

# Específico x Difuso

Los Dilemas de Diversidad Cultural  
de Hampden-Turner & Trompenaars

por

Orlando R. Kelm

# Issac Newton, William Blake

- Issac Newton, tan absorvido en las matemáticas de la ciencia que ni nota toda la naturaleza atrás de él.





wù yīn yì shí shū hū  
pò huài yǒng héng měi hǎo

buzzed  
driving is  
drunk  
driving  
designate a sober driver

Drive Drunk, Go to Jail!



Metro: Santiago

柯安良

Ke, An Liang

An = paz

protección + mujer = An

## • ¿Cómo se percibe una empresa?

- Específico: Una empresa existe para poder realizar, de una forma muy eficiente, ciertas funciones y tareas. Se emplean a personas para realizar estas funciones, con la ayuda de máquinas y equipamiento. Basado en eso, las personas son remunerados.
- Difuso: Una empresa se compone de un grupo de personas que trabajan juntos. Estas personas se relacionan con uno al otro y el éxito de la empresa depende mucho de esas relaciones.

• ¿Cómo se percibe un error que pasa en el trabajo?

• Específico: La persona que cometió el error se responsabiliza por este error--un error, una persona. Porque si decimos que todos se responsabilizan, de verdad nadie acepta la responsabilidad por el error.

• Difuso: Todo el equipo se responsabiliza por el error porque, además, todo el equipo podría haber hecho más para evitar el problema, e.g., mejor capacitación, mejor vigilancia, etc.

# Los Americanos: Específico

- Reforma protestante (e.g., cruz católico x cruz protestante)
- Ciencia de Newton: objetividad, mecanismo, análisis por observación
- Orientados a resultados, “outcomes”
- Revolución digital, código binario, todo es 1 ó 0
- Los debates del congreso, exagera dos extremos

# Lo mejor de Específico

- Busca la verdad a través de análisis.
- De eso nace la idea de derechos humanos.
- Mi palabra es mi obligación.
- Separa fantasía de la realidad (Galileo y los planetas).
- Abre nuevas fronteras, e.g., la Luna.

# Lo exagerado de específico

- Parálisis por análisis (e.g., solución de problemas por ejecutivos de Meredith Belbin).
- los bullet points no muestran las sutilezas de los detalles
- Guardamos datos y estadísticas, sin saber por que.
- La parte específica crece desproporcionadamente a todos los demás.
- Pierde lo humano en todo, e.g., ¿cuánto dinero debe ganar una enfermera que está con un joven que muere en un accidente de carro y luego pasa esa información a los padres?

# Lo mejor de difuso

- Se concentra en la calidad. (E.g., Taichi Ohno de Toyota que pregunta 5 veces por qué?)
  - Específico = la pieza X no funciona
  - Difuso = la pieza X no funcionaba porque andaba muy lento, porque era de un metal más duro, porque le faltaba azeite, porque el mecánico necesita más capacitación, porque hay que identificar mejor el número de piezas correctas.
- Se concentra más en el equilibrio de las todas las partes.
- Mientras los específicos inventan más productos, los difusos mejoran los procesos (no separa R&D y producción).

# Lo exagerado de difuso

- Las metas son tan nobles, que termina siendo imposible realizar el trabajo.
- Las teorías son tan abstractas que no pueden ser falsificadas.
- Un rechazo de los que tienen ideas opuestas (algo tan bonito que no se permite opiniones diferentes)
- Solo el “shokku” puede cambiar una situación (e.g., bomba atómica en Japón)

# Akio Morita: Sony

- La diferencia es como los que trabajan con ladrillos (específico) y los que trabajan con piedras (difuso)
- En los Estados Unidos: hay que emplear una persona que trabaja en una cierta área, que tiene habilidades específicas para la responsabilidad.
- En Japón: la empresa continuamente cambia la responsabilidad del empleado, trabajando un poco en ventas, luego en recursos humanos, y después en la planta, etc., para tener una idea global de la empresa.

# Espacio Público x Privado

- Específico: espacio público es grande. E.g., en una fiesta con ejecutivos una persona habla con personas que casi ni conoce y habla sobre su familia, las drogas que su hijo toma, la vida sexual con su esposo/a, su última visita con el psicólogo y problemas con el carro. Todo eso para mostrarse “abierto”.
- Difusos: Nada más revelan lo más formal, apropiado, y básico. Son más discretos y muchas veces hay niveles de intimidad (e.g., du/sie, tú/usted, etc.)

# Ejemplos del cine

- Específico: The Scarlet Letter (Último capítulo)
- Difuso: The Apartment (Capítulos 8, 9, 15, 16)

# El dilema en los negocios

- El gerente ingrato - Motorola Japón
- El servicio de las aerolíneas - American Airlines x Scandinavian Airlines
- Ikea de Suecia - Producción masiva x diseño de la tienda
- Como hablar de problemas con minorías y mujeres en el trabajo
- Ford Motor en el mundo:
  - [www.ford.com](http://www.ford.com)
  - [www.ford.com.ar](http://www.ford.com.ar)
  - [www.ford.com.mx](http://www.ford.com.mx)