

V ENCUENTRO ESTATAL DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y I ENCUENTRO DE INTEGRACION Y ARTICULACION DE LA INVESTIGACION.

Mesa 1: Estrategia Empresarial

Ponencia: “VALORES CULTURALES QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO DE UN GRUPO DE EMPRESARIOS HIDALGUENSES Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES”

Blanca Josefina García Hernández (*Responsable*)

María Dolores Martínez García

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

RESUMEN

El propósito del presente estudio empírico descriptivo es distinguir la manera como los valores de un empresario mexicano, pueden afectar positiva o negativamente su desempeño como líder dentro de un contexto laboral y el impacto que genera dentro de los negocios internacionales. Asimismo, se describe la influencia que ejerce esa situación en el desarrollo regional a partir de la generación de oportunidades de negocio.

Palabras clave: liderazgo, valores culturales, negocios internacionales.

ABSTRACT

The purpose of this descriptive empirical study is to identify the way the cultural values of a Mexican businessmen, can positively or negatively affect their performance as leaders in a work context and the impact that is generated within the international business. It also describes the influence of the situation in the regional development of the generation of business opportunities.

Key words: **leadership, cultural values, international business.**

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la globalización a la cual se enfrentan en la actualidad empresas y todo tipo de entidades productivas, empresarios de todos los países tienen la imperiosa necesidad de llevar a cabo negociaciones internacionales en diversos mercados, en donde uno de los principales problemas a los cuales se enfrentan se relaciona con la identificación de los factores culturales que influyen en el liderazgo que se debe ejercer en las empresas, principalmente cuando se precisa dirigir subsidiarias u otro tipo de modalidad de penetración de mercados internacionales, debido, entre otras razones, al impacto que genera el choque cultural y el conjunto de valores que posee el propio individuo (Borg, 1990).

Un tema de actualidad, que incluso ha dado origen a la creación de empresas especializadas en ofrecer servicios internacionales, es el relacionado con el ajuste cultural que se debe realizar para desarrollar habilidades de liderazgo apropiadas y que faciliten la incorporación a los diversos contextos en los cuales se participe a fin de ampliar las posibilidades de éxito de la organización. Los empresarios que desean realizar una gestión directiva en diversos mercados, sienten la incertidumbre acerca de cuál será la percepción de los subordinados que deberán dirigir, a partir de los valores y la propia cultura en la cual están inmersos y que no es fácil comprender, aún cuando se involucren en procesos exhaustivos de capacitación o su empresa les brinde una formación especializada.

Frecuentemente surgen las dudas sobre si ¿El liderazgo que se ejerce está ligado a los valores del empresario?, y de esos valores, ¿Cuáles son los de mayor impacto?, en otras palabras, que el estilo del liderazgo a ejercer en un contexto geográfico, social y cultural específico se ve fuertemente condicionado por los rasgos culturales del individuo y como consecuencia el éxito de la gestión gerencial en mercados internacionales pueda llegar a fracasar, por lo tanto representa un reto importante analizar la manera de actuar del líder mexicano y distinguir los valores que influyen su desempeño, con la finalidad de brindar herramientas a todo aquél individuo que se

desenvuelva en el interesante mundo de los negocios al retroalimentar su desempeño y ello le permita alcanzar el éxito.

Ante el escenario brevemente descrito, surge esta propuesta, la cual forma parte de un proyecto gestado en el Cuerpo Académico Multidisciplinario, denominado “Estudios del Trabajo y Desarrollo Regional”, del cual emana la Línea de Investigación “Las exportaciones y su impacto en el Desarrollo Regional”, integrado por académicos y alumnos del las áreas de Economía y Comercio Exterior de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. El proyecto tiene duración de un año, constando de varias etapas, siendo la primera de ellas la elaboración de un diagnóstico empresarial desde una perspectiva mercadológica, a través de la cual se distinguen los Factores Clave de Éxito, así como las debilidades y fortalezas que un grupo de empresas ubicadas en el Estado de Hidalgo, poseen. Una de las variables que se propone investigar se muestra en el presente documento, que refleja la manera como los valores y actitudes de un empresario, dentro del contexto de las pequeñas y medianas empresas del estado de Hidalgo, influyen en el ejercicio de su liderazgo, particularmente en su visión hacia la realización de negocios internacionales.

