

ANÁLISIS DE HABILIDADES GERENCIALES DE EMPRESARIOS ASIÁTICOS, QUE EMPEZARON COMO MICROEMPRESAS Y LOGRARON CRECER A EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL

Zacarías Torres Hernández¹
Leticia Refugio Chavarría López²
José Luis Flores Galaviz³

RESUMEN.

La presente investigación se realizó para analizar los perfiles de algunos emprendedores asiáticos, que iniciaron con microempresas y las transformaron en empresas de clase mundial, a fin de identificar los elementos comunes como habilidades, actitudes, valores, nivel educativo y cultural que les permitieron convertirse en empresarios de éxito.

Palabras clave: Gestión, microempresarios empresas clase mundial, perfiles, habilidades, actitudes.

ABSTRACT.

The present investigation was conducted to analyze the profiles of the entrepreneurs Asians, which began with micro and are now companies of world-class, which were their skills, attitudes, values, educational and cultural levels common among them, and what they were taken to be successful businessmen.

Keywords: Negotiation, small business, world business profiles, skills, attitudes.

Clasificación JEL: M, M13, M16.

¹ Director del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS) y Profesor – Investigador del Instituto Politécnico Nacional. E - mail: ztorres@ipn.mx y ztorres@gmail.com

² Profesora Investigadora en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional. E - mail: letychavarría2004@yahoo.com.mx

³ Profesor investigador en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional. E - mail: jlflores@ipn.mx

INTRODUCCIÓN.

La globalización está acompañada de la formación de grandes bloques económicos regionales. La Eurozona, los mercados asiático y de América del Norte aparecen como las regiones más visibles.

La economía global arrastra a todos. La depresión de 2009 descubrió la debilidad de las economías, entre otros países, de Estados Unidos, España, Grecia y Alemania. La economía de algunas de las grandes potencias se encuentra en peligro.

En las últimas décadas, el liderazgo económico varió, como lo demuestra la reciente reunión entre el presidente Barack Obama y el primer ministro Hu Jintao, del 19 enero 2011.

Mientras unas naciones tratan de sacar adelante su economía o al menos estabilizarla, otras -como China- trabajan para controlar su crecimiento.

En las últimas décadas países, regiones y ciudades de Asia (Taiwán, Hong-Kong, China, Corea, Japón e India) se desarrollaron económicamente. Remontaron una difícil situación. Shenkar, O. (2005).

Y, al amparo de la globalización, sus empresas dominan no sólo los campos de la tecnología, el ensamble y la manufactura, también han incursionado en otros rubros.

Los países asiáticos en los últimos años han logrado un repunte en su desarrollo económico, en donde sus empresas han desempeñado un rol significativo en pro del éxito alcanzado. Su actuación gerencial además de otros factores determinantes en el manejo de sus recursos, invitan a evaluar su comportamiento organizacional, así como todos aquellos factores que les permiten consolidar un clima organizacional favorable en la conquista de nuevos mercados y permanencia en ellos.

En 1988, el gobierno chino inició un proceso de conversión de las empresas estatales en empresas de gestión individual, manteniendo -sin embargo-, gran parte de ellas bajo control estatal. Aproximadamente durante la misma época, comenzaron a surgir algunas empresas privadas, pero fue en 1993 cuando el gobierno aprobó la primera ley que permitió el funcionamiento de las empresas privadas. Levy-Dabbah, S. (2004).

Evidentemente, hoy, los empresarios asiáticos son considerados como exitosos.

De ahí que resulte lógico que líderes mundiales se aboquen a estudiar las experiencias derivadas del éxito asiático, en desarrollo económico.

En varios estudios comparados entre países -de reciente publicación- se procura identificar y analizar las políticas que explican este éxito. Entre ellos, *“El Milagro de Asia Oriental”* (1999), del Banco Mundial que se basa

en parte en el proyecto “*Las lecciones de Asia Orienta y la crisis financiera* (LIn, 2009)

Algunos estudios se enfocan al análisis de las decisiones directivas de empresarios asiáticos, no en sus perfiles o lo que tienen en común. En “*Made in China*”, Sull, D. N., (2005), profesor asociado de práctica gerencial en la London Business School y consultor de McKinsey & Company, presenta un perfil de ocho compañías y su comportamiento en mercados inciertos. En “*Estrategias de desarrollo de mipymes en Japón y México*” Heriberto Ruiz Tafoya (Tafoya, 2009), director de Pymes e Innovación Regional en México, presenta un estudio comparativo en el que menciona similitudes y diferencias de las pymes en esos países.

