, agresión extranjera, etc.).

El Inmigrante era la calidad migratoria en la que el extranjero, que se internaba legalmente en el país, tenía el propósito de permanecer en éste hasta que pudiese obtener la calidad de Inmigrado (Artículo 44). Cuando el inmigrante permanece en México por cinco años sin haber salido del país por más de dieciocho meses, puede solicitar la calidad migratoria de Inmigrado (Artículo 47 y 55). El inmigrado es un tercer tipo de calidad migratoria que

⁵⁴ Ley General de Población, previa a Ley de Migración, 9 de abril del 2012, México, Distrito Federal, [Internet] Disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/140.pdf>>, revisado el 15 de enero del 2013.

otorga a la persona la residencia definitiva en el país (Artículo 52), quien podrá salir y entrar al país libremente, pero si permanece en el extranjero más de tres años consecutivos, perderá esta calidad migratoria (Artículo 56). Las personas que ingresan a México como inmigrantes podían ser: rentistas (viven de los recursos traídos del exterior), inversionistas, profesionales, tener algún cargo de confianza, científicos, técnicos, artistas, deportistas o tener a algún familiar en México (Artículo 48).

II. Cuestionario guía para las entrevistas

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

EL CONFUCIANISMO EN LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LOS CHINOS EN LA CIUDAD DE MÉXICO

GUÍA DE ENTREVISTA

El objetivo de la esta entrevista es platicar con usted para aprender cómo el confucianismo se encuentra presente en el trabajo de los chinos en la ciudad de México, con el propósito de realizar mi tesis de licenciatura en sociología de la UNAM, por lo que la información será anónima. La entrevista comenzará con una breve descripción de su trabajo, conocer algunos aspectos de su experiencia en México y posteriormente platicar sobre el confucianismo en relación con su trabajo.

Conocimiento general del entrevistado y su trabajo en México

- a) ¿Nos podría platicar un poco sobre su trabajo, por ejemplo, a qué se dedica, si tiene una empresa, cuándo se originó ésta y cuáles productos ha desarrollado?
- b) ¿Nos podría comentar cómo se presentó la oportunidad de trabajar en México?
- c) Antes de llegar a México, ¿ya tenía conocimiento sobre el país? ¿Por qué surgió el interés de venir a México? ¿Tenía conocidos en México?
- d) Al llegar a México, ¿buscó estar en contacto con otras personas chinas? ¿Por qué?
- e) ¿Usted cuánto tiempo lleva en trabajando en la empresa?
- f) ¿Ha sido su único negocio o anteriormente tuvo otro trabajo?
- g) ¿Dentro de su trabajo, usted trabaja con mexicanos? En caso de que así sea, ¿qué relación guarda con estos: son sus jefes, son sus

empleados o son socios?

- h) ¿Sus parientes también trabajan en el negocio?, ¿cómo se involucran en este?
- i) Gracias a su experiencia en este negocio, ¿cuáles facilidades y dificultades consideraría que se han presentado al estar en México?
- j) ¿Cómo aprendió a hablar español?

Estrategias:

- a) ¿Qué es para usted “tener éxito en ámbito laboral”?
- b) Cuando tiene éxito ¿cómo se mantiene?
- c) Cuando aún no se considera exitoso, ¿qué se debe hacer para alcanzarlo?
- d) ¿Qué representa la competencia para usted (por ejemplo, algo que se deba vencer, evitar que crezca, buscar nuevas estrategias, etc.)?
- e) ¿Cuándo considera usted que puede ocurrir un desacuerdo?
- f) ¿El desacuerdo varía si es con chinos o con personas de otra nacionalidad?
- g) Cuando hay una situación en lo que no se sabe bien qué hacer, ¿qué hace para que esta situación no sea confusa?

Confucianismo

- a) Dado que usted lleva algún tiempo viviendo en México, me imagino que tiene mucho que decir sobre tradiciones o formas de vida mexicanas que a usted le llamaron la atención. Me gustaría saber ¿qué costumbres chinas han cambiado al estar en México y cuáles han permanecido?
- b) ¿Qué es el confucianismo?
- c) ¿Cree que se mantenga presente el confucianismo después de haber llegado a México?
- d) ¿Conoce las virtudes confucianas 仁, *rén*, 义, *yì*, 礼, *lǐ*, 智, *zhì*, 信, *xìn*?
- e) ¿Qué significado tiene para usted cada una de estas virtudes?
- f) ¿Las virtudes confucianas se encuentran presentes en su trabajo? ¿De qué manera? (Hacer esta pregunta por cada virtud)