La segunda etapa del proyecto permitirá elaborar un modelo estadístico a través del cual se evalúe el impacto que la actividad exportadora aporta al Desarrollo de la región.

La tercera etapa del proyecto permite ofrecer conclusiones y aportaciones, a partir de los estudios previos y ofrecer alternativas de solución a los problemas identificados, a través de la presentación de Planes de Mercadotecnia Internacional específicos para las empresas que participan en el estudio y la propuesta del modelo estadístico que permitirá a los empresarios identificar áreas de oportunidad para mejorar su gestión gerencial.

1. MARCO CONTEXTUAL

El cada vez más globalizado ambiente de los negocios internacionales, exige poner especial cuidado en todo tipo de gestión de carácter laboral. Gran parte del éxito o fracaso de las operaciones internacionales a menudo se fundamenta en las habilidades de la compañía para manejar las diferencias comparativas interculturales (Cross-Cultural differences) (Shenkar, 1995).

Para comprender la afirmación anterior es preciso visualizar cuál es el alcance del concepto “cross-cultural”, el cual se utiliza para denominar la investigación de un fenómeno o teoría en el contexto de otra nación o cultura (Olavarrieta, 2001).

Con mayor frecuencia las grandes empresas se ejercen acciones concretas que les aproximen a identificar los escenarios laborales a los cuales se van a enfrentar en el momento de realizar una gestión administrativa en un país diferente al suyo y plantean objetivos, tales como:

1. Identificar las expectativas y preocupaciones enfocadas a la cooperación entre las partes que se involucran, dentro de los que interviene obligatoriamente al personal que se va dirigir,
2. Identificar los factores de riesgo, y
3. Proponer estrategias para erradicar los factores de riesgo.

Dichos objetivos con frecuencia se dirigen a anticipar resultados, frente a los retos que imponen los negocios internacionales, como es el tener:

1. Una visión clara de dirección: sobre roles y responsabilidades
2. El sentido de urgencia y prioridad que se debe asignar a cada función en la organización
3. El sentido de compromiso hacia los clientes, quienes esperan resultados principalmente relacionados con la calidad de los productos o servicios que reciben, la oportunidad de la recepción de los mismos y por supuesto, la competitividad de los precios.

Ante tal perspectiva, los grandes retos se cifran en ofrecer capital humano directivo con un alto potencial que les permita tener no solo visión del negocio, sino la apertura y actitud adecuadas para realizar una gestión de personal de calidad y para ello se redoblan esfuerzos en preparar a personal de manera adecuada. Existen tres principales tipos de políticas sobre la elección del personal que puede dirigir los negocios internacionales (Hill, 2007):

1. Etnocéntrica. En ella todas las posiciones de las gerencias clave están afiliadas y son determinadas por las políticas nacionales del país de origen o casa matriz.
2. Policéntrica. En esta modalidad, los puestos gerenciales del país anfitrión a ser contratados manejan las subsidiarias, pero los puestos gerenciales clave son dirigidos desde la casa matriz.
3. Geocéntrica. En ella se busca a la mejor gente para los puestos clave, sin importar la nacionalidad

Los tres casos ofrecen ventajas y desventajas, sin embargo, existe algo en común que involucra a los tres casos y puede contribuir al éxito o fracaso de la gestión gerencial: los valores que cada persona posee y la manera como se manejan.

Es por ello que los empresarios mexicanos y particularmente los hidalguenses no quedan exentos de esta situación y dan pauta a un apasionante tema de investigación.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Concepto de “valor”

En su acepción filosófica, el Diccionario de la Lengua Española, define al valor como “la cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores” (Española, 2010). Con respecto a lo que implican los valores culturales, éstos son influenciados por la ubicación geográfica y religiosa, lingüística, social y el devenir político en la historia (Brodbeck, 2000), es decir, que las creencias religiosas están asociadas a las normas comunes en una

sociedad. Adicionalmente, las normas y valores comunes se asocian a los valores del contexto laboral (Hofstede, 2001).

A partir de las afirmaciones anteriores, nos queda claro que al referirnos a valores es necesario trasladarnos obligatoriamente a un ámbito cultural específico sobre el cual fundamentemos nuestras observaciones sobre ámbitos laborales.