También se han desarrollado estudios sobre la identificación de la preparación y habilidades que se requieren para lograr éxito en la dirección: “Los cuatro componentes de la Inteligencia Emocional” y “Los diez atributos de la Inteligencia Ejecutiva”, formulados por D. Ryback, (1998) en “*EQ. Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo*”. Los cuatro pilares de la inteligencia emocional, propuestos por R.K. Cooper y A. Sawaf en: “*La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*” (1998) citado por (Codina, 2010)

El propósito de esta investigación es explorar los perfiles de empresarios de Asia que empezaron con empresas familiares o microempresas y que gracias a su perfil empresarial, las convirtieron en empresas de éxito mundial.

En concreto establecer a partir de la comparación, cuál es la preparación y cuáles son las habilidades que tienen en común, lo que servirá como parte de otro proyecto de investigación que los comparará con empresarios de otras regiones.

MARCO REFERENCIAL.

En la investigación se tomó como referencia a empresarios de China, Japón, Corea, Hong Kong, Taiwán e India que, entre 1960 y 2009, resaltaron por mantener altas tasas de crecimiento e industrialización, además de convertirse en importantes receptores de inversión extranjera. Todos se ubican en el sudeste asiático, donde importantes empresas multinacionales tienen sus sedes. Castillo, O. N. (2006).

Es del conocimiento público la forma en que surgieron y han evolucionado los “Tigres asiáticos” y el papel que desarrolló la APEC.

¿Pero qué tienen en común sus empresarios? ¿Cuáles son los elemen-

tos que comparten?

China y Japón tuvieron la mala suerte de carecer de una infraestructura para el desarrollo, que más tarde se consideró una ventaja que les permitió pasar encima de países que comprometieron sus inversiones con tecnologías obsoletas. Se beneficiaron de circunstancias geopolíticas. Durante la Guerra Fría muchas empresas de Japón recibieron sus primeros pedidos del exterior por parte de las fuerzas estadounidenses, en la segunda mitad del siglo XX. Shenkar, O. (2005) pag.72

Japón emprendió un esfuerzo industrial coordinado que concedía prioridad a las “industrias estratégicas”, manteniendo la competencia entre ellas, acción que China imitaría en sus incursiones en los mercados extranjeros. Ambos emplearon monedas artificialmente debilitadas para apoyar sus exportaciones.

Pese a sus similitudes, China y Japón difieren en áreas clave. Una diferencia vital es el tamaño. Aunque la economía japonesa fue mayor que la China en términos nominales hasta el año 2010, el atractivo de un vasto mercado con una demanda de bienes y servicios representa para China un ascendente que Japón nunca tuvo con los países que negocia.

Japón pasó en menos de una generación de fabricante de bajos costos a productor de altos costos, pero China tiene una inmensa oferta de trabajadores, que le permitió, durante años, subir en la escala tecnológica sin sacrificar su ventaja de costos. China se sirvió de su mano de obra para hacer avanzar las industrias de uso intensivo y de conocimientos del futuro.

Además de tener a Hong Kong y Taiwán (y en menor grado a Singapur) como proveedores de capital y catalizadores de conocimientos, elementos que Japón no tuvo. China tiene la ventaja de contar con inversiones extranjeras, que Japón rechazó por temor a la dominación foránea y amenaza a su cultura.

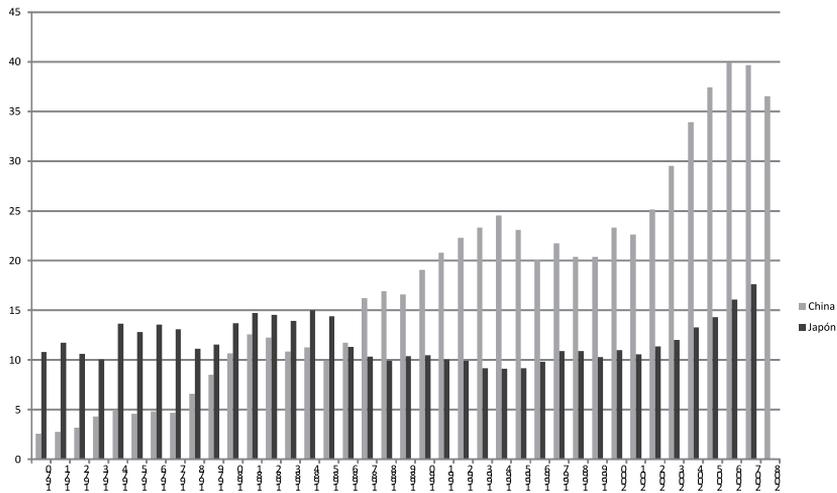
La diferencia crucial entre ambos es su capacidad de innovación y su actitud frente a las actividades empresariales e internacionales, lo cual es de gran importancia en la economía global.

El vacío que dejó Japón lo llenó una segunda ola de importaciones asiáticas.