- g) ¿Usted considera que es importante establecer relaciones (*guānxi*) para el éxito de la empresa? ¿Por qué?
- h) ¿Es distinta la relación que establece con otros chinos a la relación con mexicanos?
- i) ¿Es importante mantener la lealtad y la bondad en las relaciones?
- j) ¿Usted considera que se deben seguir reglas de etiqueta en las relaciones con otros chinos o mexicanos?
- k) Al venir de otro país, ¿ha sido difícil entablar lazos de confianza con mexicanos? ¿Nos podría platicar un poco sobre qué ha motivado el inicio de una relación y qué se debe seguir para que sea una relación duradera?
- l) Algunas veces, cuando una persona se encuentra en un país que no es en el que nació, está en contacto con alguna comunidad u organización de su país de origen. ¿Usted se mantiene en contacto con alguna comunidad china en México?
- m) ¿Cuál es el comportamiento que usted considera que los empleados deben tener? ¿Cómo se mantiene este comportamiento?
- n) ¿La empresa cuida de sus empleados?
- o) ¿Nos podría hablar de manera general sobre quienes toman las principales decisiones en su trabajo, es decir, si son chinos, si son personas mayores, si llevan varios años en la compañía o si son especialistas en el sector al que se dedica la compañía?
- p) En caso de que en el trabajo participen miembros de la familia, ¿cómo son repartidas las tareas?
- q) Por un lado está el respeto al conocimiento de las personas mayores y por el otro está la experiencia de los jóvenes. ¿En su trabajo se respeta dicho orden o qué tanta influencia tiene la edad a la hora de tomar decisiones vitales?
- r) Tengo entendido que la armonía es un aspecto fundamental en la cultura china, pero me gustaría aprender por qué es importante y cómo una empresa mantiene la armonía.

BIBLIOGRAFÍA

- Anguiano, Eugenio (2007) "Relaciones México-China en su perspectiva histórica". En Enrique Dussel & Yolanda Trápaga, (Comp.) *China y México: implicaciones de una nueva relación*, 1ª edición, Nuestro Tiempo, Jornada Ediciones, México, 25-50.
- _____. (2010) "De la dinastía Qing en el siglo XIX hasta el fin de la República de China". En Flora Botton (Comp.) *Historia mínima de China*, 1ª edición, Colegio de México, México, 229-298.
- Asia-Pacific Economic Cooperation APEC, [Internet] Disponible en: <<http://www.businessmobility.org/key/abtc.html>>, revisado el 15 de enero del 2013.
- Barrón, Mario (2012) *El reconocimiento de México a China como economía de mercado* [diapositiva], México, Distrito Federal, mayo del 2012, 28 diapositivas.
- Bell, Daniel A. (2008) *China's new Confucianism. Politics and everyday life in a changing society*, 1ª edición, Princeton University, Estados Unidos.
- Bettignies de, Henry-Claude y Tan, Cheon Kheong (2007) "Values and management education in China", *International management review*, 3 (1), pp. 17-38.
- Botton, Flora (2010) "La dinastía Han (206 a. C. -220 d. C)". En Flora Botton, (Comp.), *Historia mínima de China*, 1ª edición, Colegio de México, México, 89-106.
- Chang, Jung & Halliday, Jon (2010) "En el umbral de lo viejo y lo nuevo (1893-1911; 1-17 años)". En Jung Chang & Jon Halliday, *Mao, la historia desconocida*, Santillana ediciones, México, 21-28.
- Chen, Min (2004) *Asian management system*, Thomson Learning, 2ª edición, Londres.

- Chen, Yong (2012) *¿Es el confucianismo una religión? La controversia sobre la religiosidad confuciana, su significado y trascendencia*, Traducido por Abraham Navarro; 1ª edición, Colegio de México, México.
- Cheng, Anne (2002) *Historia del pensamiento chino*, Traducido por Anne-Hélène Suárez; Ediciones Bellaterra, Barcelona.
- Cervera, José Antonio (2010), “Las dinastías Sui y Tang (581-618) y (618-907)”, “La dinastía Song (960-1279)”. En Flora Botton (Comp.) *Historia mínima de China*, 1ª edición, Colegio de México, México, 123-147.
- Confucio. *Las analectas*, Traducción del chino por Anne-Hélène Suárez; Editorial Kairós, 2ª edición, 2002, Barcelona.
- Cornejo, Romer (1997) *Confucianismo y desarrollo económico*, Estudios de Asia y África 32(3), Colegio de México, México, 519-538.
- _____. (2010) “Hacia un mundo contemporáneo”. En Flora Botton (Comp.) *Historia mínima de China*, 1ª edición, Colegio de México, México, 299-348.
- Durand, Jorge (2011) “La inmigración china” en *Periódico La Jornada* [Internet] 28 de agosto del 2011. Disponible en: <<http://www.jornada.unam.mx/2011/08/28/opinion/018a1pol>>, revisado el 12 de agosto del 2012.
- Dussel, Enrique (2007) “La relación México-China: cinco debates y mitos”. En Enrique Dussel y Yolanda Trápaga (Comp.) *China y México: implicaciones de una nueva relación*, 1ª edición, Nuestro Tiempo, Jornada Ediciones, México, 129-151.
- _____. (2009) “La relación comercial y económica entre China y México, ¿hacia una abierta confrontación?”. En Arturo Oropeza (Comp.) *China-Latinoamérica: una visión sobre el nuevo papel de China en la región*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 229-253.