Sobre este tema, Schwartz, afirma en su Teoría de valores individuales básicos, que los objetivos o los valores individuales serían las expresiones de valores de base en la situación laboral. El mismo autor distingue dos componentes centrales en su teoría (Schwartz, 1992):

1. Identificación de los valores reconocidos por miembros de la mayoría de las sociedades, distinguiéndose 10 diversos tipos de valores:
 - **poder** el contar con estatus social y prestigio, a efecto de ejercer poder o dominio sobre personas y recursos,
 - **logro** comprende el éxito personal demostrado a través de la competencia de acuerdo a estándares sociales,
 - **hedonismo** refleja el placer y la gratificación sensual a sí mismo,
 - **estimulación** involucra la excitación, la novedad y el cambio en la vida,
 - **auto-dirección** muestra su alcance en la independencia de pensamiento y la elección de actuar, crear y explorar,
 - **universalidad** incluye el entendimiento, apreciación, tolerancia y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza,
 - **benevolencia** ofrece un alcance hacia la preservación y realce del bienestar de la gente con quienes uno mantiene un contacto personal frecuente,
 - **tradicción** representa el respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la cultura o religión proveen,
 - **conformidad** a través de las acciones moderadas, inclinaciones e impulsos más comunes para lastimar a otros y la violación a normas o expectativas sociales y por último,
 - **seguridad** que implica seguridad, armonía y estabilidad social, de relaciones y de uno mismo.

2. Cómo estos valores otorgan dinamismo entre estos, a través de su compatibilidad u oposición.

Otros autores coinciden en distinguir tres tipos de valores laborales: (Aldefer, 1972) y (Borg, 1990)

- 1 Intrínsecos o de auto-actualización. Es decir, aquéllos que posee el individuo como para obtener autonomía, crecimiento y la posibilidad de ser creativos.
- 2 Extrínsecos o de seguridad o valores materiales. Involucrando la conservación, la seguridad en el trabajo y la mantención del orden en sus vidas.
- 3 Valores relacionales o sociales. Observándose al trabajo como el vehículo para generar relaciones sociales positivas y contribuir con la sociedad.

Esta última perspectiva, es comprensible en el sentido de que el individuo no se relaciona laboralmente solo para autosatisfacerse y satisfacer a su familia en el sentido económico, sino que lo muestra como un ente social, con necesidades de convivencia con una sociedad de la cual forma parte.

2.2 Los valores del mexicano

Bajo un criterio diferente, Hofstede, afirma que “la naturaleza de las habilidades es tal, que estas son culturalmente específicas: una técnica o filosofía gerencial que es apropiada en una cultura nacional no lo es necesariamente en otra (Hofstede, Cultural dimensions in Management and Planning, 1984). Lo anterior origina que otros autores, afirmen que se pueden conformar clústers, en donde grupos de culturas nacionales compartan características comunes. A partir de esa afirmación en el caso concreto de México, el autor supone que los valores que rigen al mexicano, podrían llegar a ser similares a los de Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Argentina, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Venezuela. En un intento por demostrar la afirmación anterior, Gupta, Hanges y Dorfman, a través del uso de información colectada en 2004, crearon la propuesta de dos grandes clústers (Gupta & Hanges, 2002):

1. Latinoamérica I. Englobando Venezuela, Colombia y Ecuador
2. Latinoamérica II. Incluye Chile, Portugal, Rumania, Corea del Sur, Uruguay y El Salvador.

Sin embargo, Paz, afirma que el mexicano es producto de una mezcla que no genera identidad ni con la cultura española ni con la india, dando por resultado una cultura compleja, generando que las generaciones jóvenes se cuestionen permanentemente cual es su identidad (Paz, 1975). Riding afirma que el mexicano es puramente mestizo, lo cual demuestra una incompatibilidad con las afirmaciones previamente vertidas por los autores Hofstede, Gupta, Hanges y Dorfman, por lo que consideramos que es arriesgado ofrecer estereotipos, frente a una cultura estrictamente heterogénea y compleja (Riding, 1985).