En la Figura 1 se observa el incremento de las exportaciones de bienes y servicios en el período comprendido entre 1970 y 2008. China superó a Japón de 1987 a 2008.

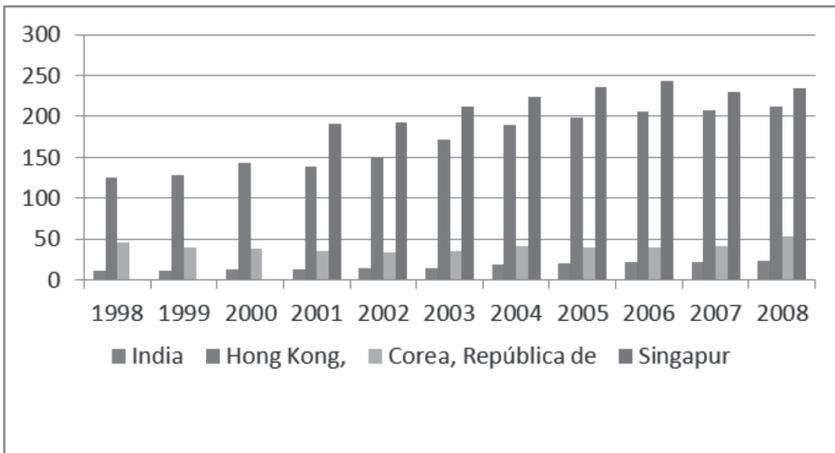
Los cuatro “Tigres” -Taiwán, Hong Kong, Corea del Sur y Singapur- están estrechamente vinculados con la economía china como inversionistas y socios, y son contribuyentes de suma importancia para el crecimiento del comercio intra-asiático, que se refleja en sus niveles de producción y exportación.

Figura 1.
Comparación entre China y Japón de las exportaciones de bienes y servicios (porcentaje del PIB)



Fuente: Elaboración propia con datos de Archivos de la OMC y el Banco Mundial.

Figura 2.
Exportaciones de bienes y servicios (porcentajes del PIB).



Fuente: Elaboración propia con datos de archivos de la OMC y el Banco Mundial.

En la Figura 2 se observa el crecimiento de las exportaciones. Singapur y Hong Kong registraron un importante incremento de 2001 a 2008.

MARCO TEÓRICO.

1.- Modelos de habilidades gerenciales.

Durante muchos años, en el mundo de los negocios, se ha comprobado que planear, organizar, manejar recursos humanos y capital, de una forma eficaz y eficiente arroja buenos resultados.

La revista *Harvard Business Review*, edición extraordinaria “Legado y Visión del fundador del management” (2005), incluye el artículo “Qué hace eficaz a un ejecutivo” de Peter F. Drucker (publicado originalmente en 1994) en el que se establece que los grandes ejecutivos pueden ser carismáticos o sin brillo, generosos o tacaños, visionarios u orientados a los números, pero todo ejecutivo eficaz sigue ocho reglas sencillas:

- Preguntaban ¿Qué hay que hacer?
- Preguntaban ¿Qué es lo correcto para la empresa?
- Desarrollaban planes de acción.
- Asumían responsabilidad por sus decisiones.
- Asumían responsabilidad de comunicar.
- Se enfocaban en oportunidades en vez de problemas.
- Conducían reuniones productivas.
- Pensaban y decían “nosotros” en lugar de “yo”.

Las dos primeras prácticas les permiten obtener el conocimiento que necesitan. Las cuatro siguientes ayudan a convertir el conocimiento en acción eficaz. Las dos últimas aseguran que toda la organización se sienta responsable.

Generalmente cuando se aborda el tema de las crisis en las empresas, se analizan sus resultados en términos de mercado, finanzas o producción. No se estudian en profundidad los procesos, decisiones y conductas en que se sustentaron.

Las habilidades o aptitudes, colectivas e individuales, que ayudaron a sortear la crisis y que en el fondo son los potenciadores de los resultados. Estos elementos generalmente pasan a segundo plano.

La identificación de las habilidades que se requieren para ser ejecutivo o empresario de éxito, tiene que ver con capacidades cognitivas. En relación a este contexto, resulta trascendental la investigación de Ned Herrmann (Herrmann, 1989). El desarrollo del concepto de “Cerebro Integral” y consecuentemente del HBDI, que ocurrió en 1976 cuando Herrmann estaba a cargo del Instituto de Desarrollo Gerencial en General Electric. El

concepto permite conocer las preferencias cerebrales, los distintos modos y estilos de pensamiento de una persona. El perfil identifica a través de una interpretación metafórica cómo opera el cerebro, los modos preferidos de percepción, pensamiento, resolución de problemas, toma de decisiones y aprendizaje.