Embajada de China en México, [Internet] Disponible en: <<http://www.embajadachina.org.mx/esp/zmgx/t44249.htm>>, revisado el 15 de enero del 2013.

Espinosa, Patricia (2012) "40 años de la relación entre México y China". En Enrique Dussel (Comp.) *40 años de la relación entre México y China, acuerdos, desencuentros y futuro*, UNAM, Facultad de Economía, Cechimex, México, 13-18.

Fang, Tony (1999) *Chinese business negotiating style*, Sage Publications, Estados Unidos.

_____. (2003) "A critique of Hofstede's fifth national culture dimension", *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.

_____. (2006) "Negotiation: The Chinese style", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21 (1), 50-60

_____. (2010) "Asian management research needs more self-confidence: Reflections on Hofstede (2007) and beyond", *Asia Pacific Journal of management*, 27(1), 155-170

_____. (2011) "Yin Yang, a new perspective on culture", *Management and Organization Review*, 8:1, 25-50.

Fang, Tony & Ghauri, Pervez (2001) "Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis" *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.

Faure, Guy Olivier & Fang, Tony (2008) "Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes", *International Business Review*, 17, 194-207.

Galvany, Alberto (2010) "La dinastía Zhou (1045-221 a. C.)". En Flora Botton (Comp.) *Historia mínima de China*, 1ª edición, Colegio de México, México, 53-87.

Garza, Cecilio (2007) "La República Popular China, sus vecinos y México". En Enrique Dussel y Yolanda Trápaga (Comp.) *China y México: implicaciones de una nueva relación*, 1ª edición, Nuestro Tiempo, Jornada Ediciones, 89-104.

- Hofstede, Geert (1999) *Culturas y organizaciones: el software mental, la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Alianza editorial, Madrid, España.
- Hofstede, Geert (2011) "Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context", *Online Readings in psychology and culture*, [Internet] Disponible en <scholarworks.qvsu.edu>, revisado el 3 de septiembre del 2012.
- Hofstede, Geert. & Bond, Michael Harris (1988) "The Confucius connection: from cultural roots to economic wroth", *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21
- Inegi, información del XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. *Los extranjeros en México* [Internet] Disponible en: <http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemografico/ext_en_mex/extraen_mex.pdf>, revisado el 5 de agosto del 2012.
- Inegi, información del XIII Censo General de Población y Vivienda, 2010. En *Informativo oportuno Conociendo...nos todos, mayo 2011, 1 (2)*. [Internet] Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/sociodemograficas/nacidosenotropais.pdf>>, revisado el 5 de agosto del 2012.
- INM *Boletín Mensual de Estadísticas migratorias 2012*. [Internet] Disponible en: <<http://www.inm.gob.mx/estadisticas/2012/Boletin2012.pdf>>, revisado el 15 de enero del 2013.
- INM *Cuadros Población extranjera*. [Internet] Disponible en: <http://www.inm.gob.mx/index.php/page/Estimacion_de_Poblacion>, revisado el 15 de enero del 2013.