Dorfman y Howell enlistan las siguientes características de los valores de la cultura mexicana (Dorfman, 1997 a.):

1. La sociedad mexicana se caracteriza por una religiosidad poderosa, adherencia a las tradiciones, una forma ceremonial de comportamiento, uso de lenguaje formal, y un fuerte sentido de relaciones de estatus y poder.
2. México es una sociedad patriarcal ya que el padre es el jefe de familia con una autoridad incuestionable ya que provee y protege a la familia.
3. Los valores se enraízan en las tradiciones culturales de autoritarismo, dependencia, patriotismo, comportamiento emocional y trabajo duro.
4. La familia es extremadamente importante en la cultura mexicana. Debido a la importancia de la extensión de la familia, permanecer cerca a las raíces y al hogar es altamente apreciado.
5. El “tiempo” es un constructo “flexible”. La imprecisión de la naturaleza del tiempo y la ausencia de puntualidad es frecuente en los contextos laborales. Sin considerarlo como indicador de pereza, podría ser el resultado de la conclusión de otras actividades de carácter personal.
6. El respeto es muy importante, y los niños aprenden tempranamente a respetar el estatus y la autoridad.

7. El comportamiento entre los individuos se determina por el estatus socioeconómico, edad y género.
8. El concepto de machismo es promulgado en la sociedad actual hacia el enfoque paternalista de la cultura. En el ámbito laboral podría incluir aspectos de orgullo o resistencia a realizar actividades exclusivas de las mujeres.
9. En una cultura donde la cortesía de de primera importancia y excesiva franqueza y curiosidad se considera de mal gusto comunicarse con grados de precisión para evitar confrontación y situaciones embarazosas.
10. Las relaciones interpersonales son extremadamente importantes para las negociaciones y transacciones efectivas.

Dicha perspectiva nos permite distinguir una imagen quizá estereotipada del mexicano, que sin duda alguna ha sufrido cambios importantes a partir de la integración de la mujer en el ambiente laboral y la consecuente modificación de esquemas de comportamiento y que sin embargo ejemplifica actitudes que hasta nuestros días podríamos distinguir.

2.3 Concepto de liderazgo

Yukl, define al liderazgo como el proceso de influencia donde usualmente una persona influencia a un grupo hacia el logro de sus metas (Yukl, 1994). El mismo autor resalta que la importancia de un líder en una organización es imprescindible en virtud de que organiza las actividades de trabajo, motiva a los seguidores, facilita la cooperación y el trabajo en equipo y busca el soporte de gente externa a la organización.

Schneider y Smith, afirman que existen muchas teorías que sugieren que los líderes tienen un efecto importante en las organizaciones, pero hay pocos estudios que correlacionan las diferencias individuales de los líderes y las características de las organizaciones y el éxito (Schneider, Personality and organizational culture, 2004).

Existen diversos enfoques para distinguir los tipos de liderazgo, pero destaca el que identifica tres estilos: autocrático, democrático o participativo y liberal, resumiendo que

el primero se orienta a ejercer un control alto sobre los subordinados, el segundo ofrece la posibilidad de consensar las decisiones entre líder y subordinados, mientras que el liberal permite ejercer un liderazgo en el cual la participación de los subordinados es tal, que el control es mucho más distante (Koontz, 2003).

Dorfman y Howell condensan, a través del análisis de investigaciones realizadas previamente por ellos mismos y por otros autores (Bass, 1991); (Dorfman P. , 1996); (Dorfman P. y., 1991), (Farh, 1987), concluyen que el estilo de liderazgo se resume a seis estilos:

1. Directivo, el cual se enfoca a la asignación de tareas, especificando procedimientos.
2. De apoyo, indicando preocupación por el bienestar de los subordinados.
3. De recompensa, provee de altas recompensas sociales.
4. De castigo, ofreciendo una retroalimentación negativa a partir de la presencia de un desempeño pobre.
5. Carismático, en el cual se busca obtener la confianza de los subordinados.
6. Participativo, el cual se realiza mediante la consulta al punto de vista de los subordinados.

Otro enfoque establece que el liderazgo se ejerce a partir de situaciones dadas y que los individuos se convierten en líderes gracias a sus atributos personales, además de verse influenciados por otros individuos y líderes (Fiedler, 1967). Bajo esta perspectiva, se distinguen tres dimensiones críticas:

1. El poder que otorga el puesto. A partir de ello, el líder, gracias al poder jerárquico que el puesto le otorga, puede lograr que sus subordinados realicen las acciones que él desea.

2. Estructura de tareas. El tener definidas las acciones con claridad y comunicar a cada individuo a cerca de las responsabilidades que debe realizar, la gestión del líder se facilita.
3. Relación líder-miembro. La cual es la dimensión más importante en el sentido de que en la medida en la que los subordinados se sientan satisfechos con el comportamiento y la relación con su líder, están dispuestos a seguirlo y llevar a cabo acciones con alto sentido de satisfacción.

