



Dirección Estratégica Internacional
02 - Aspectos culturales y éticos en los procesos de internacionalización empresarial

Jorge Washington Barrientos
Profesor Titular Ordinario FACE/UADE
 Doctor (C.C.EE./Administración) @ UBA
 MBA E.I. @ FIA/FEA/Universidade de São Paulo, LA @ FCE/UBA

1


Hoja de ruta

(QUÉ VEREMOS HOY)

- 1 Instituciones**
Definiciones, formalidad e informalidad, rol de las instituciones
- 2 Incertidumbre**
Definiciones, visión estratégica aplicada
- 3 Rol estratégico de la cultura**
Definiciones y dimensiones, cultura y decisiones estratégicas
- 4 Rol estratégico de la ética**
Definiciones y aproximaciones, el rol de la estrategia
- 5 Debates y conclusiones**
Dudas, consultas, comentarios

2

Qué estuvimos viendo la semana pasada



The grid contains the following slides:

- Presentación de la materia** (top left)
- Presentación de la materia** (top second from left)
- Presentación de la materia** (top third from left)
- Presentación de la materia** (top fourth from left)
- La globalización y los cambios** (bottom left)
- Internacionalización y tendencias** (bottom second from left)
- De dónde vienen los negocios?** (bottom third from left)
- Dónde estamos viviendo** (bottom fourth from left)
- Dónde estará el futuro** (bottom right)

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

3

Y ...



¿Algo más para ver de estrategia?

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

4

¿Algo más sobre estrategia?



Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Instituciones

Definiciones, formalidad e informalidad, rol de las instituciones

2

Incertidumbre

Definiciones, visión estratégica aplicada

3

Rol estratégico de la cultura

Definiciones y dimensiones, cultura y decisiones estratégicas

4

Rol estratégico de la ética

Definiciones y aproximaciones, el rol de la estrategia

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

7

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial

Gracias @ wantubi

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

8

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial

¿A qué prestarle atención?
¿Cuáles son las claves?

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

9

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial



Mike PENG

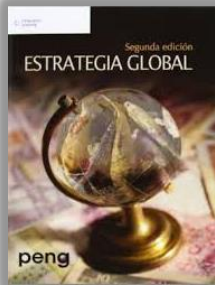
Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

10

Aspectos culturales y éticos en ... internacionalización empresarial



CAP. 4

Instituciones. Dos formas fundamentales que reduzcan la incertidumbre. Propuestas que fundamentan la visión estratégica basada en instituciones. Rol estratégico de la cultura. Rol estratégico de la ética. Debates y conclusiones.



Mike PENG

Profesor de Estrategia Global
(University of Texas @ Dallas)

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

11

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

***“... las restricciones
humanamente
planeadas que
estructuran la
interacción humana”***

Creaciones con un propósito



Douglas Cecil NORTH
Premio Nobel
(1993)

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

12

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

libertad (*)

incertidumbre

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

13

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

MARCO INSTITUCIONAL

Instituciones formales

Instituciones Informales

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

14

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

MARCO INSTITUCIONAL

Instituciones formales

Instituciones Informales

PILARES

Regulador

Formativo

Cognitivo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

15

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

MARCO INSTITUCIONAL

Instituciones formales

Instituciones Informales

PILARES

Regulador

Como las reglas formales, leyes y reglamentos tienen influencia en el comportamiento de los individuos y las firmas

Formativo

Como los valores, creencias y normas de otros jugadores relevantes tienen una influencia en el comportamiento de los individuos y las firmas

Cognitivo

Los valores, creencias internas que se dan por hecho y que guían el comportamiento de los individuos y las firmas

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

16

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

DIMENSIONES DE LAS INSTITUCIONES

<u>Grado de formalidad</u>	<u>Ejemplos</u>	<u>Pilares de soporte</u>
Instituciones formales	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Reglamentos - Reglas 	Regulador
Instituciones Informales	<ul style="list-style-type: none"> - Normas - Culturas - Ética 	Formativo Cognitivo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

17

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

DIMENSIONES DE LAS INSTITUCIONES

<u>Grado de formalidad</u>	<u>Ejemplos</u>	<u>Pilares de soporte</u>
Instituciones formales	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Reglamentos - Reglas 	Regulador
Instituciones Informales	<ul style="list-style-type: none"> - Normas - Culturas - Ética 	Formativo Cognitivo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