- Jiang, Qing & Bell, Daniel (2012) "A Confucian Constitution for China" [Internet] Disponible en: <http://www.nytimes.com/2012/07/11/opinion/a-confucian-constitution-in-china.html?_r=2&hp&>, revisado el 10 de julio del 2012.
- González, Susana (2011) "México ya no cobrará aranceles adicionales a 209 productos chinos". En *Periódico La Jornada*, 11 de diciembre del 2011 [Internet] Disponible en: <<http://www.jornada.unam.mx/2011/12/11/economia/018n1eco>>, revisado el 17 de diciembre del 2012.
- Ley General de Población, previa a Ley de Migración, 9 de abril del 2012, México, Distrito Federal, [Internet] Disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/140.pdf>>, revisado el 15 de enero del 2013.
- Ley de migración y su reglamento, Diario Oficial de la Federación, México, Distrito Federal, 25 de mayo del 2011, [Internet] Disponible en <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMigra.pdf>>, revisado el 15 de enero del 2013.
- Li, Yong & Liu, Baocheng (2006), "Cultural differences and clashes of communication". En Jonathan Reuvid & Yong Li (Comp.) *Doing business with China, a guide to investment opportunities and business practice*, 5ª edición, GMB publishing & HSBC, Reino Unido, 249-259.
- Liu, Baocheng (2006) "Revisiting Chinese cultural roots". En Jonathan Reuvid & Yong Li (Comp.) *Doing business with China, a guide to investment opportunities and business practice*, 5ª edición, GMB publishing & HSBC, Reino Unido, 260-274.
- Lombera, Manuel (2007) "China es el principal exportador de Estados Unidos". En *Periódico El Universal*, 23 de febrero del 2007 [Internet] Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/56437.html>, revisado el 18 de enero del 2013.
- Louie, Kam (2005) "Sistema de valores: evolución de los valores asiáticos en la era de la globalización" [Internet]. Disponible en:

<http://www.anuarioasiapacifico.es/pdf/2004/ASIA_CID_383_390.pdf>, revisado el 15 de octubre del 2012.

Marvasti, Amir (2004) *Qualitative research in Sociology*, Sage Publications, Londres.

Navarrete, Jorge Eduardo (2007) "China, la tercera inflexión: del crecimiento acelerado al desarrollo sostenible". En Enrique Dussel y Yolanda Trápaga (Comp.) *China y México: implicaciones de una nueva relación*, 1ª edición, Nuestro Tiempo, Jornada Ediciones, México, 69-88.

_____. (2012) "La relación bilateral China-México: una reflexión personal". En Enrique Dussel (Comp.) *40 años de la relación entre México y China, acuerdos, desencuentros y futuro*, UNAM, Facultad de Economía, Cechimex, México, 73-77.

On-Cho Ng. "The Confucian Come-back: Tradition, Modernity and Ideology in Contemporary China" The University of Scranton, Asian Studies, "Chinese New Year Series", February 18, 2011. [Internet] Disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=81CGntHJCEM>>, revisado el 25 de noviembre del 2012.

Oropeza, Arturo (2007) "China-México: un encuentro inesperado". En Enrique Dussel y Yolanda Trápaga (Comp.), *China y México: implicaciones de una nueva relación*, 1ª edición, Nuestro Tiempo, Jornada Ediciones, México, 153-189.

_____. (2009) "El vencimiento de las cuotas compensatorias: un reto para la relación China-México". En Arturo Oropeza (Comp.) *China-Latinoamérica: una visión sobre el nuevo papel de China en la región*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 399-415.

Rarick, Charles (2007) "Confucius on management: understanding Chinese cultural values and managerial practices", *Journal of international management studies*, agosto, Andreas School of Buisness, Barry University, 22-28

Ríos, Xulio (2006), "Los *mandamientos* de Hu Jintao". [Internet] Disponible en: http://www.lainsignia.org/2006/abril/int_012.htm>, revisado el 12 de abril del 2006.

Spencer, Jonathan (2011) *En busca de la China Moderna*, 1ª edición, Tusquetes Editores.

Unesco, "Premio de literatura Confucio" [Internet] Disponible en: <<http://www.unesco.org/new/en/education/themes/education-building-blocks/literacy/literacy-prizes/unesco-confucius-prize/>>, revisado el 4 de diciembre del 2012.

Wu, Weiping & Li, Yong (2006), "Networking practice in China". En Reuvid, Jonathan & Yong, Li (Comp.) *Doing business with China, a guide to investment opportunities and business practice*, 5ª edición, GMB publishing & HSBC, 275-293.

Yang, Alan y Hsiao Michael (2012), "Confucius Institutes and the question of China's soft power diplomacy" [Internet] Disponible en: <http://www.jamestown.org/programs/chinabrief/single/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=39592&cHash=ccbda5a33d17f73e50a7a3d92be5233b>, revisado el 6 de julio del 2012.

Yin, Robert (2003) *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Estados Unidos.

Entrevistas:

Mǎ, Xiàng (2012) Entrevista realizada el 29 de agosto del 2012. México, Distrito Federal, [Grabación en posesión de la autora].

Zhāng, Dōng (2012) Entrevista realizada el 4 de noviembre del 2012. México, Distrito Federal, [Grabación en posesión de la autora].

Tián, Fāng (2012) Entrevista realizada el 20 de noviembre del 2012. México, Distrito Federal, [Grabación en posesión de la autora].

Lù, Píng (2013) Entrevista realizada el 13 de febrero del 2013. México, Distrito Federal, [Documento en posesión de la autora].