Es justamente esta última dimensión, la que nos permite afirmar que son los valores y atributos de un líder, los elementos básicos que permiten que una actividad se realice de manera eficiente y satisfactoria y en consecuencia el alcance de las operaciones de una organización puedan ser exitosas o no, pues no obstante que la parte relacionada con la estructuración de las tareas o el poder ejercido por simple estructura organizacional, podrían afectar un desempeño, sin embargo, los logros máximos de eficiencia bajo un esquema armonioso y satisfactorio laboralmente hablando, sólo podrían ser logrados a través de la gestión pura del líder. Tal como se estableció en los resultados de Fiedler, el primer estilo de liderazgo se orienta por las tareas, pero la parte de mayor peso la otorgan las buenas relaciones interpersonales y el logro de una posición personal distintiva.

Por lo anterior, la vinculación entre algunos de los valores expresados en el puntos 3.1 y 3.2 y las afirmaciones sobre liderazgo aportadas por Fiedler, reflejan un significado importante, que nos permiten generar la siguiente hipótesis:

Hipótesis nula.

Ho: Los valores culturales de un empresario mexicano influyen positiva o negativamente su desempeño como líder dentro del contexto laboral e impactan dentro de los negocios internacionales.

Hipótesis alternativa.

H1: Los valores culturales de un empresario mexicano no influyen positiva o negativamente su desempeño como líder dentro del contexto laboral e impactan dentro de los negocios internacionales.

2.4 El líder mexicano

Holzinger y Mdcof, afirman que el líder mexicano posee las siguientes cualidades (Holzinger & Medcof, 2006):

- integridad
- confidencialidad
- conocimiento (aunque no exactamente experiencia)
- acepta responsabilidades para ofrecer supervisión, y
- posee facilidad para la comunicación
- civilizado
- competente en el trabajo.

Aunque habría la necesidad de distinguir entre líderes políticos y líderes empresariales, en virtud de que la percepción sobre los actuales líderes políticos mexicanos indica que estos muestran una faceta “carismática” (Riding, 1985), no hay que olvidar los antecedentes militares y religiosos de México, que de alguna manera han influenciado a la cultura mexicana a convertir sociedades colectivistas y elitistas, en donde los esquemas planteados exigían una estrecha supervisión a las acciones de la sociedad, desde el punto de vista de los preceptos de la iglesia católica y las normas establecidas por los gobiernos de extracción militar, que mermaban la libertad de acción y expresión, como lo fueron los gobiernos de los generales Porfirio Díaz, Antonio López Santa Ana, hasta la última gestión de esta naturaleza, representada por Lázaro Cárdenas.

El empresario mexicano puede ser visto “desde lejos” por los subordinados, es decir, siempre existe una distancia que los distingue de su rol jerárquico en la organización y en muchas ocasiones se otorga una imagen paternalista al jefe, generando estructuras orientadas al estatus y en consecuencia se advierte que el estilo de liderazgo ejercido es de apoyo.

El subordinado mexicano muchas veces busca instrucciones claras y los mejores resultados se pueden obtener al ejercer un liderazgo de apoyo, de acuerdo a los estudios de Dorfman (1997), efectuados en maquiladoras mexicanas.

2.5 Negocios Internacionales

Podríamos definir a un negocio internacional como aquél conjunto de transacciones comerciales que un empresario, o grupo de empresarios realizan en un país extranjero con la finalidad de incrementar sus ventas y las consecuentes utilidades que la actividad genera.

La realización de negocios internacionales es una necesidad cada vez mayor, debido a la globalización y el traspaso de fronteras nacionales y en muchos casos bajo esquemas que favorecen las relaciones, a través de Tratados Internacionales, sin perder de vista que en los últimos 50 años se han creado organizaciones que se ocupan de vigilar las actividades comerciales internacionales, como el Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (GATT), la Organización Mundial del Comercio (OMT), el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial, e inclusive la misma Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Los consumidores son cada vez más exigentes adquiriendo mayor variedad de productos de origen diverso y frente a ello los empresarios se preocupan por mejorar sus prácticas administrativas y adoptan estrategias que les otorguen ventajas competitivas para poder mantenerse en el mercado y buscar permanentemente nuevas alternativas que les permitan expandirse.