18

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

DIMENSIONES DE LAS INSTITUCIONES

<u>Grado de formalidad</u>	<u>Ejemplos</u>	<u>Pilares de soporte</u>
Instituciones formales	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Reglamentos - Reglas 	Regulador
Instituciones Informales	<ul style="list-style-type: none"> - Normas - Culturas - Ética 	Formativo Cognitivo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

19

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

DIMENSIONES DE LAS INSTITUCIONES

<u>Grado de formalidad</u>	<u>Ejemplos</u>	<u>Pilares de soporte</u>
Instituciones formales	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Reglamentos - Reglas 	Regulador
Instituciones Informales	<ul style="list-style-type: none"> - Normas - Culturas - Ética 	Formativo Cognitivo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

20

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

DIMENSIONES DE LAS INSTITUCIONES

<u>Grado de formalidad</u>	<u>Ejemplos</u>	<u>Pilares de soporte</u>
Instituciones formales	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes - Reglamentos - Reglas 	Regulador
Instituciones Informales	<ul style="list-style-type: none"> - Normas - Culturas - Ética 	Formativo Cognitivo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

21

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

- 1 Instituciones**
Definiciones, formalidad e informalidad, rol de las instituciones
- 2 Incertidumbre**
Definiciones, visión estratégica aplicada
- 3 Rol estratégico de la cultura**
Definiciones y dimensiones, cultura y decisiones estratégicas
- 4 Rol estratégico de la ética**
Definiciones y aproximaciones, el rol de la estrategia
- 5 Debates y conclusiones**
Dudas, consultas, comentarios

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

22

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Incertidumbre

$$\text{Inc} = | \text{IR} - \text{ID} |$$

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

23

Comprendiendo las instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... estructuran la interacción humana”

Limita la libertad (*) + Reduce la incertidumbre

Reduce la discrecionalidad

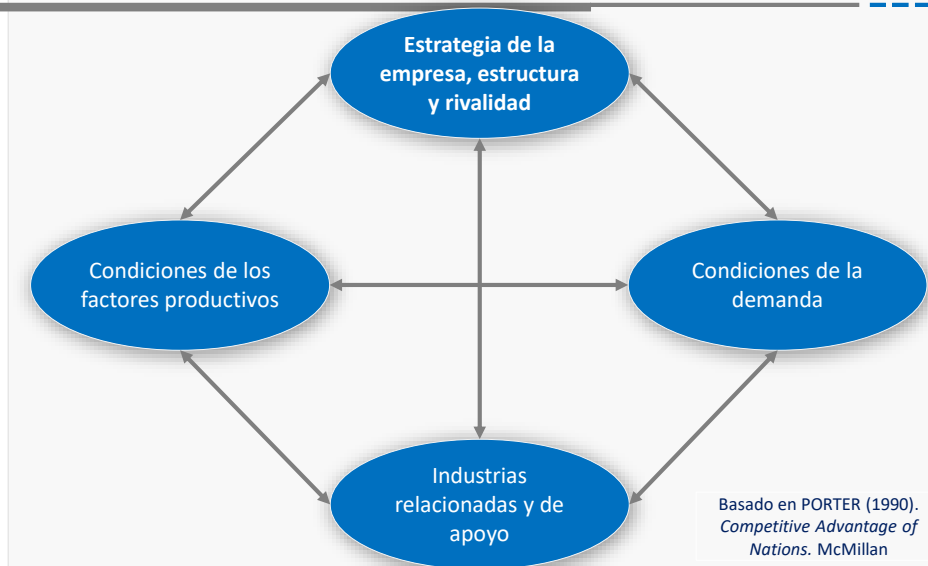
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

24

Una visión estratégica... instituciones

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

25

Instituciones, decisiones y empresas

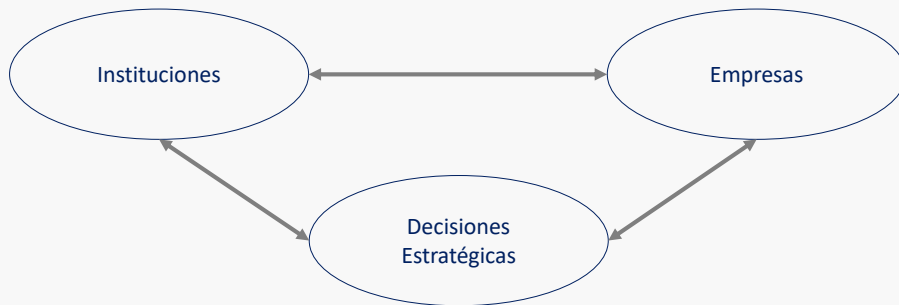
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