El concepto de “Dominancia Cerebral” se ha validado sólidamente de diversas formas. Primero, a través de investigación y experimentación de líderes en distintos ámbitos como Roger Sperry, Robert Ornstein, Henry Mintzberg y Michael Gazzaniga. Segundo, por los cientos de electroencefalogramas realizados por Herrmann. Tercero, a través de las presentaciones públicas conducidas por Herrmann. Cuarto, mediante estudios de validación realizados por Víctor Burdenson y Kevin Ho. Asimismo, por estudios de validación mediante experimentación efectuados por Schady y Polvin, en la Universidad de Texas.

Figura 3.
Modelo Cerebro Integral de Ned Herrmann.



Fuente: (Herrmann latin, 2004) <http://herrmannlatin.com/hbdi.php> recuperado el 16 de octubre de 2010.

El de Cerebro Completo es un modelo mental que describe las preferencias de pensamiento (Figura 3). Éstas son las maneras de pensar que nos satisfacen más y que parecen naturales para nosotros. Estas maneras del pensamiento pueden cambiar a menudo como resultado de importantes

experiencias emocionales, de las transiciones de la vida y de otras interiorizaciones importantes. Las preferencias de pensamiento describen los patrones de aquello a lo que preferimos prestar atención y a lo que no.

Las preferencias de pensamiento pueden diferir según nuestras habilidades o el objeto de nuestro trabajo o comportamiento, dependiendo de la situación. Cuando pensamos o funcionamos diferentemente de nuestras preferencias, aunque tenemos habilidades excelentes, es más probable que lo encontremos algo incómodo, consumiendo más de nuestra energía.

Los cuatro estilos de pensamiento del Modelo de Cerebro Completo son:

1. **Lógico.** Analítico, matemático, técnico y solucionador de problemas.
2. **Organizador.** Controlado, conservador, planificado, organizado y administrativo por naturaleza.
3. **Comunicador.** Interpersonal, emocional, musical, espiritual y los modos del “transmisor”.
4. **Visionario.** Modos imaginativos, sintetizador, artístico, holístico y conceptual.

El Modelo de Cerebro Completo de Ned Herrmann es una técnica útil para analizar las preferencias de pensamiento personales y de la organización.

Las personas de cualquier país, podrían tener marcadas y diversas maneras de percibir y asimilar la información, tomar decisiones y solucionar problemas. Una vez que un individuo entiende sus preferencias de estilo de pensamiento, tiene abierta la puerta para mejorar la comunicación, el liderazgo, la gestión, la resolución de problemas, la toma de decisiones y otros aspectos del desarrollo personal e interpersonal.

Modelo de la dominación del cerebro.

En su modelo de la dominación del cerebro, Herrmann identifica cuatro modos del pensamiento:

- Analítico

Palabras clave: lógico, efectivo, crítico, técnico y cuantitativo.

Actividades preferidas: recoger datos, análisis, entendiendo cómo las cosas trabajan, juzgando ideas basados en hechos, criterios y el razonamiento lógico.

- Secuencial

Palabras clave: depósito, estructurado, organizado, complejidad o detallados, previstos.

Actividades preferidas: después de direcciones, el detalle orientó el trabajo, solucionar de problema paso a paso, la organización y la puesta en práctica.

- Interpersonal

Palabras clave: kinestésico, emocional, espiritual, sensorial, sintiéndose.

Actividades preferidas: escuchando y expresando las ideas, buscando el significado personal, la entrada sensorial, y la interacción del grupo.

- Imaginativo

Palabras clave: Visual, holístico, intuitivo, innovador, y conceptual.

Actividades preferidas: Mirando el cuadro grande, tomando la iniciativa, asunciones desafiantes, representaciones visuales, pensamiento holístico el solucionar de problema creativo, pensamiento a largo plazo.

Su teoría se inspiró en la investigación *laterilization left-right del cerebro* de [Roger Wolcott Sperry](#), [Roberto Ornstein](#), [Henry Mintzberg](#) y [Michael Gazzaniga \(1975\)](#), para reflejar la metáfora de cómo los individuos piensan y aprenden. El uso de esa metáfora trajo una crítica de los investigadores del cerebro por ejemplo [Terence Hines](#) por ser simplista.

Herrmann también acuñó el concepto *Pensamiento entero del cerebro* como descripción de la flexibilidad al usar los estilos de pensamiento que uno puede cultivar en individuos o en organizaciones permitiendo el uso circunstancial de los cuatro estilos del pensamiento. (Levy-Dabbah, 2004).

Las diferentes familias de perfiles.