Las pequeñas y medianas empresas no son ajenas a esta situación, ya que en muchos países la presencia de estas fortalece y brinda las bases del desarrollo regional y en consecuencia la economía nacional, de allí la preocupación de los gobiernos por ofrecer programas de apoyo que permitan a los empresarios lograr sus objetivos de expansión

internacional. Tan sólo en México las PyMES ocupan el 97% de las empresas del país y en el estado de Hidalgo las empresas de estas dimensiones dedicadas a la actividad comercial, generan el 70 % de los empleos (INEGI, 2008).

La iniciación de negociaciones internacionales para los empresarios no siempre es fácil, ya que se deben enfrentar a esquemas a veces desconocidos, desarrollar habilidades y adquirir conocimientos que les faciliten la comunicación para la realización de dichos negocios, pero adicionalmente tener una actitud abierta, la cual puede estar relacionada con sus valores y forma de ver la vida, pero sobre todo, la conciencia de que este tipo de acción implica autonomía y libertad de acción, ya que la experiencia emana de los intereses individuales, de la capacidad de exploración del individuo y su propia visión empresarial.

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y VARIABLES DE ANÁLISIS

Como señalamos previamente dentro del Marco Conceptual, hemos distinguido dos variables:

Hipótesis nula

Ho: Los valores culturales de un empresario mexicano influyen positiva o negativamente su desempeño como líder dentro del contexto laboral e impactan dentro de los negocios internacionales.

Hipótesis alternativa.

H1: Los valores culturales de un empresario mexicano no influyen positiva o negativamente su desempeño como líder dentro del contexto laboral e impactan dentro de los negocios internacionales.

Para poder abordarlas, la propuesta de investigación se inicia con la aproximación a cinco empresas pequeñas del estado de Hidalgo, dichas empresas se dedican a la producción de diversos productos, dos de estas dedicadas a ofrecer de bienes de uso industrial y tres a la generación de bienes de consumo. Para poder llevar a cabo las actividades de investigación se cuenta con el apoyo invaluable de los alumnos del

Cuarto Semestre de la Licenciatura en Comercio Exterior, quienes cursan de manera regular la asignatura Plan de Mercadotecnia Internacional. Dichos grupos de trabajo se han dado a la tarea de identificar a 5 empresas de la entidad, las cuales al ser evaluadas, deberán reunir un perfil adecuado y que por sus características, tipo de producto generado, experiencia en distribución, capacidad de producción, experiencia en el mercado estatal y nacional, entre otras, cuenten con el potencial adecuado para que puedan exportar a corto plazo.

Una vez que elegidas, y siguiendo el esquema de un Modelo de Dirección Estratégica, se procederá a realizar un Diagnóstico interno y externo, desde una perspectiva mercadológica, a través de análisis FODA y de las Cinco Fuerzas de Porter.

Una vez concluido el primer diagnóstico, se procederá a realizar la aplicación de encuestas. Por su parte la Corporación Internacional Hidalgo (COINHI, 2007), indica que existen 110 empresas exportadoras en el estado de Hidalgo, cuya contribución a la balanza comercial estatal principalmente proviene de los sectores automotriz, de autopartes (55.6%) y el textil y de la confección con 25.1 % El porcentaje restante corresponde a otros sectores, tal como se aprecia en la tabla 1.

TABLA 1. Participación de las empresas hidalguenses en la Balanza Comercial

| Sector | Participación en la balanza comercial de Hidalgo (%) | Número de empresas |
|-------------------------|---|---------------------------|
| Automotriz y autopartes | 55.6 | 11 |
| Textil y confección | 25.1 | 21 |
| Plástico | 7.4 | 6 |
| Metalmecánico | 4.7 | 11 |
| Construcción | 2.2 | 8 |
| Eléctrico | .8 | 5 |
| Alimentos y bebidas | .4 | 17 |
| Químico | .3 | 5 |
| Artesanías y Regalos | .001 | 13 |
| Otros | 3.2 | 13 |

FUENTE: Elaborado con cifras de la Corporación Internacional Hidalgo (COINHI, 2007)

A pesar de que las cifras son reducidas en comparación con otras entidades que contribuyen en la balanza comercial del país, en el año en que se hace el análisis, el estado de Hidalgo reflejó cifras positivas con \$35,740,357 millones de dólares, frente al escenario nacional que presentó un déficit de -\$11,183,000 millones de dólares.