26

Instituciones, decisiones y empresas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



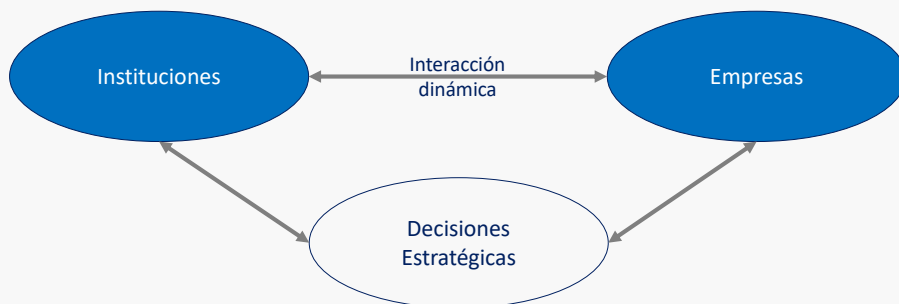
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

27

Instituciones, decisiones y empresas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



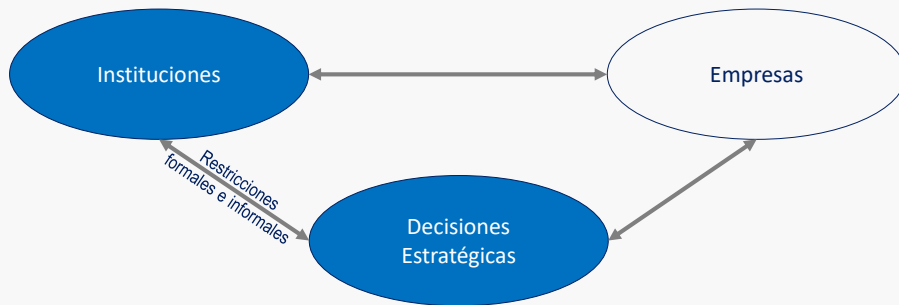
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

28

Instituciones, decisiones y empresas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



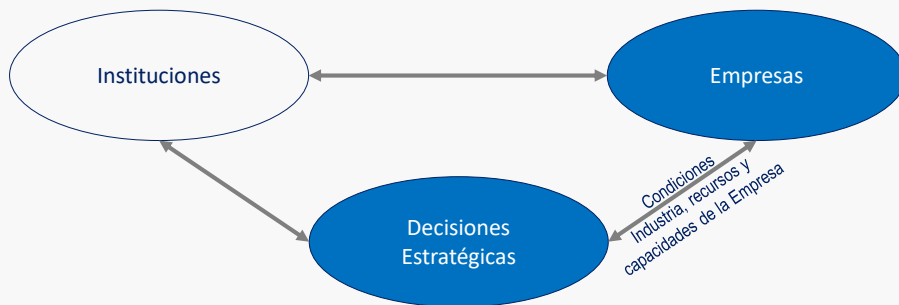
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

29

Instituciones, decisiones y empresas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



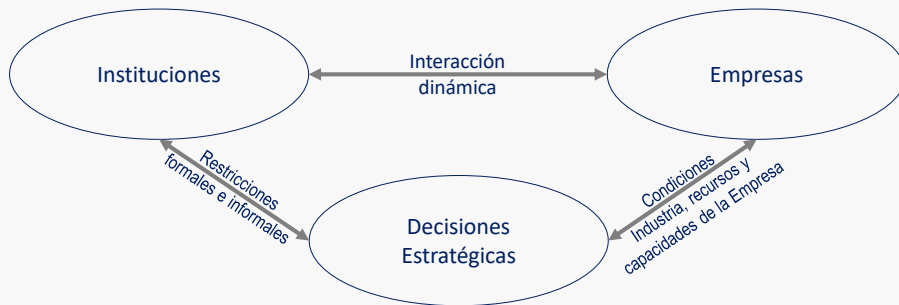
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

30

Instituciones, decisiones y empresas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



