



Específico X Difuso

Como resolver los dilemas de diversidad cultural

Basado en el modelo de Hampden-Turner & Trompenaars

Issac Newton: William Blake

- ◆ Isaac Newton está tan absorvido en las matemáticas de la ciencia que ni nota toda la naturaleza atrás de él.



Jardín Imperial de Beijing

- ❖ wù yīn yì shí shū hū
- ❖ no-a causa de-una vez-negligencia
- ❖ pò huài yǒng héng měi hǎo
- ❖ destruir-eterna-belleza



Buzzed Driving

- ◆ Drive Drunk

- ◆ Go to Jail!

buzzed
driving is
drunk
driving
designate a sober driver

Restaurante en Santa Teresa

- ◆ “Duas Folhas Secam Suavemente as Mãos”
- ◆ Two Sheets Softly Dry your Hands



Chinese Characters

柯安良

◆ Ke, An Liang

◆ An = Paz

◆ Paz = Protección + Mujer

Como medir ser específico

◆ ¿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 remuneradas.
- ◆ 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.

Los errores en el trabajo

- ◆ ¿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 problem: e.g., mejor capacitación, mejor vigilancia, etc.

Por que el norteamericano es más específico

- ◆ La reforma protestante (e.g. cruz católica X cruz protestante)
- ◆ Ciencia de Newton: objetividad, mecanismo, análisis por observación
- ◆ Orientado a resultados, “outcomes”
- ◆ Revolución digital, código binario, todo es 1 ó 0
- ◆ Los debates del congreso, exagera dos extremos

Lo mejor de ser 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 (e.g., Galileo y los planetas)

Lo exagerado de ser 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 desproporionalmente a todos los demás
- ❖ Pierde lo humano en todo, (e.g., valor de enfermera que toma la mano de paciente cuando se muere)

Lo mejor de ser difuso

- ◆ Se concentra en la calidad (e.g., Taichi Ohno of 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 aceite, porque el mecánico necesita más capacitación, porque hay que intensificar mejor el número de piezas correctas
- ◆ Se concentra más en el equilibrio de todas las partes
- ◆ Mientras los específicos inventan más productos, los difusos mejoran los procesos (e.g., no separa R&D y producción)

Lo exagerado de ser difuso

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

Akio Morita de Sony

- ◆ Compara los específicos con los que trabajan con ladrillos, y los difusos con los que trabajan con piedras
- ◆ Tradición en Los Estados Unidos: Hay que emplear a una persona que trabaja en una cierta área, que tiene habilidades específicas para esta responsabilidad
- ◆ Tradición en Sony: La empresa continuamente cambia la responsabilidad de la persona, 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: El espacio público es grande, e.g., en una fiesta con ejecutivos una persona habla con otros 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”
- ◆ Difuso: Nada más revelan lo más formal, apropiado y básico. Son más discretos y muchas veces hay niveles de intimidad (e.g., tú/usted, etc.)

Ejemplos del dilema en los negocios

- ◆ El gerente ingrato - Motorola Japón
- ◆ El servicio de las aerolíneas: American Airlines X Scandinavian Airlines (momentos de verdad)
- ◆ Ikea de Suecia: Producción masiva y diseño de la tienda
- ◆ URL internacional de multinacionales, e.g.
 - ◆ Ford Motor <http://corporate.ford.com/our-company/country-websites>
 - ◆ Coca Cola <http://www.coca-cola.com/webstore/sitemap.html>
 - ◆ PepsiCola <http://www.pepsiworld.com>

Ejemplos del cine

- ◆ Específico

- ◆ The Scarlet Letter

- ◆ Easy A

- ◆ Difuso

- ◆ The Apartment

- ◆ Inception

Referencia:

Hampden-Turner, Charles and Fons Trompenaars. 2002.
*Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth
from Conflicting Values*. New Haven & London: Yale
University Press.