Este modelo habla de *preferencias* (no capacidades, competencias o habilidades). Se pueden resolver problemas intuitivamente, pero a todo ejecutivo se le exige hacerlo de forma analítica y lógica. Nuestras preferencias influyen decisivamente, en lo mejor y lo peor, en la forma de relacionarnos, analizar la información, resolver problemas y tomar decisiones en el entorno laboral.

El cuadrante A (de la Figura 3) representa el lóbulo superior izquierdo y se especializa en el pensamiento lógico, cualitativo, analítico, crítico y matemático, basado en hechos concretos. El cuadrante B es el lóbulo inferior izquierdo y se caracteriza por un estilo de pensamiento secuencial, organizado, planificado, detallado y controlado. El cuadrante C es el lóbu-

lo inferior derecho, se caracteriza por un estilo de pensamiento emocional, sensorial, humanístico, interpersonal, musical, simbólico y espiritual. El cuadrante D es el lóbulo superior derecho y se destaca por su estilo de pensamiento conceptual, holístico, integrador, global, sintético, creativo, artístico, espacial, visual y metafórico.

Estas cuatro áreas se recombinan y forman cuatro nuevas formas de pensamiento: A-B del hemisferio izquierdo con pensamiento realista y del sentido común. C-D del hemisferio derecho idealista y kinésico. A-D pragmático. B-C instintivo y visceral que incluye el sistema Límbico.

Un perfil nunca es bueno o malo. No hay buenas o malas preferencias, lo que hay son preferencias más o menos adaptadas a una situación, trabajo o entorno. El perfil de preferencias cerebrales no mide la competencia o inteligencia de la persona. Una persona con una preferencia de cerebro derecho puede llevar perfectamente la contabilidad (cuadrante B) aunque probablemente no le agrada ese tipo de trabajo que realiza por necesidad, no por gusto. Hay mucha gente a la que le gustaría cantar, pero es incapaz de hacerlo.

La preferencia es una cuestión de atracción, interés y gusto. La competencia lo es de conocimiento, desarrollo y experiencia. La excelencia sólo puede alcanzarse en nuestros sectores de preferencia, sencillamente porque las personas tienen más éxito en aquello que más les gusta. El elemento de compromiso y dedicación, que es clave para conseguir la excelencia, sólo se tendrá en su máximo nivel cuando realizamos una actividad que está en una de nuestras fuertes preferencias cerebrales. (Capital humano, 2010)

Este es el modelo más difundido. Todos los autores reconocen que fue el pionero en “destapar” el interés por el tema, con los antecedentes anteriores que se reconocen, por el propio Goleman y los demás ver Figura 4.

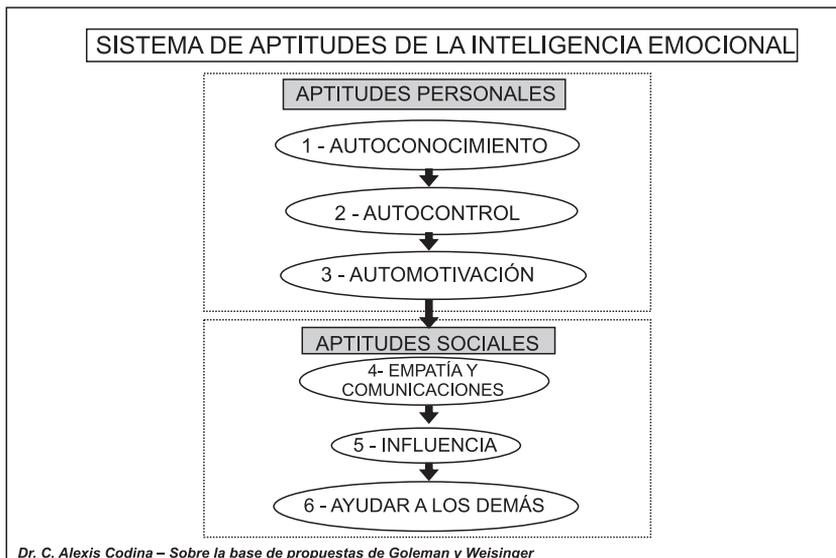
Goleman, al igual que Weisinger, divide las aptitudes de la Inteligencia Emocional en dos niveles:

- Aptitud personal. Determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo.
- Aptitudes sociales. Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, cómo manejamos las relaciones.

La “Aptitud Personal”, plantea, *“es el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos”*. Las tres competencias esenciales en esta esfera son:

- 1- El autoconocimiento.

Figura 4.
Modelo que integra propuesta de Goleman y Weisinger.



Fuente: Weisinger.

- 2- La autorregulación (autocontrol).
- 3- La automotivación.

Estas habilidades tienen una secuencia lógica, actúan “en sistema”. Si alguien no logra, primero, conocerse bien, sus estados anímicos, sus emociones y los posibles efectos que puedan ocasionarle, no podrá tratar de controlarlos para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivarlo para seguir adelante.