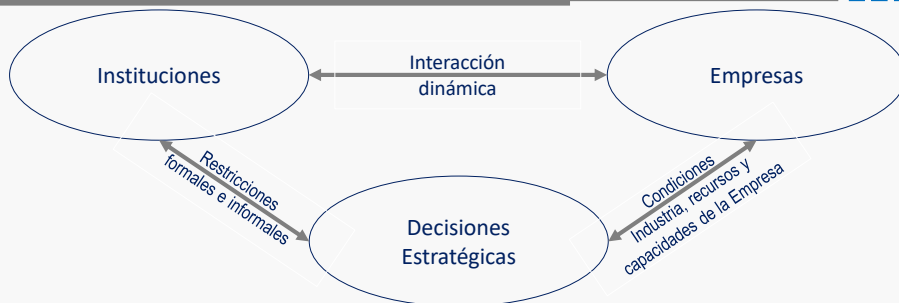
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

31

Instituciones, decisiones y empresas

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



- 01.** Los gerentes/directivos y las empresas persiguen racionalmente sus intereses y toman decisiones dentro de las restricciones formales e informales de un arco institucional dado.
- 02.** Mientras que las instituciones formales e informales se combinan para gobernar el comportamiento de la firma, en situaciones donde las restricciones formales son dudosas o fallan, las restricciones informales juegan un rol importante en la reducción de la incertidumbre y al proporcionar constancia a los gerentes/directivos y a las empresas.

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

32

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

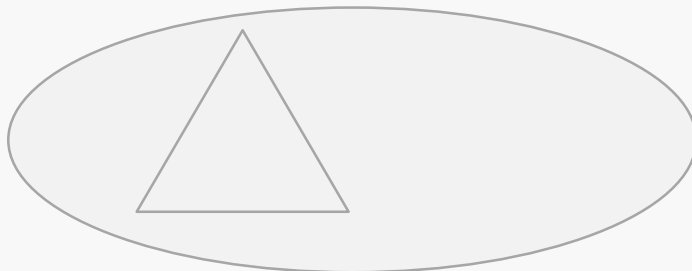
- 1 Instituciones**
Definiciones, formalidad e informalidad, rol de las instituciones
- 2 Incertidumbre**
Definiciones, visión estratégica aplicada
- 3 Rol estratégico de la cultura**
Definiciones y dimensiones, cultura y decisiones estratégicas
- 4 Rol estratégico de la ética**
Definiciones y aproximaciones, el rol de la estrategia
- 5 Debates y conclusiones**
Dudas, consultas, comentarios

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

33

Cultura



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

34

Cultura

(ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 1991/8)

“... Percepciones comunes que comparten los integrantes de la organización...”

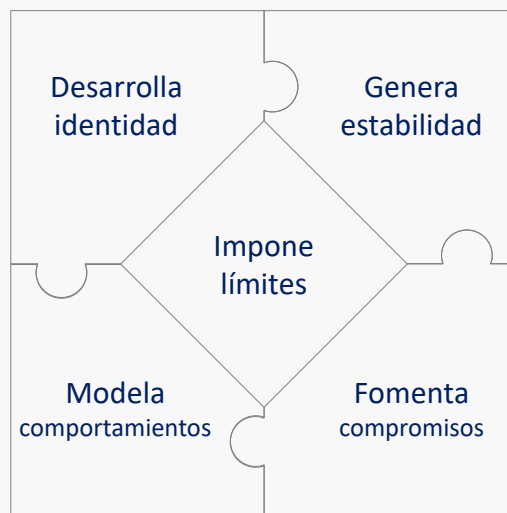
UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

35

Qué hace la cultura

(ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 1991/8)



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

36

Cultura

(JOHNSON *et al*, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, 2006)

“Supuestos y creencias básicos que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas”

Basada en Edgard SCHEIN

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

37

Cultura

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

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

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

38

Qué tienen en común



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

39

Dimensiones culturales



Geert HOFSTEDE

Psicólogo Social
Profesor de Antropología Social
y Gestión Internacional
Universidad de Limburg

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

40

Dimensiones culturales

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Geert HOFSTEDE
Psicólogo Social
Profesor de Antropología Social
y Gestión Internacional
Universidad de Limburg

Distancia poder	Individualismo	Masculinidad	Evasión	Orientación LP
Grado de desigualdad en una sociedad	Grado de identificación propia y/o individual	Grado de diferenciación del rol del sexo	Grado de tolerancia a la incertidumbre	Énfasis en la perseverancia y el ahorro