Las cifras previas, reflejan un escenario parcial, pues aparentemente las empresas citadas en el informe de COINHI incluye a las organizaciones que han mantenido contacto con este organismo para realizar exportaciones, sin embargo, de conformidad con otras fuentes, como el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2010), el número de empresas en Hidalgo es de 21, 937, de las cuales 3,205 exportan, lo cual nos ofrece un escenario de investigación más amplio, además de referir que de estas empresas el 47.4 % son empresas del sector secundario; 48.7 % del sector terciario y sólo el 4.4% del sector primario.

Se ha contemplado la aplicación de encuestas durante los meses de noviembre y diciembre de 2010, abarcando principalmente la región de Pachuca y contando con la asesoría estrecha de una profesora del área de Matemáticas.

Los reactivos se diseñarán con fundamento en las conclusiones aportadas por autores Schwartz, Dorfman y Howell en torno a las clasificaciones y tipo de valores identificados.

Una vez concluida esta etapa, académicos y alumnos de Economía, realizarán un análisis para la creación modelo estadístico de la evaluación del impacto económico regional.

Los resultados finales del proyecto de investigación podrán ser difundidos en el mes de septiembre de 2011.

BIBLIOGRAFÍA

Aldefer, C. (1972). *Existencia, relatedness and Growth. Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Bass, B. (1991). Is there universality in the full range model of leadership. *Annual meeting of the National Academy of Management*. Miami, FL.

Borg, I. (1990). Facetización múltiple de los valores del trabajo. *Applied Psychology: An International Review*, 39 , 401-412.

Brodbeck, F. C. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73 (1) , 1-29.

COINHI. (2007). *Directorio de empresas exportadoras del estado de Hidalgo*. Pachuca: Secretaria de Economía. Gobierno del Estado de Hidalgo.

Dorfman, P. a. (1997 a.). Managerial Leadership in the United States and Mexico: Distant Neighbors or Close Cousins? En *Cross cultural workgroups* (págs. 234-264). Thousand Oaks, CA: in C.S. Granrose and S. Oskamp Eds. Sage.

Dorfman, P. (1996). International and cross-cultural leadership. En B. a. Punnett, *Handbook for international management research* (págs. 267-348). Cambridge, MA: Blackwell.

Dorfman, P. y. (1991). The universality of leadership theories: Challenges and Paradoxes. *Annual meeting of the national Academy of Management*. Miami, FL.

Española, R. A. (26 de agosto de 2010). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 26 de agosto de 2010, de www.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=valor.

Farh, J. P. (1987). Culture-free leadership effectiveness versus moderators of leadership behavior: An extension and test of Kerr and Jeremier's "substitutes for leadership" model in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 18 , 43-60.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Gupta, V., & Hanges, P. J. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business* 37(1) , 11-15.

Hill, C. (2007). *International Business. Competing in the Global Marketplace*. México: Mc Graw Hill.

Hofstede, G. (2001). *Consecuencias de la cultura*. Newbury Park, CA.

Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management* 1 (2) , 81-99.

Holzinger, I., & Medcof, T. a. (2006). Leader and follower prototypes in an international context: An exploratory study of Asia and South America. Banff, Alberta.

INEGI. (2008). Recuperado el 25 de 09 de 2010, de INEGI:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=125&e=13>

- Koontz, H. y. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Olavarrieta, S. (2001). Aspectos metodológicos en la investigación Cross-Cultural. *Academia. revista latinoamericana de Administración, número 26. Universidad de los Andes. , 55-78.*
- Paz, O. (1975). *El laberinto de la soledad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Riding, A. (1985). *Distant neighbors*. New York: Vintage.
- Schneider, B. &. (2004). *Personality and Organization*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schneider, B. &. (2004). Personality and organizational culture. En *Personality and organization* (págs. 347-369). Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. New York: Academic Press.
- Shenkar, O. (1995). *Global perspectives of human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- SIEM. (26 de octubre de 2010). *Estadísticas de empresas que importan y exportan por Estado*. Recuperado el 27 de octubre de 2010, de SIEM:
http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/Est_Explmp_xEdo.asp
- Yukl, G. (1994). *Liderazgo en las organizaciones*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.