En investigaciones realizadas a principios de los 70s, Katz R. L. (1955) estableció que los gerentes necesitan 3 tipos de habilidades o capacidades:

- Técnicas.
- Humanas.
- Conceptuales.

Estas habilidades administrativas identifican las capacidades o los comportamientos cruciales en un puesto gerencial.

En la Tabla 1 se resumen los criterios de perfiles de los autores antes expuestos en donde se indica el autor y el año en que se realizó su aportación.

Método de trabajo.

La investigación se desarrolló con un método cualitativo, es un estudio descriptivo, no experimental de diseño longitudinal y transversal, su propósito es describir variables y el alcance del estudio correlacional, porque evalúa la relación entre dos o más variables.

Objetivo General de la investigación.

Analizar los perfiles de empresarios asiáticos, que iniciaron con microempresas o empresas familiares, para identificar qué características tienen en común, que los llevaron a convertir sus negocios en empresas de clase mundial.

Objetivos específicos.

1. Establecer qué habilidades o aptitudes tienen en común empresarios asiáticos, que los han llevado a ser exitosos.
2. Describir qué características son comunes en empresarios asiáticos.
3. Analizar los valores y la cultura de empresarios asiáticos que los han llevado a contar con empresas exitosas.

Preguntas de investigación.

¿Qué perfiles tienen en común los empresarios asiáticos que los han llevado al éxito?

¿Qué valores cultura y preparación tiene en común los empresarios asiáticos que los han llevado al éxito?

Limitantes de la investigación.

La información que se presenta fue tomada de la bibliografía encontrada de las empresas. Se trata de perfiles de 20 empresarios de Asia de la segunda mitad del Siglo XX y la primera década del presente. Para el análisis se utilizó el software Atlas ti. 6.

Se tomaron en cuenta las siguientes características:

- Que fueran empresarios que empezaron con microempresas o empresas familiares de Asia.
- Que las empresas hayan crecido hasta ser de clase mundial.

- Que estén o hayan estado en las 500 empresas de éxito enlistadas por la “Revista Fortuna”. (magazines/fortune, 2009).

Los empresarios participantes son de Corea, China, Japón e India, que en los últimos años han tenido un claro crecimiento en su economía. Se buscó abarcar diferentes giros o sectores productivos.

En la tabla 2 se muestran los empresarios seleccionados por país y giro de la empresa. Para lograr la diversidad, se seleccionaron a las compañías con varias dimensiones, tales como que los fundadores hayan empezado como empresa familiar o microempresa, el tamaño de la firma y que tengan un crecimiento y diversificación y la localización, que fueran empresas de Asia.

Esta es una investigación documental en donde se analizaron los perfiles de empresarios asiáticos y para responder a las preguntas de investigación se hizo el análisis de las variables que se muestran en la Tabla 3, en donde son descritas conceptual y operacionalmente. Los códigos sirvieron de base para hacer la relación del origen de los empresarios con las variables en el sistema utilizado el Atlas ti V6.

Tabla 1.
Criterios de perfiles de habilidades gerenciales.

Modelos y teorías	Autor/año	Habilidades o aptitudes
“Qué hace eficaz a un ejecutivo”	Peter F. Drucker/1994	1. Conocimiento: qué hay que hacer, qué es lo correcto, 2. Convertir ese conocimiento en acción eficaz. <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar planes de acción,• Asumir responsabilidad de comunicar,• Se enfocan en oportunidades en vez de problemas,• Conducir reuniones productivas
Modelo del Cerebro Integral	Ned Herrmann/1976	1. Lógico , Analítico, matemático, técnico y solucionador de problemas, 2. Organizador , Controlado, conservador, planificado, organizado y administrativo por naturaleza, 3. Comunicador , Interpersonal, emocional, musical, espiritual y los modos del “transmisor”, 4. Visionario , Modos imaginativos, sintetizador, artístico, holístico y conceptual,
El perfil cerebral Personalizado.	Ned Herrmann/1976	El modelo habla de preferencias. El perfil de preferencias cerebrales no mide la competencia o inteligencia de la persona. Un perfil nunca es bueno o malo, No hay buenas o malas preferencias, lo que hay son preferencias más o menos adaptadas a una situación, un trabajo o un entorno,
“Sistema de aptitudes de la inteligencia emocional,	Goleman, Weisinger/1998	Dividen las aptitudes de la Inteligencia Emocional en dos niveles: Aptitud personal . Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo. Aptitudes sociales . Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, cómo manejamos las relaciones,
Habilidades administrativas	Robert L. Katz/70s.	Los gerentes necesitan 3 tipos de habilidades o capacidades: Técnicas Humanas Conceptuales

Fuente: Elaboración propia con base en los estudios realizados.