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

41

Dimensiones culturales

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Geert HOFSTEDE
Psicólogo Social
Profesor de Antropología Social
y Gestión Internacional
Universidad de Limburg

Distancia poder	Individualismo	Masculinidad	Evasión	Orientación LP
MAL (104)	EE.UU. (91)	JAP (95)	GRE (112)	CHI (118)
GUA, PAN (95)	AUS (90)	AST (79)	POR (104)	HK (90)
FIL (94)	UK (89)	VEN (73)	GUA (101)	TWN (87)
MEX, VEN (81)	CAN, HOL (80)	ITA, SUI (70)	URU (100)	JAP (80)
...
ARG (49)	ARG (46)	ARG (56)	ARG (86)	

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

42

Dimensiones culturales

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Geert HOFSTEDE

Psicólogo Social

Profesor de Antropología Social
y Gestión Internacional
Universidad de Limburg

Gracias @ cesarpiqueras.com

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

43

Dimensiones culturales

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



Geert HOFSTEDE

Psicólogo Social

Profesor de Antropología Social
y Gestión Internacional
Universidad de Limburg

¿A qué prestarle atención?
¿Cuáles son las claves?

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

44

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

1

Instituciones

Definiciones, formalidad e informalidad, rol de las instituciones

2

Incertidumbre

Definiciones, visión estratégica aplicada

3

Rol estratégico de la cultura

Definiciones y dimensiones, cultura y decisiones estratégicas

4

Rol estratégico de la ética

Definiciones y aproximaciones, el rol de la estrategia

5

Debates y conclusiones

Dudas, consultas, comentarios

Ética

Ética

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

“... Las normas, principios y estándares de conducta que gobiernan la conducta del individuo o de la empresa...”

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

47

Ética

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

48

Ética

(PENG, ESTRATEGIA GLOBAL, 2010)

Relativismo Imperialismo

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

49

Hoja de ruta

(DÓNDE ESTAMOS)

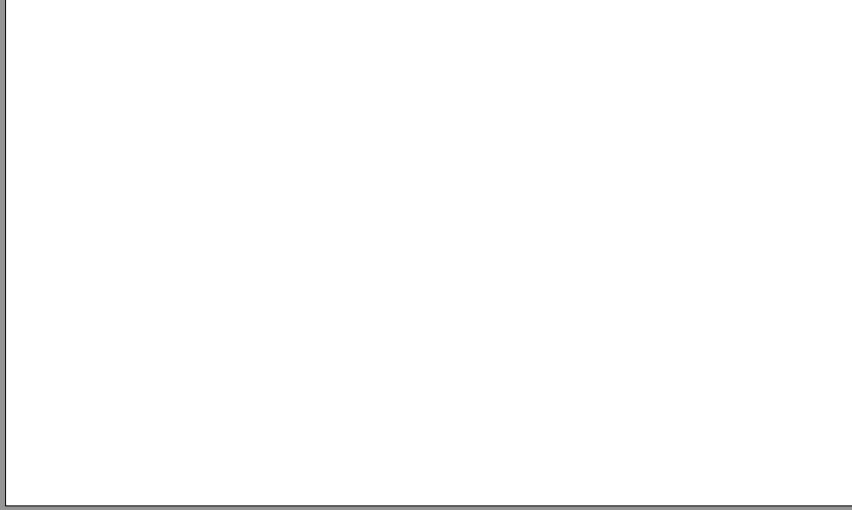
- 1 Instituciones**
Definiciones, formalidad e informalidad, rol de las instituciones
- 2 Incertidumbre**
Definiciones, visión estratégica aplicada
- 3 Rol estratégico de la cultura**
Definiciones y dimensiones, cultura y decisiones estratégicas
- 4 Rol estratégico de la ética**
Definiciones y aproximaciones, el rol de la estrategia
- 5 Debates y conclusiones**
Dudas, consultas, comentarios

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

50

Qué tienen en común



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

51

Qué tienen en común

¿Relaciones?

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

52

Dudas, consultas, inquietudes



UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

53

Fin

¡¡¡Muchas gracias!!!
Jorge Washington Barrientos
jbarrientos@uade.edu.ar

UADE/FACE – Dirección Estratégica Internacional

Jorge Washington Barrientos

54