Tabla 2.
Empresarios seleccionados.

Compañía/ empresario	Giro	País	Registrada en la Revista "Fortune"
Informática			
Legend (Lenovo Group a partir del 2004)/Chusuzhi Liu	Computadores personales	China	S/N
Sina corporation/Zhuidong Wang	Portal de internet	China	S/N
Equipos y servicios de Telecomunicaciones			
UT Starcom/Honghiang (Hong) Lu y Yang Wu	Equipo de Telecomunicaciones	China	S/N
Wipro.Ltd./Azim Premji	Tecnología y la tercerización	India	S/N
Electrodomésticos			
Haier Ruimin Zhang	Hornos microondas	China	S/N
Galanx/Leting	Electrodomésticos	China	S/N
Sony Morita Akio /Ken Kutaragi	Electrodomésticos Videojuegos	Japón	Rank 69 / 2009.
Panasonic Kononaka Matsushita	Electrodomésticos	Japón	Rank 65 / 2009.
Samsung/Lee Byung Chull	Electrodomésticos	Corea	Rank 32/2009.
Alimentos y bebidas			
Wahaha/Quinghou Zong	Bebidas	China	S/N
Ting Sin	Fideos, Bebidas	China	S/N
Automóviles			
Toyota/Sakichi Toyota e hijo Kichiro Toyota	Automóviles	Japón	Rank 5 / 2009.
Honda/Soichiro Honda	Automóviles	Japón	Rank 51/2009.
Hyundai /Kim Woo Choong	Barcos	Corea	Rank 78 / 2009.
Daewoo /Kim Woo Choong	Barcos, Automóviles, Electrodomésticos	Corea	S/N

Fuente: Elaboración propia con base en empresarios seleccionados.

Para tener una idea global de la comparación de los resultados del análisis de los países y los 4 tipos de pensamiento, se presenta la Tabla 4 donde se resumen los resultados de la investigación.

Tabla 3.
Matriz de congruencia.

Variables/Pensamiento	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Códigos
A. Analítico	Actividades preferidas: recoger datos, análisis, entendiendo cómo las cosas trabajan, juzgando ideas basados en hechos, criterios y el razonamiento (Modelo de Herrmann).	Son las formas de razonamiento de un empresario al tomar decisiones lógico, efectivo, crítico, técnico y cuantitativo	Decisiones lógicas	Recoge datos, analiza, entendiendo como las cosas trabajan, juzga ideas basándose en hechos, criterios y razonamiento	JA CHA SA IA
B. Secuencial	Actividades preferidas: después de direcciones, el detalle orientó el trabajo, solucionar de problema paso a paso, la organización y la puesta en práctica. (Modelo de Herrmann).	Es la forma de administrar de un empresario depósito, estructurado, organizado, complejidad o detallados, previstos.	Administración estructurada	Dar dirección, orientar el trabajo, solución de problemas paso a paso, la organización y puesta en práctica.	JB CHB SB IB
C. Imaginativo	Actividades preferidas: escuchando y expresando las ideas, buscando el significado personal, la entrada sensorial, y la interacción del grupo.(Modelo de Herrmann)	Es la parte sensitiva del empresario kinestésico, emocional, comunicador, espiritual, sensorial.	Comunicador sensitivo	Es sensitivo y comunicador	JC CHC SC IC
D. Interpersonal	Actividades preferidas: Mirando el cuadro grande, tomando la iniciativa, asunciones desafiantes, representaciones visuales, pensamiento holístico el solucionar de problema creativo, pensamiento a largo plazo.(Modelo de Herrmann)	Es la forma de actuar del empresario Visual, holístico, intuitivo, innovador, y conceptual.	Innovador	Tomar iniciativa, desafíos. Representaciones visuales, pensamiento holístico, el solucionar el problema, creativo, pensamiento a largo plazo.	JD CHD SD ID

Fuente: Elaboración propia con base en (Herrmann, 1989).

Tabla 4.
Diagnóstico en base a resultados de la investigación de perfiles de empresarios asiáticos de éxito

PAÍS	A. Pensamiento analítico	B. Pensamiento secuencial	D. Pensamiento interpersonal	C. Pensamiento imaginativo
COREA	4	0	1	0
CHINA	13	8	16	6
INDIA	1	1	1	0
JAPÓN	8	6	8	5

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS.

Los resultados obtenidos del análisis de los perfiles de los empresarios seleccionados (con base en los estilos del pensamiento del modelo de Herrmann) permiten establecer que:

- Los coreanos tienen un pensamiento analítico y son innovadores.
- Los chinos tienen un pensamiento analítico en mayor grado y son innovadores, además de administrados en forma estructural y de pensamiento imaginativo en menor grado.
- Los japoneses son de pensamiento analítico e interpersonal en el mismo nivel. Son administrados en forma estructural y en menor grado comunicadores.
- Por lo que hace a los hindúes se obtuvo un equilibrio entre los pensamientos analítico, secuencial e interpersonal.
- Los coreanos tienen pensamiento en mayor grado analítico y en menor grado de pensamiento interpersonal. No hay datos de que sean administrados en forma estructural y de pensamiento imaginativo o basado en sentimientos.

Consecuentemente, queda de manifiesto, que los empresarios asiáticos tienen en común los siguientes factores:

- Toman decisiones lógicas.
- Tienen una forma de gestionar estructurada.
- Son innovadores.
- Algunos son comunicadores y sensitivos.
- Tienen similitudes en filosofía y religión.

En cuanto al nivel educativo, éste no influyó en su éxito. Algunos sólo tuvieron la educación básica, otros estudios universitarios y de posgrado.

En la segunda fase del proyecto se analizarán perfiles de empresarios de otras regiones para tener más elementos de comparación y poder hacer aportaciones a emprendedores que aspiren a ser empresarios de clase mundial. Los resultados de esta investigación serán parte importante de ella.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.

En base a los resultados obtenidos utilizando la herramienta del modelo de Herrman se puede concluir que los resultados de los empresarios asiáticos como empresarios de clase mundial sirven de base para hacer otros estudios con empresarios de otras partes del mundo. Definitivamente, hay mucho que considerar en el comportamiento organizacional, modus operando de las empresas asiáticas y de ellas se pueden obtener lineamientos que analizados de acuerdo a las características de nuestra cultura, podrían dar paso a retroalimentar algunas debilidades que todavía se manifiestan en las empresarios nacionales, especialmente en lo relacionado a compromiso, visión a largo plazo e innovación.

BIBLIOGRAFÍA.

- Castillo, O. N. (2006). La competencia entre México y China: la disputa por el mercado de Estados Unidos. (págs. 29-45). México: Miguel Angel Porrúa.
- Drucker, P.F., (2005). Qué hace eficaz a un ejecutivo (publicado originalmente en 1994) Legado y visión del fundador del management. *Harvard Business Review* , 64.
- Levy-Dabbah, S. (2004). China la nueva fabrica del mundo, (págs. 66-120). México: Grupo Editorial ISEF.
- Shenkar, O. (2005). El siglo de China. En O. Shenkar, *El siglo de China* (págs. 72-91). Colombia: Grupo editorial Nnorma.
- Sull, D.N. (2006). *Made in China* (págs. 10-315). Colombia: GRUPO NORMA.
- Tafoya, H. R. (2009). Estrategias de desarrollo de mipymes en Japón y México: lecciones y oportunidades. (págs. 127-144). México: Pymes e innovación regional.
- Codina, A. (2010). *El mundo de los negocios*. Recuperado el 10 de diciembre de 2010, <http://ciclog.blogspot.com/2010/12/el-sistema-de-aptitudes-de-la.htm>.
- Benítez, E.A., <http://asiapacifico.bcn.c/noticias/como.negociarempresarios-asiaticos.>, (26 de enero 2009), recuperado el 8 de mayo de 2010.
- Magazines/fortune*. (2009). Recuperado el 16 de noviembre de 2010, de [magazines/fortune: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/full_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/full_list/)

- Wolcott, R., Ornstein, R., Mintzberg H., Gazzaniga M., (1975). *Preguntas y respuestas del cerebro integral*, Universidad de Texas.
- HBD Latin(2004), <http://herrmannlatin.com/hbdi.php>. (2004). Recuperado el 16 de octubre de 2010.
- Hermann, N. (1989). *12 managed*. Recuperado el 16 de octubre de 2010
- <http://capitalhumano.wke.es/articles/124680>. (2010). Recuperado el 16 de octubre de 2010, de <http://www.gestion.cl/399/marca.php>, (2006). Recuperado el 9 de mayo de 2010.
- <http://www.superhosting.cl/noticia/fundador-de-samsung-regresa-a-la-empresa-para-impulsar-crecimiento.html>,. (2006). Recuperado el 9 de mayo de 2010.
- http://www.worldlingo.com/ma/en/wiki/es/Herrmann_Brain_Dominance_Instrument, . (s.f.). Recuperado el 16 de octubre de 2010.
- LIn, J. (17 de julio de 2009). *World Bank*. Recuperado el 16 de noviembre de 2010, de World Bank: <http://go.worldbank.org/M14418LKS0>
- Weisinger, D.C. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>. Recuperado el 8 de octubre de 2010.